

021.1158

3.15.11

11

ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ในประเทศไทย

ปริญญานิพนธ์

ของ

มณีนันท์ เกิดแสงขึ้น

11 พ.ค. 2535

ห้องสมุดวิทยุวิทยุวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มกราคม 2529

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

178658

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....
.....
..... กรรมการ

.....
.....
..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิสัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลียว พันธุ์สีดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขัญ หับเที่ยง และศาสตราจารย์วุฒิชัย จานงศ์ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนแนะนำอย่างดียิ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย /แผนก และบรรณารักษ์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐทุกท่าน ซึ่งกรุณาตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่ได้มีส่วนช่วยเหลืออย่างดียิ่งตลอดการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะคุณสุภาภรณ์ สังข์ศรี และคุณภัทราพันธ์ จุลสิงห์

ท้ายสุด ผู้วิสัยขอกราบบูชา คุณพ่อ คุณแม่ ที่สนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

มณีนันท์ เกิดแสงเย็น

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	/ ภูมิหลัง	1
	/ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
	/ ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
	/ สัมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	5
	/ นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	ความหมายของผู้წาน ผู้บริหาร	8
	ประเภทของผู้წาน	10
	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้წานและพฤติกรรมกรรมการบริหาร	15
	การกำหนดแนวความคิด	20
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	26
	/ กลุ่มตัวอย่าง	26
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	26
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
	การจัดกระทำข้อมูล	29
	/ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30

บทที่

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	34
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	49
สรุปผล	50
อภิปรายผล	51
ข้อเสนอแนะ	54
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	60

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	29
2	สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	34
3	สถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง	36
4	แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย	39
5	เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำแนกตามเพศ	40
6	เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง	40
7	เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	41
8	เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม	42
9	เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	43
10	ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย	44
11	เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย จำแนกตามเพศ	45
12	เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง	46

13	เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย จําแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม	46
14	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับประสิทธิภาพการบริหาร ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง	47
15	เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย จําแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	47

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงมิติของลักษณะผู้นำ แบบฮัตถนิยม เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ,....	12
2 รูปแบบการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ	19
3 แบบพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ	21
4 การหาแบบที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ	22
5 รูปแบบของการเป็นผู้นำกับระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ปฏิบัติงาน	23

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาในระดับสูงที่สุดที่มีความรับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตซึ่งทำหน้าที่เป็นบุคคลชั้นนำของประเทศ ให้เป็นผู้มีความรู้ดี มีวัฒนธรรม และมีบุคลิกภาพเหมาะสมแก่การที่จะประกอบอาชีพที่ต้องอาศัยวิชาการเพื่อพัฒนาประเทศ (ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2515 : 7)

การเรียนการสอนในปัจจุบันมุ่งไปในทางที่จะส่งเสริมแนะแนวให้นักศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองมากกว่าวิธีการสอนโดยการฟังคำบรรยายจากอาจารย์แต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ก็เพื่อฝึกให้นักศึกษา สามารถคิด วิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาของตนได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล กลายเป็นผู้ที่มีปัญญา ความรู้กว้างในอันที่จะเป็นผู้นำในสังคมต่อไป

ด้วยเหตุนี้ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นแหล่งรวบรวมสรรพวิทยาการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปของหนังสือ เอกสาร วารสาร ต้นฉบับตัวเขียน ตลอดจนโสตทัศนวัสดุต่าง ๆ จึงเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญและจำเป็นต่อการส่งเสริมการศึกษา การค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังเช่นที่ ลูทริสลักซ์ อัมพันวงค์ ได้กล่าวไว้ว่า "ห้องสมุด คือหัวใจของการศึกษาในมหาวิทยาลัย ประเทศที่เจริญแล้วจะประเมินคุณค่าการสอนในมหาวิทยาลัยได้จากหนังสือและอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบันการศึกษานั้น" (ลูทริสลักซ์ อัมพันวงค์ 2515 : 55) คำกล่าวของศาสตราจารย์ หัวหน้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ก็ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า "คุณภาพของห้องสมุดจะเป็นเครื่องกำหนดคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น" (Buck . 1964 : 4295) แม้แต่นักการศึกษาชั้นนำของไทย ศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสะอ้าน ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของห้องสมุดว่า "ห้องสมุดนั้นเป็นดัชนีชี้ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย" (วิจิตร ศรีสะอ้าน 2524 : 31)

ในการที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะสามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสนองตอบความต้องการทางการศึกษาได้นั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ หลายประการ เช่น คน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ และการจัดการ เป็นต้น เมื่อพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าการบริหารหรือการจัดการนั้น เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการของห้องสมุด ทั้งนี้ก็เพราะว่า แม้ห้องสมุดจะมีทรัพยากรอื่น ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม หากขาดการบริหารที่ดีแล้ว ห้องสมุดจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ และการที่จะมีการบริหารที่ดีได้ ก็ย่อมจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ดีไปทำหน้าที่บริหาร ดังที่ ลัมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและมูลค่าของสถาบัน ที่มิได้สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนับได้ว่าผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอเนกประการ" (ลัมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 351) ซึ่งตรงกับความคิดของเดวิส ที่ว่า "ผู้บริหารสามารถบันดาลให้หน่วยงานเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงได้ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร (Davis, 1972 : 251)"

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดในฐานะหัวหน้าและผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของห้องสมุด แต่ในการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของห้องสมุดนั้นย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจึงมีล้วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ทั้งนี้ยังพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตรงกับความคิดหรือความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากเพียงใดผลผลิตจะสูงมากขึ้นเพียงนั้น (Stogdill, 1974 : 331)

จากการวิจัยของ ลูั้ตรา เพ็ชรบุรี พบว่า เจ้าหน้าที่ขององค์การทั้งรัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการมีหัวหน้างานที่ดีว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานมากที่สุด เหตุผลก็เพราะว่า ตลอดเวลาของการทำงานนั้นผู้ทำงานจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหัวหน้างานระดับต่าง ๆ แม้ว่าระบบงานจะมีลัทธิการดี สถานที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานดี ทุกสิ่งทุกอย่างดีหมด เว้นแต่หัวหน้างานไม่ดี ไม่นับเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานก็ย่อมเป็นการยากที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอึดอัดคับใจ และจะเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้เกิดการร้องเรียนโยกย้าย

เปลี่ยนงาน และการขาดงานเกิดขึ้นในอัตราสูง ดังนั้น หัวหน้าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือเป็นนายที่
เข้าอารมณ์จนเสียว ถึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ และใส่ใจเอาใจให้แก่ผู้ใต้บังคับ
บัญชาได้เท่า ๆ กัน (สุพิตรา เพชรภูมิ 2519 : 42-45) ผลวิจัยของสุพิตรา เพชรภูมิ นี้จึงเป็น
เครื่องยืนยันให้เห็นถึงความสำคัญในพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นอย่างดี แต่เมื่อพิจารณาตาม
ผู้บริหารเองแล้วก็จะเห็นได้ว่าผู้บริหารก็คือบุคคลซึ่งมีบุคลิกภาพที่ได้รับการหล่อหลอมขึ้นมาขึ้นมาจาก
อุปนิสัยต่าง ๆ ที่สะสมมาตั้งแต่เล็กจนโตโดยจะประพจน์เป็นแบบเดียวกันเมื่อประสบเหตุการณ์ที่ต่าง
เดียวกัน จนอาจทำนายพฤติกรรมได้ถูกต้องล่วงหน้า

นอกจากสาเหตุดังกล่าว สาเหตุอีกประการหนึ่งที่มีส่วนสำคัญก็คือ ในปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ต่าง ๆ ยังมีฐานะที่แตกต่างกัน บางแห่งมีฐานะเป็นสำนักวิชาการ บางแห่งมีฐานะเป็นเพียงแผนก ๆ หนึ่ง
ในหน่วยงานเท่านั้น ดังนั้นการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดนั้น จึงมีวิธีที่เข้ามาดำรงตำแหน่งที่
แตกต่างกัน ห้องสมุดที่มีฐานะเป็นสำนักวิชาการเทียบเท่าคณะนั้น ผู้บริหารจะเข้ามาดำรงตำแหน่งจาก
การเลือกตั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวาระการดำรงตำแหน่งเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็น
2 หรือ 4 ปี ส่วนห้องสมุดที่มีฐานะเป็นกองหรือแผนกนั้น ผู้บริหารจะเข้ามาดำรงตำแหน่งจากการเลื่อน
ชั้นขึ้นมา หรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาที่ระดับสูงกว่าและจะไม่มีการดำรงตำแหน่ง
จนกว่าจะมีการโยกย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นหรือจนกว่าจะปลดเกษียณ และโดยเหตุที่ปัจจุบันเป็น
สังคมประชาธิปไตยที่มีความเชื่อว่า ผู้บริหารที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะนั้น เป็นผู้
มีคุณลักษณะดีเด่น จึงได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ แตกต่างจากผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจาก
ผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจไม่เป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากผู้ร่วมงานเพียงพอ อัน
มีส่วนโยงไปถึงผลการปฏิบัติงานของหมู่คณะได้

จากสาเหตุที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงใคร่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด
มหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งนั้น มีพฤติกรรมและ
ประสิทธิภาพในการบริหารอย่างไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาและพิจารณาคัดเลือกผู้บริหาร
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์
3. เพื่อเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้ง และแต่งตั้ง

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ทำให้ทราบแบบและขอบเขตการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. ทำให้ทราบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
4. เป็นแนวทางสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยตรงในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาตามแนวทฤษฎีของ เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด ซึ่งแบ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ
2. แบบงานสูง/สัมพันธ์สูง
3. แบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ
4. แบบสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ/

(Hersey & Blanchard, 1977 : 360)

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และ บรรณารักษ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2528 จำนวน 14 แห่ง ดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยมหิดล
7. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
8. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร
10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
12. สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
13. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
14. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สมมติฐานในการศึกษากันว่า

1. แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง
2. แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐต่างกันของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ แตกต่างกัน
3. แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มาจากการเลือกตั้ง และ แต่งตั้ง แตกต่างกัน

4. ประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง
5. ประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐตามทัศนะของผู้บริหาร
หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ แตกต่างกัน
6. ประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากกรณีเลือกตั้ง
และแต่งตั้ง แตกต่างกัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง ผู้อำนวยการ/หัวหน้า ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ทำหน้าที่
รับผิดชอบในการบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. หัวหน้าฝ่าย/แผนก หมายถึง ผู้บริหารชั้นต้นของฝ่าย/แผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่ในห้องสมุด
มหาวิทยาลัย
3. บรรณารักษ์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่บริการ เทคนิค และ
งานอื่น ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์และสนเทศศาสตร์
4. พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อ
แก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงาน และผู้ร่วมงานสามารถ
สังเกตได้
5. พฤติกรรมการบริหารแบบงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะเป็น
การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้บริหารกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และสั่งพวกเขาว่าต้องทำอะไร
บ้าง อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน
6. พฤติกรรมการบริหารแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารใช้
การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และใช้การสนับสนุนทางคำขวัญเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ
7. พฤติกรรมการบริหารแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหาร และ
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันในการตัดสินใจ และผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้
ใต้บังคับบัญชา

8. พฤติกรรมการบริหารแบบสัมฤทธิ์ต่ำ/งานต่ำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานกันเอง

9. ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ/บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สามารถลงใจ ชักนำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นพ้องและเต็มใจปฏิบัติตามความมุ่งหมายทั้งของตนเองและหน่วยงาน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลกรในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมประกอบไปด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำ หรือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา และผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ มีบทบาทในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่เพื่อเป้าหมายร่วมกัน ความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ของบุคลกร ทำให้ต้องมีคนหนึ่งหรือหลายคนทำหน้าที่นำกลุ่ม หรือประสาน ประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลางหรือหัวใจของกลุ่ม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้า หรือผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

ความหมายของผู้นำ ผู้บริหาร

เมื่อเราพูดถึงคำว่า "ผู้นำ" โดยความรู้สึกทั่ว ๆ ไปจะหมายถึงผู้ที่มีความรู้และมีความสามารถในการนำผู้อื่น และมักจะหมายถึงผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ในทางบริหาร แต่การที่จะให้คำจำกัดความที่มีความหมายครอบคลุมทั้งมวลจะเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามก็ยังมีวิธีการจำนวนมากก็ได้พยายามให้คำนิยามของคำว่าผู้นำไว้ในตำราต่าง ๆ อาทิ

อรูธ รักธรรม ได้ให้คำความหมายไว้ว่า หมายถึง "บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับ ถ้ายกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้ บังคับบัญชาหรือหมู่ไปไปในทางที่ดีหรือชั่วได้" (อรูธ รักธรรม 2517 : 194)

กูลด์เนอร์ กล่าวว่า "ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสถานะภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในฐานะเป็น หัวหน้าที่ทุกคนจะเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน" (Gouldner, 1950 : 5)

ตามความถื่นเห็นนี้มีความหมายถึงลักษณะการเกิดของผู้นำว่าอาจจะเกิดขึ้นโดยการได้รับการ แต่งตั้งทางราชการหรือโดยได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่มหรือหมู่คณะหรือเกิดจากคุณเล่ห์เหลี่ยมตัวก็ได้

จอร์จ ฮอร์นโต มีความเห็นว่า " การเป็นผู้นำ คือ การใช้ความสามารถหรืออิทธิพลูงใจให้ เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในการปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง" (จอร์จ ฮอร์นโต 2515 : 37) ในทำนองเดียวกัน ทานเนมเบิร์ก ก็ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า "เป็นการใช้สิทธิพล

ระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (Jannenbaum, 1961 : 24) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ มอร์เฟย์ ที่ว่า "ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลของเขา ที่มีอยู่ต่อบุคคลอื่น ๆ ในสังคมนั้น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากทุกคน" (Morphet, 1967 : 127) ส่วนคำจำกัดความที่ครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างชัดเจน ได้แก่นักแนวความคิดของ สตีเฟน โคล กล่าวไว้ว่า "ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า"

(Halpin, 1966 : 27-28)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่จะชักจูง หรือสั่งการให้เขาปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ส่วนคำว่า "ผู้บริหาร" นั้น ในความหมายโดยสรุปย่อมีได้แก่ ผู้ที่มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และอำนาจในการตัดสินใจอันสุดท้าย เกี่ยวกับงานของผู้อื่นที่ตน เป็นหัวหน้ารับผิดชอบอยู่ ผู้บริหารจึงมีตำแหน่งหน้าที่เป็นทางการและมีผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งต่างกับผู้นำซึ่งอาจไม่มีตำแหน่งหน้าที่และความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นทางการก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำอยู่ด้วยโดยธรรมชาติ เพราะจะต้องใช้ภาวะผู้นำหรือการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเช่นกัน

ประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหาร อยู่ที่วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ เมื่อเราพูดถึงผู้บริหารหรือการบริหารแล้ว โดยหลักการ วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุย่อม หมายถึง วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ แต่เมื่อเราพูดถึงผู้นำ วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุอาจเป็น วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้นำหรือของกลุ่มก็ได้ การบรรลุวัตถุประสงค์

เราเรียกว่า การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ดังนั้น การที่ผู้บริหารตั้งใจให้ผู้นปฏิบัติงานทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คือให้ผู้นปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานดังกล่าวรับกับความต้องการของตนแล้ว ย่อมถือว่าได้ว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสำเร็จ (successful) และมีประสิทธิภาพด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์แล้วแต่ อาจถือว่าได้ว่าเป็นเพียงผู้บริหารหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำเท่านั้น แต่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพในเรื่องงาน เมื่อนำวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาใช้ในการศึกษาค้นคว้า หรือจะสรุปประสิทธิภาพก็ยังไม่ใช่ในเรื่องงาน คงเป็นแต่เพียงประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) เท่านั้น (อาชิตย ชาญวานนท์ 2520 : 6)

คุณค่าและความสำคัญของเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งอยู่ที่ว่าสังคมต้องการผู้นำที่มีความสำเร็จและมีประสิทธิภาพเพื่ออนาคตของคนในสังคมเอง ผู้นำหรือผู้บริหารที่สมควรจะต้องเป็นผู้ที่สนองความต้องการของหน่วยงานให้เข้ากันกับความต้องการส่วนใหญ่ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าทั้งสองเรื่องดังกล่าวมีความสอดคล้องกันเป็นเรื่องเดียวกันได้ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองด้วย ก็ย่อมตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบส่วนของตนไปจนสำเร็จ ผู้บริหารย่อมได้ผลงาน คือ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์และผลงาน แต่ไปเน้นทางด้านความสำเร็จของการนำตนเองบ้าง เพียงพอเป็นการเริ่มต้นของการนำภาวะผู้นำที่ดี ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ถูกต้องในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความปั่นป่วนและเกิดผลเสียหายต่อราชการ ทั้งจะไม่ยอมรับการกล่าวถึงตัวผู้บริหารเองภายในเวลานี้ นักบริหารเมื่อมองงานและความไม่เป็นที่ธรรมที่ก่อไว้ปรากฏชัดขึ้นมา

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากยิ่งยากกว่าไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยา สังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมแตกต่างกันจะเป็นเรื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่าลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำคือบุคคล

ธรรมชาติจะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของผู้นำได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

ฟลิปโป ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทดลิส (Negative Leadership) คือ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารให้ไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออิตาเลียนมากที่สุด
2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด (Flippo . 1966 : 230-232)

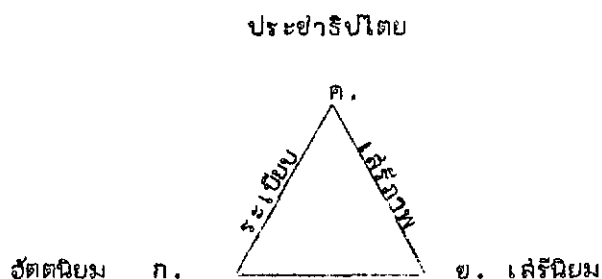
ส่วนเกรย์ และ บอลลาซี ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแล้วสรุปไว้เป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

1. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ ได้แก่
 - 1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้มีอำนาจตามกฎหมายและใช้อำนาจนั้นอย่างเต็มที่เพื่อบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยสุจริตภาพ
 - 1.2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้อำนาจมาโดยบุคคลิกลักษณะของตนเอง สามารถชักจูง ครอบงำคนอื่นได้อย่างดี ผู้ตามมีศรัทธาภักดีอย่างแท้จริง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับก็สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงด้วยดี
 - 1.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้ถูกยกย่องเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเชิดชูเคารพสักการะจากปวงชนในฐานะองค์พระประมุขของประเทศ
2. พิจารณาตามลักษณะและวิธีปฏิบัติ (Styles) แยกลักษณะผู้นำได้ 3 แบบ
 - 2.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านการรับใช้หรือฟังคำสั่ง

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบ ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอน ไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในสภาวะกระจัดกระจาย ขาดการประสานสัมพันธ์กัน

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยไม่ถือ
ความเห็นของตนเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ตัดสินใจโดย
รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสดูแลร่วมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของ
กลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันหลายทิศทาง (Krech & Ballachy . 1962 :
420-423)

ไว้ ทำการวิเคราะห์ผู้นำทั้งสามแบบ พบว่า ผู้นำแบบฮัตตานิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่สามารถพิจารณาเป็นมิติเดียวได้เพราะกลุ่มจุดที่อยู่บนเส้นตรงอันเดียวกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วจะเป็นเส้นเชื่อมจุดสามจุดประกอบกันขึ้นเป็นรูปสามเหลี่ยมซึ่งแสดงรูปแบบได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงมิติของลักษณะผู้นำ แบบอัตตนิยม เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

จากภาพประกอบ พิจารณาตามแนว ก. ค. จะเป็นแกนนำไปสู่การยึดถือระเบียบฉันทิณผู้
แบบอัตรณนกับแบบประชาธิปไตยอ้อมยึดถือปฏิบัติเพราะหลักการมีระเบียบ เมื่อพิจารณาตามแนว
ข. ค. จะเป็นแกนนำไปสู่เสรีภาพ ฉันทิณผู้แบบเสรีณนกับแบบประชาธิปไตยยึดถือปฏิบัติเพราะ
หลักการให้เสรีภาพ แต่เมื่อพิจารณา เปรียบ เทียบระหว่างลักษณะผู้แบบอัตรณนกับแบบเสรีณน

จะเห็นว่าแบบเสรีนิยมไม่สนใจในระเบียบมากนัก เน้นการให้เสรีภาพจนปราศจากขอบเขต ส่วนแบบ
 อดัตนิยมจำกัดเสรีภาพ ครั้นมาพิจารณาผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเห็นว่า เป็นลักษณะที่ประกอบกัน กล่าวคือ
 เน้นการให้เสรีภาพแต่มีขอบเขต และขณะเดียวกันก็ยึดหลักการระเบียบ แต่แบบประชาธิปไตยก็ไม่ได้หมายความว่า
 เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบเสรีนิยมกับแบบอดัตนิยม เพราะเสรีภาพกับระเบียบก็ได้เป็นสิ่งที่มีความหมาย
 ตรงกันข้ามเสมอไป สำหรับในรูปแบบประชาธิปไตยแล้วอาจกล่าวได้ว่า ทั้งเสรีภาพและระเบียบย่อมเป็น
 สิ่งเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ในลักษณะที่สมดุลย์ ดังนั้น ลักษณะแบบประชาธิปไตยจึงจัดว่าอยู่ในอีก
 มิติหนึ่ง (White, 1960 : 134-135)

การแบ่งประเภทผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว มีข้อที่น่าสังเกตว่าไม่อาจจะชี้ลงไปให้เด่นชัด
 ได้ว่าแบบไหนดีที่สุด แต่โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ทำให้ผลงาน
 สมฤทธิ์ผลที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง อาจเหมาะกับสถานการณ์ใดสถานการณ์
 หนึ่งเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปหรือระยะเวลานั้นผ่านพ้นไปประเภทผู้นำ
 แบบนั้น ๆ อาจไม่เหมาะสมอีกได้ ในขณะเดียวกันในบุคคลเดียวกันก็ไม่มีใครที่จะเป็นผู้นำแบบเดียวกันได้
 ตลอดเวลา ผู้นำคนหนึ่งอาจเป็นแบบหนึ่งต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

วิธีการที่ผู้นำทุกแบบใช้ในการนำคนในหน่วยงานประกอบด้วยวิธี 4 อย่าง ดังนี้

1. ใช้อำนาจบังคับ (Force) โดยควบคุมบรรดาอุปกรณ์และวัสดุที่จะต้องใช้ในการประกอบในการ
 ทำงานไว้ และให้บุคลากรยอมปฏิบัติตามการใช้สิ่งเหล่านี้เป็นคราว ๆ ไป
2. วางตนเป็นผู้มีอาวุโสให้ผู้คนเคารพยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) โดย
 สร้างบารมีส่วนตัวขึ้นให้ผู้คนจงรักภักดี และระลึกในบุญคุณที่ผู้นำดีต่อตน
3. ใช้วิธีต่อรองชี้ให้เห็นผลประโยชน์ (Bargaining) และให้เลือกรูปแบบในสิ่งที่ไม่กระทบ
 กระเทือนผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย
4. ใช้วิธีร่วมกันทำงานสันติมิตร หรือในฐานะต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงาน (Mutual means)

ทั้ง 4 วิธีมีผู้นำจะใช้วิธีใดเป็น เรื่องที่ผู้นำแต่ละคนจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพ
 และนโยบายของหน่วยงาน (วิทยุ โทรสาร 2516 : 161)

แต่ผู้ที่แบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัยมีความละเอียดชัดเจนและน่าสนใจ ได้แก่ เรดดิน ได้แบ่ง
 ประเภทผู้นำจากผลงานในแง่ประสิทธิภาพ โดยแบ่งไว้เป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ไข้อยู่ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วยพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลาไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่างแต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 แบบยิกระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่ดีว่าตนมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเสียใจ ไว้วางใจ

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีคิปล (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจไม่ลึกลับสูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีคิปลในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้อื่นร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยมอบรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญกับผู้อื่น สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า (Reddin . 1970 : 205-234)

ประเภทผู้นำตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีวิธีการแบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แล้วแต่ว่านักวิชาการจะมองในแง่ใด นอกจากนั้นประเภทผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ เวลา และสถานที่ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนักบริหารจากการแบ่งประเภทผู้นำตามทัศนะของ เรดดิน หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยตามที่คณะของบอลลาห์น่าจะเป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าผู้นำประเภทอื่น

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาภาวะผู้นำในสมัยแรกเริ่ม ได้แก่ การมีทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) ซึ่งถือว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่เกิดมาเป็นพิเศษ เป็นผู้ที่สามารถพลิกประวัติศาสตร์ของมนุษยโลก เป็นธรรมชาติของผู้นั้นซึ่งไม่ว่าจะฝึกฝนเอาได้ ทฤษฎีดังกล่าวนี้จึงเป็นต้นเรื่องซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีอุปสัณณะ (Trait Theory) ซึ่งถือว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติและลักษณะบางประการที่เป็นพิเศษกว่าผู้อื่น ซึ่งจะผิตได้ก็แต่ในตำแหน่งระดับสูง และไม่อาจฝึกฝนเอาได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามการศึกษาในเรื่องนี้ทั้งในคุณสมบัติด้านร่างกายและจิตใจไม่ปรากฏว่าได้พิสูจน์ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ จึงไม่เป็นการเพียงพอที่จะอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่อาจอธิบายถึงความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ลุดอ่อนดังกล่าวนี้นำไปสู่การศึกษาด้านพฤติกรรมของผู้นำแทนที่จะเป็นอุปสัณณะของผู้นำ

ต่อมาในราวปี 1920 ได้มีการนำเอาความคิดด้านการบริหารเพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แนวความคิดแรก ๆ ที่เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ ได้แก่ เรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งเน้นในเรื่อง เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นหลัก แนวความคิดนี้ถือว่า เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกำหนด

และไปปฏิบัติเกี่ยวกับเกณฑ์การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็คือการเพิ่มผลผลิตเป็นสำคัญ ต่อมาในราวปี 1930 ได้มีการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งมุ่งไปที่ด้านตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยถือว่าหน้าที่ของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยให้โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าและได้รับการพัฒนา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร (อาฟีน วายวอนด์ 2520 : 9)

ต่อมาในปี 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้มีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยเน้นศึกษาไปทางด้านลักษณะและบุคลิกภาพผู้นำ ได้พบว่าแบบผู้นำดังกล่าวหาได้อยู่บนแกนเดียวไม่ คือมิใช่จะเป็นการแบ่งส่วนกันว่า ถ้าหนักด้านใดก็จะน้อยอีกด้านหนึ่ง แต่น่าจะ 2 แกน หรือ 2 มิติ แยกกันมากกว่า คือ แกนหนึ่ง จะเป็นเรื่องของโครงสร้าง หรืองาน (Structure) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่จะกำหนดรูปแบบขององค์กร ช่องทางการติดต่อและวิธีปฏิบัติงาน ส่วนอีกแกนหนึ่งจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งแสดงพฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ตามในรูปของมิตรภาพ ความไว้วางใจ และความรู้สึกอบอุ่นใจ

การศึกษาที่เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันนั้น ได้แก่ ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) ซึ่งได้เสนอแนวความคิด 2 ประการในเรื่องนี้ให้คล้ายคลึงกับของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ การมุ่งด้านผู้ปฏิบัติงาน (Employee orientation) และการมุ่งด้านผลผลิต (Production orientation) ผู้นำที่มุ่งด้านผู้ปฏิบัติงานจะเน้นให้ความสนใจต่อบุคคล และยอมรับบุคลิกภาพ ความต้องการส่วนบุคคล ส่วนผู้นำที่มุ่งด้านผลผลิตจะเน้นสิ่งผลงาน และวิธีการทำงาน โดยถือว่าบุคคลเป็นเพียงเครื่องมือในการผลิตเท่านั้น

ต่อมาการศึกษาในเรื่องพลังกลุ่ม (Group dynamics) ซึ่งเน้นความสำคัญของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แทนที่จะอยู่ที่ผู้นำแต่คนเดียว หน้าที่สำคัญของกลุ่มอาจแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1. การบรรลุวัตถุประสงค์ และ 2. การสร้างเสริมกลุ่ม ซึ่งก็เป็นความคิดที่สอดคล้องกับเรื่องงาน และเรื่องความสัมพันธ์เช่นกัน

จากแนวความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมิชิแกน และเรื่องพลังกลุ่มดังกล่าวได้นำไปสู่แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร (Managerial Grid) ในตาข่ายการบริหารได้จำแนกการเป็นผู้บริหารออกเป็น 5 แบบโดยอาศัยพื้นฐานเกี่ยวกับผลผลิต (งาน) และเกี่ยวกับตัวคน (ความสัมพันธ์)

ส่วนที่เกี่ยวกับงานถูกกำหนดไว้ตามแผนนอน ผลผลิตจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเมื่อผู้นำขยับเลื่อนไปตามแผนนอน ผู้นำที่ได้รับคะแนน 9 ตามแผนนอน จะเป็นผู้นำในผลผลิตสูงสุด ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลถูกกำหนดไว้ตามแผนตั้ง บุคคลจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเมื่อผู้นำเลื่อนขึ้นไปตามแผนตั้ง ผู้นำที่ได้รับคะแนน 9 ตามแผนตั้งจะเป็นผู้นำในบุคคลสูงสุด ตามแนวความคิดนี้ ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์สูงและเอางานสูงเท่านั้นถือเป็นแบบผู้บริหารที่ดีที่สุด หรือเป็นแบบอุดมคติที่ควรถือเป็นแนวทางพัฒนาบุคคล เพราะมีคะแนน 9 ทั้งสองแกน อย่างไรก็ตาม ได้มีการวิจัยหลายเรื่องต่อมาได้แสดงให้เห็นว่า แบบพฤติกรรมอุดมคติของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งนั้นเป็นเรื่องที่ไม่สมจริงเลย เพราะมิได้มีการนำประเด็นความแตกต่างของสถานการณ์มาพิจารณาด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงนำมาสู่ทฤษฎีว่าด้วยสถานการณ์ (Situational Theory) คือ แนวความคิดที่ว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำแบบปรับตัวได้ (Adaptive Leader Behavior) ซึ่งสรุปได้ว่า ยิ่งผู้บริหารสามารถปรับแบบพฤติกรรมผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะ เรื่องและความต้องการของผู้ตามได้มากเท่าไร ผู้บริหารก็จะสามารถมีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและของส่วนตัวได้มากเท่านั้น แนวความคิดดังกล่าวได้นำไปสู่ผลการศึกษาต่อไปนี้คือ

ตัวแบบองค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership Contingency Model)

เป็นแนวความคิดของ พิตเลอร์ ซึ่งอธิบายว่า มีตัวแปรสำคัญของสถานการณ์อยู่ 3 ตัวแปร ซึ่งอาจเป็นคุณหรือไม่เป็นคุณต่อผู้นำ คือ

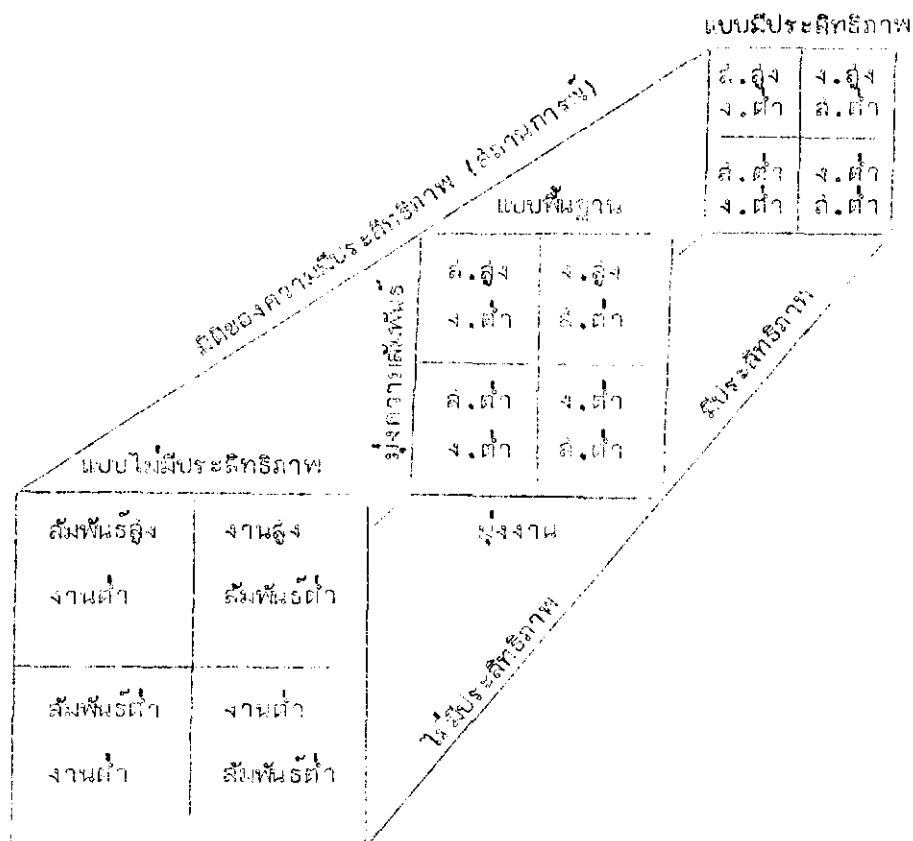
1. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงาน
2. ระดับความยากง่ายของงานซึ่งกลุ่มได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (ตัวงาน)
3. อำนาจหน้าที่ซึ่งระบุไว้สำหรับตำแหน่งดังกล่าว (อำนาจตามตำแหน่ง)

สถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้นำในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มก็คือ เขาต้องเป็นที่ชอบพอโดยสมาชิก อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ และสั่งการในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน ในทางตรงกันข้ามสถานการณ์ที่ยากต่อการบริหารคือสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบเขา มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่น้อย และงานไม่ได้กำหนดรายละเอียดไว้ พิตเลอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำสองแบบ - มุ่งงานและมุ่งคนที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่าง โดยสรุปว่า .

1. ผู้นำที่มุ่งงานมีแนวโน้มแสดงออกได้ดีที่สุดไม่ว่าสถานการณ์จะสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนต่อการบริหารงานก็ตาม

2. ผู้นำที่มุ่งผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มแสดงออกได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่อยู่ระหว่างกลาง อย่างไรก็ตามก็พบแบบไม่มีจุดอ่อน โดยกลับไปที่ว่า เรื่องงานและเรื่องความสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในแกนเดียวกัน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกันแทนที่จะเป็นคนละเรื่องกัน

แนวความคิดด้านแบบพฤติกรรมที่ปรับตัวได้ (Adaptive) ของผู้นำอีกเรื่องหนึ่งได้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ (3-D Management Style Theory) ซึ่งมีมิติของความเป็นประสิทธิ-
ภาพของผู้นำอยู่ด้วย เรดดิน เจ้าของทฤษฎีได้เป็นคนแรกที่นำมิติที่ 3 เรื่องประสิทธิภาพเข้ามาเพิ่มเติม
จาก 2 มิติอื่นเป็นผลงานชิ้นแรก ๆ นั่นคือ จากแบบพฤติกรรมหรือแบบพื้นฐาน 4 แบบของผู้บริหารดังกล่าว
หากเหมาะสมกับสถานการณ์แล้วผู้บริหารจะมีพฤติกรรมอยู่ในอีก 4 แบบ ซึ่งมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้าม
หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ผู้บริหารจะเปลี่ยนไปมีพฤติกรรมอยู่ในอีก 4 แบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ
ในความเป็นจริงแล้ว มิติที่ 3 นั้นก็คือสถานการณ์นั่นเอง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบพื้นฐานกับสถานการณ์
นั้นเป็นผลออกมาในรูปของอัตราความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ แล้วรูปแบบใดที่ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการเป็นผู้เฝ้าแบบ 3 มิติ

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด อาจสรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้วิวัฒนาการมาทั้งนี้แต่ความพยายามที่จะอธิบายถึงคุณสมบัติเชิงของผู้นำเป็นเบื้องต้นแรก แต่เมื่อเหตุผลไม่พอ ต่อมาจึงได้มีการพยายามที่จะอธิบายถึงหน้าที่ของผู้นำในด้านการมุ่งวิธีการทำงานเพื่อผลงาน และมุ่งที่ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ผลการศึกษาระยะต่อมาได้พยายามอธิบายให้เห็นว่า พฤติกรรม การบริหารของผู้นำอาจมีได้พร้อม ๆ กันทั้งในด้านการมุ่งโครงสร้างงานหรือผลผลิต และในด้านการมุ่งความสัมพันธ์หรือตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งในระดับสูงต่ำด้วยกัน หรือต่างก็ ผู้ที่พยายามผลการศึกษาดังกล่าวต่อไปได้พยายามอธิบายถึงแบบบริหารที่เป็นแบบอุดมคติ กล่าวคือ แบบที่ให้ความสำคัญสูงทั้งกับงานและ

ด้านคน แต่ความเห็นดังกล่าวก็ได้อีกกลับลงไป โดยผู้ที่นำสถานการณ์ในการทำงานเข้ามาศึกษา และจากผลการศึกษาในเวลาต่อมาแนวโน้มที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ผู้นำที่จะประสพผลสำเร็จต้องปรับพฤติกรรมให้เข้ากับความต้องการของกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสถานการณ์

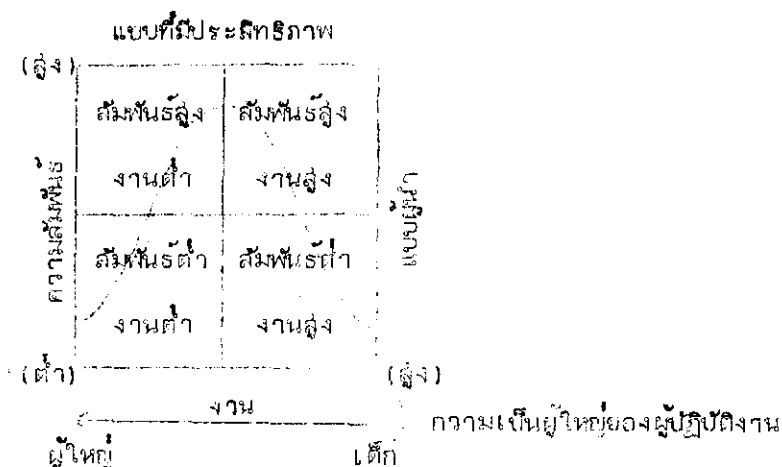
X การกำหนดแนวความคิด

สำหรับการออกแบบการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาถึงผลงานของ เออร์เนสต์ และแบลนชาร์ด ซึ่งได้ศึกษาถึงทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยหยิบยกเอาตัวแปรสถานการณ์ที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารฝึก และสังเกตเห็นได้ ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์มีอยู่แบบมาจากทฤษฎีการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ มีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปของโครงสร้าง ซึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะทำให้ผู้นำได้เข้าใจในรูปความสัมพันธ์อย่างระหว่างแบบที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และระดับความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

ดังนั้น ในขณะที่ตัวแปรสถานการณ์ทุกอย่าง (ได้แก่ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน องค์การ ลักษณะของงาน และเวลา) ต่างก็มีความสำคัญ ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้จะเน้นเฉพาะแต่ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

ภาวะความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้ให้ความหมายของบุคคลที่มีความเป็นผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่กำหนดเป้าหมายก่อนข้างสูง แต่สามารถบรรลุถึงได้ มีความเต็มใจและความสามารถที่จะเข้ารับผิดชอบ และมีการศึกษาและ/หรือมีประสบการณ์ ตัวแปรนี้มีความเป็นผู้นำใหญ่เหล่านี้จะพิจารณาเฉพาะในแง่ที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น คนทุกคนมีแนวโน้มที่จะมีความเป็นผู้นำสูงหรือต่ำก็ได้ เมื่อเทียบกับงานเฉพาะอย่าง



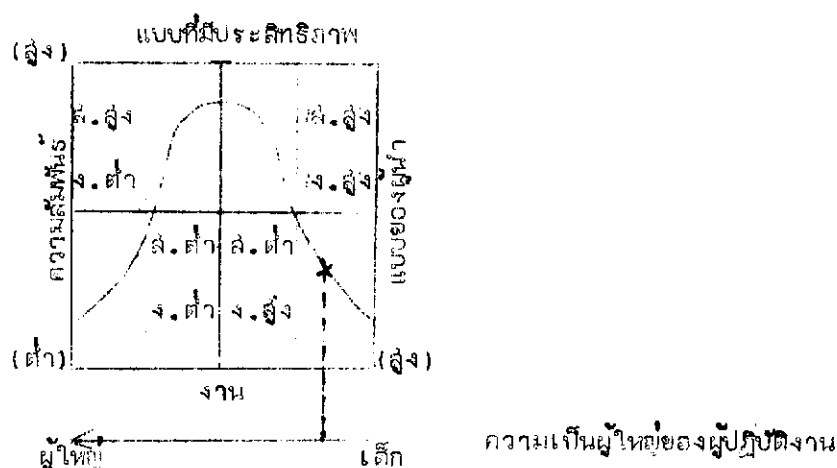
ภาพประกอบ 3 แบบพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ

ตามแนวทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เมื่อระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่องในรูปของการบรรลุผลในงานที่กำหนดให้ นั้น ผู้นำควร เริ่มลดพฤติกรรมมุ่งงานของตนและ เพิ่มพฤติกรรมความสัมพันธ์ขึ้นจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงความเป็นผู้ใหญ่ในระดับปานกลาง และ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มเคลื่อนไหว เข้าไปสู่ระดับความเป็นผู้ใหญ่ที่สูงกว่าระดับมาตรฐานกลางแล้ว ผู้นำก็ ควรลดพฤติกรรมมุ่งงานและความสัมพันธ์ลง เพราะขณะนี้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เพียงแต่เติบโตเป็นผู้ใหญ่ ในรูปของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผู้ใหญ่ทางจิตใจอีกด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับ ความเป็นผู้ใหญ่สูงนี้ จะมองเห็นว่า การที่ผู้นำลดการควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิดลงและเพิ่มการมอบอำนาจ ให้ นั้น เป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมุ่งไปที่ ความเหมาะสมหรือประสิทธิภาพของแบบการเป็นผู้นำที่ เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ใหญ่ที่ เกี่ยวข้องกับงานของผู้ ใต้บังคับบัญชา วงจรนี้สามารถแสดงให้เห็นในรูปโครงสร้างใจคว่าดังภาพประกอบ 3

การพิจารณาถึงแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม

เส้นโค้งระยะห่างว่าในรูปจำลองมีความหมายว่า ในขณะที่ระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาไปตามเส้นต่อเนื่องข้างใต้ จากความเป็นเด็กไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ แบบที่เหมาะสมของการเป็นผู้นำ ก็จะเคลื่อนที่ไปตามเส้นโค้งข้างบน

ดังนั้นในการที่จะพิจารณาตัดสินว่า ผู้นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำหนดให้ นั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำจะมอบหมายให้ทำ เป็นอันดับแรกเสียก่อน โดยดูจากความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสามารถระบุระดับความเป็นผู้ใหญ่ได้แล้วก็สามารถหาแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมได้โดยการสร้างเส้นตั้งฉาก (90 องศา) จากจุดที่กำหนดบนเส้นแสดงความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เส้นตั้งฉากนี้จะไปตัดกับเส้นโค้งในเส้นแบบของผู้นำ ส่วนที่จุดตัดที่ตกอยู่จะเป็นแบบที่เหมาะสมที่ผู้นำจะใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้ใหญ่ในระดับนี้ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การหาแบบที่เหมาะสมของการเป็นผู้นำ

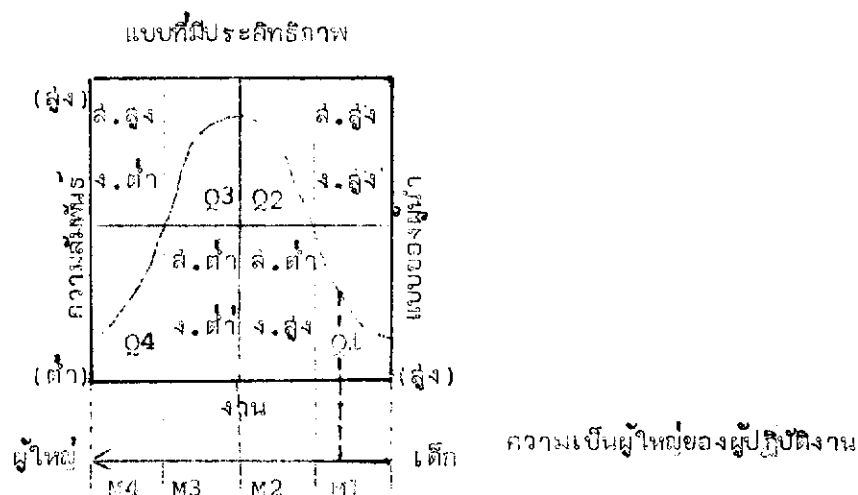
ในการกล่าวถึงแบบการเป็นผู้นำในทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ เฮอร์เชิ์ และ แบลนชาร์ด ได้กำหนดอีกชื่อย่อสำหรับแต่ละส่วนดังนี้คือ

- Q1 แทนแบบการเป็นผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
- Q2 แทนแบบการเป็นผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง
- Q3 แทนแบบการเป็นผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูง/มุ่งงานต่ำ
- Q4 แทนแบบการเป็นผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ/มุ่งงานต่ำ

ในแง่ของความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาว่ามีความเป็นผู้ใหญ่มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งแนวต่อเนื่องของความเป็นผู้ใหญ่ออกเป็น 4 ระดับ และใช้อักษรย่อสำหรับแต่ละส่วนดังนี้

- M1 แทนความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับงานในระดับต่ำ
 M2 แทนความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับงานในระดับต่ำ-ปานกลาง
 M3 แทนความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับงานในระดับปานกลาง-สูง
 M4 แทนความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับงานในระดับสูง

เมื่อนำเอาแบบการเป็นผู้นำและระดับความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชามารวมกันจะได้ว่า ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำต่ำ (M1) แล้ว แบบของการเป็นผู้นำที่มีโอกาสจะได้รับความสำเร็จมากที่สุดจะเป็นแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Q1) ส่วนในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำในระดับต่ำถึงปานกลาง (M2) ผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งความสัมพันธ์สูง (Q2) มีความเหมาะสมมากที่สุด ถ้าหากมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (M3) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง/มุ่งงานต่ำ (Q3) มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงที่สุด และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ/มุ่งงานต่ำ (Q4) นั้นมีโอกาสนี้จะได้รับความสำเร็จมากที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับความเป็นผู้นำสูง (M4) ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบของแบบการเป็นผู้นำกับระดับความเป็นผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีนี้ไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงแบบของการเป็นผู้นำที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกับระดับความเป็นผู้นำใหญ่ต่าง ๆ กันเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นถึงโอกาสของความสำเร็จของแบบอื่น ๆ อีกด้วย ถ้าหากว่าผู้นำไม่สามารถใช้แบบที่ต้องการได้ โอกาสของความสำเร็จของแต่ละแบบสำหรับระดับความเป็นผู้นำใหญ่ทั้ง 4 ระดับนั้นขึ้นอยู่กับว่าแบบนั้น ๆ อยู่ห่างจากแบบที่มีโอกาสสูงสุดตามเส้นโค้งมากน้อยแค่ไหน

M1 โอกาสของ Q1 มากที่สุด Q2 ที่สอง Q3 ที่สาม Q4 ต่ำสุด

M2 โอกาสของ Q2 มากที่สุด Q1 และ Q3 ที่สอง Q4 ต่ำสุด

M3 โอกาสของ Q3 มากที่สุด Q2 และ Q4 ที่สอง Q1 ต่ำสุด

M4 โอกาสของ Q4 มากที่สุด Q3 ที่สอง Q2 ที่สาม Q1 ต่ำสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

ปี ค.ศ.1982 เกรย์ ได้ศึกษาถึงแบบการบริหารของหัวหน้าทีมพยาบาล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทีมพยาบาลจำนวน 51 ทีมในโรงพยาบาลของรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ทั้งหัวหน้าทีมและผู้ร่วมงานต่างเห็นตรงกันว่าหัวหน้าทีมเป็นผู้มีแบบการบริหารเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง (Gray . 1983 : 28-A)

ต่อมาปี ค.ศ.1983 บาเนตต์ ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ และประธานคณะกรรมการโรงเรียนต่าง ๆ ในรัฐมิสซิสซิปปี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ได้รับการเลือกตั้งและแต่งตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้นยังเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกันด้วย ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการโรงเรียนมีความเห็นว่าตนมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงกว่าที่อาจารย์ใหญ่ และประธานคณะกรรมการโรงเรียนคิดเห็น และยังพบว่าอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่าผู้จัดการโรงเรียนที่มาจากการแต่งตั้ง มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้จัดการโรงเรียนที่มาจากการเลือกตั้ง ส่วนอาจารย์ใหญ่โรงเรียนระดับ K-12 เห็นว่าผู้จัดการโรงเรียนที่มาจากการเลือกตั้งมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้จัดการโรงเรียนที่มาจากการแต่งตั้ง ส่วนความเห็นของประธานคณะกรรมการโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นระดับใดเห็นว่าประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับตัวผู้จัดการโรงเรียนเองไม่ว่าจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งมีระดับประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน (Barnett . 1983 : 1255-A)

ไบรอัน ก็ยก เปรียบเทียบพฤติกรรมการณ์เป็นผู้เฝ้าของผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษา
จำนวน 56 และ 67 คน ตามลำดับ พบว่า

1. ไม่มีความแตกต่างในการใช้แบบการบริหารทั้ง 4 แบบ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครู กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง
2. มีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มในเรื่องของขอบเขตการใช้แบบการ
บริหารทั้ง 4 และผู้บริหารเห็นว่าตนใช้แบบการบริหารทั้ง 4 ในเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่าความคิดเห็นของครู
3. ระดับประสิทธิภาพของผู้บริหารในความเห็นของทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Bryant, 1983 :
737-A)

ในปี ค.ศ.1984 ฟินนิค ก็ได้ศึกษาหาแบบการเป็นผู้เฝ้าและระดับประสิทธิภาพของผู้บริหารโครงการ-
การพยาบาลปริญา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 17 คน ผู้ร่วมงาน 247 คนของโครงการพยาบาล
ปริญาในรัฐเพนซิลเวเนีย ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารเห็นว่าตนมีแบบการบริหารเป็นแบบงานต่ำ/สัมพันธ์สูง
2. ผู้ร่วมงานเห็นว่า ผู้บริหารใช้แบบการบริหารทั้ง 4 แบบ และแบบที่เด่นคือ งานสูง/สัมพันธ์สูง
3. ผู้บริหารมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง
4. ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (Finnick, 1985 :
2710-A)

แลมโพส ได้ศึกษาหาแบบการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา และเปรียบเทียบระหว่าง
ครูใหญ่ที่ได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูใหญ่และผู้ช่วยหรือ
เลขานุการของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาใน รัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ทั้ง 2 ประเภทมี
ความเห็นว่าเป็นแบบการบริหารเป็นแบบงานต่ำ/สัมพันธ์สูงเหมือนกัน นอกจากนั้นแลมโพสยังพบอีกว่า นอก-
จากประสบการณ์การฝึกอบรมนี้แล้ว อายุ เพศ ระดับการศึกษา ก็ไม่มีส่วนในการกำหนดแบบการบริหารของ
ครูใหญ่ (Lampos, 1985 : 3499-A)

งานวิจัยในประเทศ

ปี พ.ศ.2521 จินตนา เวฬุลละ ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหา วิทยาลัย
ในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหา วิทยาลัยแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์
อยู่ในระดับสูงทั้ง 2 มิติ นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน แสดงพฤติกรรมต่างกัน แต่ประส-
บการณ์การทำงานของผู้บริหารไม่ผิดต่อพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการไว้เป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดการข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/หัวหน้า สำนักหอสมุดกลางหรือกองห้องสมุด หรือที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น หัวหน้าฝ่าย/แผนกต่าง ๆ ในห้องสมุด และบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 14 แห่ง ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในระหว่างปี 2528 โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จากจำนวนประชากร 285 คน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด จำนวน 14 คน หัวหน้าฝ่าย/แผนก จำนวน 74 คน และบรรณารักษ์ จำนวน 197 คน ให้ได้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 80 ยกเว้นกลุ่มผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด ดังนั้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 231 คน ซึ่งแยกออกเป็น

1. กลุ่มผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 14 คน
2. กลุ่มหัวหน้าฝ่าย/แผนกต่าง ๆ ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 59 คน
3. กลุ่มบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 158 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม โดยจัดทำเป็น 2 ฉบับ คือ
 1. ฉบับ ก. สำหรับผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด
 2. ฉบับ ข. สำหรับหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์

แบบสอบถามฉบับ ก. แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะภาพส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นการเลือกตอบ จำนวน 9 ข้อ โดยถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลำหาวีฬา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การเข้ามาดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการบริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบหาแบบการบริหารและระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 12 ข้อ ในแต่ละข้อนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นสถานการณ์ที่กำหนดให้ ส่วนที่ 2 เป็นทางเลือกซึ่งให้ผู้เลือกตอบ 4 ทาง

แบบสอบถาม ฉบับ ข. แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะภาพส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นการเลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ โดยถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลำหาวีฬา ระยะเวลาในการรับราชการ ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบหาแบบการบริหารและระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 12 ข้อ ในแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นสถานการณ์ที่กำหนดให้ ส่วนที่ 2 เป็นทางเลือกซึ่งให้ผู้เลือกตอบ 4 ทาง

เกณฑ์การให้คะแนน

ทางเลือกแต่ละข้อในสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้น จะกำหนดคะแนนระหว่าง +2 ถึง -2 ซึ่งเป็นน้ำหนักที่ให้โดยอาศัยพื้นฐานจากทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์สเฟย์ และแบลนชาร์ด โดยมีหลักดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบใดที่มีโอกาสได้รับผลสำเร็จสูงที่สุดจะได้คะแนน +2
2. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบใดที่มีโอกาสได้รับผลสำเร็จเป็นอันดับ 2 จะได้คะแนน +1
3. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบใดที่มีโอกาสได้รับผลสำเร็จเป็นอันดับ 3 จะได้คะแนน -1
4. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบใดที่มีโอกาสได้รับผลสำเร็จน้อยที่สุดจะได้คะแนน -2

2. การสร้างแบบสอบถาม ฝึกขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี และแบบสอบถาม LKGD ของ เฮอร์เชล และ แบลนชาร์ต
- 2.2 เขียนแบบสอบถามใหม่ให้เหมาะสมกับการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร หอสมุดมหาวิทยาลัย โดยให้มีความเหมาะสมตามต้นฉบับภาษาอังกฤษให้มากที่สุด
- 2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ
- 2.4 นำข้อเสนอแนะและส่วนที่ต้องแก้ไขไปปรับปรุงแบบสอบถามใหม่
- 2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้รับแบบสอบถาม ครั้งแรกมาเรียบร้อยแล้วประมาณ 1 สัปดาห์ ได้นำกลับไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบซ้ำอีกครั้ง
- 2.6 คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนที่ได้จากการตอบครั้งแรกกับคะแนนที่ได้จากการตอบครั้งที่สอง โดยใช้สูตร Pearson-product moment coefficient correlation ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .885 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ระดับของคะแนนประสิทธิภาพการเป็นผู้นำที่ใช้ในการแปลผล

จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งระดับของคะแนนประสิทธิภาพการเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยรวมออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำระดับสูงจะมีค่าเฉลี่ยรวมระหว่าง 16.1 - 24 ระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำระดับปานกลางจะมีค่าเฉลี่ยรวมระหว่าง 8.1 - 16 และ ระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำระดับต่ำจะมีค่าเฉลี่ยรวมระหว่าง 0.1 - 8

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างโดยนำไปส่งให้สถาบันวิจัยตนเอง ในกรณีที่ล่าช้าขึ้น ๆ อยู่ไม่ส่วนกลาง หลังจากนั้น 2 สัปดาห์ได้ไปรับแบบสอบถามคืน ส่วนหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ตอบและเก็บรวบรวมโดยทางไปรษณีย์ โดยมีหนังสือขอความร่วมมือของผู้วิจัยแนบไปด้วย แบบสอบถามที่แจกไป จำนวนทั้งสิ้น 231 ฉบับ บรณาพบว่าได้รับกลับคืนมา 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.15 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.39 ตามกลุ่มตัวอย่างได้ส่งนี้

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม	ร้อยละ
	ที่ส่งไป	ที่ได้รับคืน	ที่สมบูรณ์	
ผู้บริหาร	14	14	14	100.00
หัวหน้าฝ่าย/แผนก	59	51	49	83.05
บรรณารักษ์	158	134	125	79.11
รวม	231	199	188	81.39

การจัดกระทำข้อมูล

ลำดับขั้นของการจัดกระทำกับข้อมูล

1. คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 188 ฉบับ มาแบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง

2. แจกแบบข้อมูลตามคำถามแต่ละข้อ

3. ให้คะแนนแบบสอบถามในส่วนที่ 2

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบ จำแนกตามตัวแปรโดยวิธีหาค่าร้อยละ

4.2 หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) จากการให้คะแนนในส่วนที่ 2

ในแต่ละข้อคำถาม

4.3 หาค่าความถี่ในพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในแต่ละข้อ

4.4 ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบการบริหารของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม โดยใช้ χ^2

4.5 ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแบบการบริหารระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกัน โดยใช้ χ^2

4.6 ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม โดยใช้ t-test

4.7 ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกัน โดยใช้ F-test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 หาค่าร้อยละโดยใช้สูตร

$$p = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ	p	แทน	อัตราค่าร้อยละ
	f	"	จำนวนคนที่ตอบปัญหา
	N	"	จำนวนคนทั้งหมดที่ต้องตอบปัญหานั้น

1.2 หาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (ผู้รู้ วงศ์รัตน์ 2527 : 42)

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูล
	f	"	ความถี่
	x	"	คะแนน
	N	"	จำนวนคนในกลุ่ม

1.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (ผู้รู้ วงศ์รัตน์ 2527 : 74)

$$S = \sqrt{\frac{N\sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N(N-1)}}$$

S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล
f	"	ความถี่
x	"	คะแนน
N	"	จำนวนคนในกลุ่ม

2. หาค่าความสัมพันธ์ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร Pearson product-moment Coefficient Correlation (คู่มือ วังศรีธนะ 2527 : 322)

$$r_{tt} = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{tt}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมโยง
	N	"	จำนวนคนของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum xy$	"	ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนการตอบครั้งแรก (X) และคะแนนการตอบครั้งที่สอง (Y)
	$\sum x$	"	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการตอบครั้งแรก
	$\sum y$	"	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการตอบครั้งที่สอง
	$\sum x^2$	"	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนการตอบครั้งแรก
	$\sum y^2$	"	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนที่ได้จากการตอบครั้งที่สอง

3. วิเคราะห์ความแตกต่าง โดยใช้สูตร (คู่มือ วังศรีธนะ 2527 : 179)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าของความแตกต่าง
	n_1, n_2	"	จำนวนคนในกลุ่ม 1 และ 2
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	"	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่ม 1 และ 2
	S_1, S_2	"	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลกลุ่ม 1 และ 2

4. ทดสอบความเป็นอิสระของข้อมูล โดยใช้สูตร (ผู้รู้ วงศ์รัตน์ 2527 : 219)

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

เมื่อ χ^2 แทน ค่าไค-สแควร์
 O " ค่าความถี่ที่ได้จากแบบสอบถาม
 E " ค่าความถี่ที่คาดหวังไว้

5. วิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้สูตร (ผู้รู้ วงศ์รัตน์ 2527 : 249)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน อัตราส่วนค่า F
 MS_b " ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
 MS_w " ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

6. การเปรียบเทียบพหุคูณ ใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe) จากสูตร

(ผู้รู้ วงศ์รัตน์ 2527 : 264)

$$CV_d = \sqrt{(k - 1) (F^*) (MS_w) (2/n)}$$

เมื่อ CV_d แทน ค่าทดสอบของเชฟเฟ
 k " จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 n " จำนวนคนในแต่ละกลุ่ม
 F^* " ค่า F ที่เปิดจากตาราง
 MS_w " ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการศึกษาค้นคว้า

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกของการเดินตาราง และการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	" ค่าเฉลี่ย
S	" ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	" ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	" ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	" องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
t	" ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ย (t-distribution)
S	" ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ย
χ^2	" ความเป็นอิสระของข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. แสดงสถานการณ์ภาพของกลุ่มตัวอย่าง
2. แสดงแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่าง
4. แสดงค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
5. เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการวิเคราะห์ แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาวิชาชีพ และอายุราชการของ
กลุ่มตัวอย่าง ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 2 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ผู้บริหาร		หัวหน้าฝ่าย/แผนก		บรรณาธิการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>เพศ</u>								
ชาย	4	28.57	3	6.12	5	4.0	12	6.38
หญิง	10	71.43	46	93.88	120	96.0	176	93.62
รวม	14	100.00	49	100.00	125	100.00	188	100.00
<u>อายุ (ปี)</u>								
20-24	-	-	-	-	9	7.2	9	4.79
25-29	-	-	7	14.29	55	44.0*	62	32.98*
30-34	-	-	16	32.65*	29	23.2	45	23.93
35-39	1	7.14	9	18.37	25	20.0	34	18.08
40-44	7	50.0*	11	22.45	4	3.2	22	11.70
45-49	4	28.57	3	6.12	3	2.4	10	5.32
50-54	-	-	3	6.12	-	-	3	1.60
55 ปีขึ้นไป	2	14.29	1	2.04	-	-	3	1.60
รวม	14	100.00	49	99.99	125	100.00	188	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		หัวหน้าฝ่าย/แผนก		บรรณาธิการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>วุฒิการศึกษา</u>								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	7.14	-	-	-	-	1	0.53
ปริญญาตรี	-	-	16	32.65	82	65.6*	98	52.13*
สูงกว่าปริญญาตรี	1	7.14	1	2.04	5	4.0	7	3.72
ปริญญาโท	12	85.71*	31	63.27*	38	30.4	81	43.09
ปริญญาเอก	-	-	1	2.04	-	-	1	0.53
รวม	14	99.99	49	100.00	125	100.00	188	100.00
<u>สาขาวิชา</u>								
บรรณาธิการศาสตร์	12	85.71*	43	87.76*	118	94.4*	173	92.02*
สหเวชศาสตร์	-	-	1	2.04	-	-	1	0.53
อื่น ๆ	2	14.29	5	10.20	7	5.6	14	7.45
รวม	14	100.00	49	100.00	125	100.00	188	100.00
<u>ประสบการณ์มาแล้ว (ปี)</u>								
1-5	-	-	6	12.24	59	47.2*	65	34.57*
6-10	-	-	16	32.65*	30	24.0	46	24.47
11-15	3	21.43	11	22.45	29	23.2	43	22.87
16-20	5	35.71	9	18.37	6	4.8	20	10.64
20 ปีขึ้นไป	6	42.86*	7	14.29	1	0.8	14	7.45
รวม	14	100.00	49	100.00	125	100.00	188	100.00

จากตาราง 2 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ซึ่งมีจำนวนถึงร้อยละ 93.62 เป็นหญิง แยกเป็นผู้บริหารร้อยละ 71.43 หัวหน้าฝ่าย/แผนกร้อยละ 93.88 และบรรณารักษ์ร้อยละ 96.0 ในด้านอายุ จะเห็นว่ามีความแตกต่างกันในช่วงของอายุ โดยส่วนรวมกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในช่วงของอายุ 25-29 ปี โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-44 ปี หัวหน้าฝ่าย/แผนกส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี ในขณะที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-29 ปีเท่านั้น ในด้านการศึกษา จะเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนบรรณารักษ์ค่าเฉลี่ย เช่นเดียวกับหัวหน้าฝ่าย/แผนกที่ส่วนใหญ่ก็สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนบรรณารักษ์ค่าเฉลี่ย แต่สำหรับบรรณารักษ์นั้นส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนบรรณารักษ์ค่าเฉลี่ย ด้านอายุราชการนั้น จะเห็นว่า ผู้บริหารจำนวนเกือบครึ่ง รับราชการมานานถึง 20 ปีขึ้นไป ในขณะที่ระดับหัวหน้าฝ่าย/แผนกส่วนใหญ่รับราชการมาเพียง 6-10 ปีเท่านั้น และบรรณารักษ์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด ส่วนใหญ่มีอายุราชการเพียง 1-5 ปี

ตาราง 3 สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง

สถานภาพ	เลือกตั้ง		แต่งตั้ง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>เพศ</u>						
ชาย	2	33.33	2	25.00	4	28.57
หญิง	4	66.67	6	75.00	10	71.43
รวม	6	100.00	8	100.00	14	100.00
<u>อายุ (ปี)</u>						
35-39	1	16.67	-	-	1	7.14
40-44	3	50.00	4	50.00	7	50.00
45-49	2	33.33	2	25.00	4	28.57
55 ปีขึ้นไป	-	-	2	25.00	2	14.29
รวม	6	100.00	8	100.00	14	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพ	เลือกตั้ง		แต่งตั้ง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>บุคลากรศึกษา</u>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	1	12.50	1	7.14
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	1	12.50	1	7.14
ปริญญาโท	6	100.00	6	75.00	12	85.71
รวม	6	100.00	8	100.00	14	99.99
<u>สาขาวิชา</u>						
บรรณารักษ์กำลัง	5	83.33	7	87.50	12	85.71
อื่น ๆ	1	16.67	1	12.50	2	14.29
รวม	6	100.00	8	100.00	14	100.00
<u>รับราชการมาแล้ว (ปี)</u>						
11-15	2	33.33	1	12.50	3	21.43
16-20	2	33.33	3	37.50	5	35.71
21 ขึ้นไป	2	33.33	4	50.00	6	42.86
รวม	6	99.99	8	100.00	14	100.00
<u>ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานาน (ปี)</u>						
น้อยกว่า 1	1	16.67	1	12.50	2	14.285
1-5	4	66.67	2	25.00	6	42.86
6-10	1	16.67	1	12.50	2	14.285

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพ	เลือกตั้ง		แต่งตั้ง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11-15	-	-	1	12.50	1	7.14
20 ปีขึ้นไป	-	-	3	37.50	3	21.43
รวม	6	100.00	8	100.00	14	100.00
<u>ประสบการณ์ในการประกอบ</u>						
เคย	3	50.00	4	50.00	7	50.00
ไม่เคย	3	50.00	4	50.00	7	50.00
รวม	6	100.00	8	100.00	14	100.00

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ในจำนวนห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่งนั้น เป็นห้องสมุดที่ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งเพียง 6 แห่ง ส่วนที่เหลือเป็นห้องสมุดที่ผู้บริหารมาจากการแต่งตั้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่ (71.43) ทั้งจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งเป็นหญิง อายุของผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง (35-40 ปี) จะน้อยกว่าอายุของผู้บริหารที่มาจากการแต่งตั้ง (40-55 ปีขึ้นไป) ด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งทั้งหมดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนผู้บริหารที่มาจากการแต่งตั้งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านอายุราชการ ผู้บริหารที่มาจากการแต่งตั้งส่วนใหญ่ (21 ปีขึ้นไป) จะรับราชการมานานกว่าผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง (11-21 ปีขึ้นไป) ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้นผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งส่วนใหญ่ (66.67%) จะดำรงตำแหน่งอยู่เพียง 1-5 ปีเท่านั้น ในขณะที่ผู้บริหารที่มาจากการแต่งตั้ง (37.50%) ดำรงตำแหน่งนานถึง 20 ปี ถ้าประสบการณ์ในการประกอบกานบริหารทั้งผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งปีเท่า ๆ กัน ก็ร้อยละ 50

2. แสดงแบบบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

แบบการบริหาร	จำนวน n=14	ร้อยละ
งานสูง / สัมพันธ์ต่ำ	20	11.9
งานสูง / สัมพันธ์สูง	78	46.43*
สัมพันธ์สูง / งานต่ำ	61	36.31
สัมพันธ์ต่ำ / งานต่ำ	9	5.36
รวม	168	100.00

* จำนวนร้อยละสูงที่สุด

จากตาราง 4 แสดงว่า แบบการบริหารพื้นฐานของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น เป็นแบบที่ 2 งานสูง / สัมพันธ์สูง โดยที่มีแบบสนับสนุนเป็นแบบที่ 3 สัมพันธ์สูง / งานต่ำ ส่วนแบบการบริหารที่ 1 งานสูง / สัมพันธ์ต่ำ และแบบการบริหารที่ 4 สัมพันธ์ต่ำ / งานต่ำนั้นไม่สามารถทำนายได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดมีความสามารถในการปรับใช้แบบการบริหารทั้ง 2 แบบนี้ได้หรือไม่ เนื่องจากคะแนนที่ได้ต่ำมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นนิยมเขตการบริหารที่จำกัดเพียง 2 แบบ คือ แบบงานสูง / สัมพันธ์สูง และแบบสัมพันธ์สูง / งานต่ำเท่านั้น

3. เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏผลดังตาราง 5-9

ตาราง 5 เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ

เพศ แบบการบริหาร	หญิง n=10	ชาย n=4	รวม N=14	χ^2 df=3
งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ	17	3	20	3.86
งานสูง/สัมพันธ์สูง	54	24	78	
สัมพันธ์สูง/งานต่ำ	41	20	61	
สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ	8	1	9	
รวม	120	48	168	

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย มีแบบการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศ

ตาราง 6 เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง

การได้มาซึ่งตำแหน่ง แบบการบริหาร	เลือกตั้ง n=6	แต่งตั้ง n=8	รวม N=14	χ^2 df=3
งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ	8	12	20	2.47
งานสูง/สัมพันธ์สูง	34	44	78	
สัมพันธ์สูง/งานต่ำ	24	37	61	
สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ	6	3	9	
รวม	72	96	168	

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ว่าจะเข้ามาดำรงตำแหน่งจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ตามจะมีแบบการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทล้วนมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบที่ 2 งานสูง/สัมพันธ์สูง และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบที่ 3 สัมพันธ์สูง/งานต่ำ ซึ่งสรุปได้ว่า แบบการบริหารนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทของการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตาราง 7 เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	20 ปีขึ้นไป	รวม	χ^2
แบบการบริหาร	n=2	n=6	n=2	n=1	n=3	N=14	df=12
งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ	3	7	4	-	6	20	13.03
งานสูง/สัมพันธ์สูง	12	36	8	5	17	78	
สัมพันธ์สูง/งานต่ำ	9	23	12	7	10	61	
สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ	-	6	-	-	3	9	
รวม	24	72	24	12	36	168	

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งบริหารมานานเพียงใดจะมีแบบการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ ถึงแม้ว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งยิ่งน้อยกว่า 1 ปี 1-5 ปี และ 20 ปีขึ้นไป จะแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง มากกว่าแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ ในขณะที่ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งช่วง 6-10 ปี และ 11-15 ปี จะแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ มากกว่าแบบงานสูง/สัมพันธ์สูงก็ตาม ซึ่งสรุปได้ว่า แบบการบริหารของผู้บริหารนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตาราง 8 เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามประเภท
ในการฝึกอบรม

ประเภทการบริหาร	เคย n=7	ไม่เคย n=7	รวม N=14	χ^2 df=3
งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ	9	11	20	3.81
งานสูง/สัมพันธ์สูง	34	44	78	
สัมพันธ์สูง/งานต่ำ	35	26	61	
สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ	6	3	9	
รวม	84	84	168	

จากตาราง 8 จะเห็นว่าทั้งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เคยและไม่เคยรับการฝึกอบรมด้านบริหารมาก่อนล้วนมีแบบการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไร้พียงสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่เคยรับการอบรมด้านบริหารมาก่อนจะมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบที่ 3 สัมพันธ์สูง/งานต่ำ และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบที่ 2 งานสูง/สัมพันธ์สูง ส่วนการบริหารแบบที่ 1 งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ และแบบที่ 4 สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ นั้นไม่อาจกำหนดได้เนื่องจากคะแนนที่ได้ต่ำ ผู้บริหารที่ไม่เคยรับการอบรมด้านบริหารโดยตรงมาก่อนมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบที่ 2 งานสูง/สัมพันธ์สูง และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบที่ 3 สัมพันธ์สูง/งานต่ำ และเช่นเดียวกับผู้บริหารที่เคยผ่านการอบรมด้านบริหารมาก่อนที่มีแบบที่ 1 งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ และแบบที่ 4 สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ ที่ไม่อาจกำหนดได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการปรับใช้ได้หรือไม่เพราะคะแนนที่ได้ต่ำ ซึ่งสรุปได้ว่า แบบการบริหารนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตาราง 9 เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง แบบการบริหาร	ผู้บริหาร n=14	หัวหน้าฝ่าย n=49	บรรณารักษ์ n=125	รวม N=188	χ^2 df=6
งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ	20	102	274	396	58.42**
งานสูง/สัมพันธ์สูง	78	247	525	850	
สัมพันธ์สูง/งานต่ำ	61	188	416	665	
สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ	9	51	285	345	
รวม	168	588	1500	2256	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 แสดงว่า แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์นั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารเองกับบรรณารักษ์นั้นแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในความคิดเห็นของการใช้แบบการบริหารที่ผู้บริหารแสดงออก

4. แสดงค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏผลดังตาราง 10

ตาราง 10 ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

สถานการณ์	$\bar{x}$	s
1. ปกติทำนุสนทนาและให้ความสนิทสนมกับบรรณารักษ์ แต่ผลงานกลับลดลง	0.685	1.02
2. ปริมาณงานของบรรณารักษ์เพิ่มขึ้น ท่านต้องการความมั่นใจว่าผลงานจะยังดีตลอดไป	1.415 *	0.67
3. บรรณารักษ์เกิดปัญหากับผู้ใช้แต่ส่วนอื่นๆ ยังคงดีอยู่	-0.185	1.38
4. ท่านกำลังเปลี่ยนแปลงการทำงานเสียใหม่ ในขณะที่บรรณารักษ์มีผลการทำงานดี	1.015	0.62
5. บรรณารักษ์ไม่รับผิดชอบงาน ผลงานลดต่ำลง	0.265	1.26
6. ผู้บริหารคนก่อนใช้ระบบควบคุมงานอย่างใกล้ชิด บรรณารักษ์มีผลงานดี	1.10	1.44
7. ท่านกำลังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงาน บรรณารักษ์มีผลงานดี	1.00	1.41
8. ผลงานและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี แต่ท่านรู้สึกว่ ตนเองขาดการควบคุมกลุ่ม	-0.435 **	1.20
9. บรรณารักษ์มีความเป็นผู้ใหญ่แล้ว ท่านต้องการยกระดับมาตรฐานให้ดีขึ้น	0.585	1.55
10. ปกติบรรณารักษ์มีความรับผิดชอบดี แต่ไม่เห็นด้วยกับมาตรฐานการทำงาน	1.21	0.91
11. ผู้บริหารคนก่อนไม่ยุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงาน แต่บรรณารักษ์ก็มีผลงานดี	0.20	1.70
12. เกิดความขัดแย้งกันขึ้นกับบรรณารักษ์ที่มีความรับผิดชอบสูง	0.085	0.98
รวม	6.94	1.18

* ค่าเฉลี่ยสูงสุด

** ค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ระดับประสิทธิภาพของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในทางที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำเพียง 6.94 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการบริหารเฉลี่ยสูงสุด 1.415 กับแบบการบริหารงานสูง/สัมพันธ์สูง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด -0.435 กับแบบการบริหารสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ

5. เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ การได้มาซึ่งตำแหน่ง ประสบการณ์ในการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏผลดังตาราง 11-15

ตาราง 11 เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามเพศ

ผู้บริหาร	n	$\bar{X}$	S	t df=12
ชาย	4	6.25	4.72	0.303
หญิง	10	7.10	4.75	

จากตาราง 11 แสดงว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นชายและหญิงนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นหญิงหรือชายต่างก็มีระดับประสิทธิภาพการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
จำแนกตามการได้มาซึ่งตำแหน่ง

ผู้บริหาร	n	$\bar{X}$	S	t df=12
เลือกตั้ง	6	7.50	4.93	0.44
แต่งตั้ง	8	6.37	4.56	

จากตาราง 12 แสดงว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้ง และแต่งตั้งนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ไม่ว่าผู้บริหารจะเข้ามาดำรงโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ตาม จะมีประสิทธิภาพการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม

ผู้บริหาร	n	$\bar{X}$	S	t df=12
เคยรับการอบรม	7	4.43	2.15	2.28*
ไม่เคยรับการอบรม	7	9.28	5.19	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 แสดงว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารที่เคยและไม่เคยรับการอบรมด้านการบริหารมาก่อน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ผู้บริหารที่ไม่เคยรับการอบรมก่อนบริหารมาก่อน มีประสิทธิภาพการบริหารอยู่ในระดับสูงกว่าผู้บริหารที่เคยรับการอบรมด้านการบริหาร

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	605.03	302.51	14.49**
ภายในกลุ่ม	185	3861.59	20.87	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 แสดงว่าระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามทัศนะของผู้บริหารหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์นั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ผู้บริหารหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตาราง 15 เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร 6.94	หัวหน้าฝ่าย/แผนก 3.89	บรรณารักษ์ 1.27
ผู้บริหาร	-	3.05**	5.67**
หัวหน้าฝ่าย/แผนก	-	-	2.62**
บรรณารักษ์	-	-	-

$$CV_d = 1.40$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความเห็นในเรื่องระดับประสิทธิภาพการบริหารแตกต่างกับกลุ่มหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนกลุ่มหัวหน้าฝ่าย/แผนกก็มีความเห็นแตกต่างกับกลุ่มบรรณารักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบและประสิทธิภาพของระบบบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์
3. เพื่อเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้ง และแต่งตั้ง

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 14 แห่ง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระหว่างปี 2528 จำนวน 188 คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร 14 คน หัวหน้าฝ่าย/แผนก 49 คน และบรรณารักษ์ 125 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด แต่ละชุดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ชุด ก. สำหรับผู้บริหารห้องสมุด แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบวัดแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร เป็นแบบเลือกตอบตามแนวของ เออร์โซ และแบลนชาร์ด

ชุด ข. สำหรับหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบวัดแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารตามทัศนะของผู้ตอบ ตามแนวของ เออร์โซ และแบลนชาร์ด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพลักษณ์ตัวของผู้ตอบ โดยวิธีหาค่าร้อยละ

3.2 วิเคราะห์แบบทดสอบ เพื่อหาแบบการบริหารของผู้บริหาร โดยใช้การทดสอบความเป็นอิสระของข้อมูล (Chi square-test)

3.3 หาค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร และเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้อัตราส่วนวิกฤต t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน F-test

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยส่วนรวมนิยมแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบ สัมพันธ์สูง/งานต่ำ ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งมีแบบการบริหารที่เหมือนกัน ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นไม่ขึ้นอยู่กับเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านบริหาร

4. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้ที่บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันใน เรื่องแบบการบริหารพื้นฐานของผู้บริหาร แต่เรื่องแบบสนับสนุนของผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายเห็นว่า ตัวผู้บริหารมีแบบสนับสนุนเป็นแบบ สัมพันธ์สูง/งานต่ำ ในขณะที่บรรณารักษ์มีความเห็นว่า ผู้บริหารของตนมีแบบสนับสนุนทั้ง 3 แบบตามลำดับดังนี้ สัมพันธ์สูง/งานต่ำ แบบสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ และแบบงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีประสิทธิภาพการบริหารอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งมีระดับประสิทธิภาพการบริหารไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. ระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นไม่ขึ้นกับเพศ

8. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่เคยรับการฝึกอบรมด้านบริหาร มีระดับประสิทธิภาพการบริหารที่ต่ำกว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เคยรับการฝึกอบรมด้านบริหาร

9. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเห็นว่า ตนมีระดับประสิทธิภาพการบริหารสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชามองเห็น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัว

1.1 จากตาราง 2 พบว่า จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นฝ่ายนั้นเพิ่มขึ้นเมื่อมีตำแหน่งงานสูงขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหญิงที่มีจำนวนร้อยละลดต่ำลง แสดงว่าชายมีโอกาสในหน้าที่การงานมากกว่าหญิง ทั้งนี้อาจจะเป็นด้วยทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย และของบุคคลทั่วไปที่ว่า ชายมีความสามารถในการบริหารงานได้ดีกว่าหญิง แต่จากผลการวิจัยนี้พบว่า ไม่ว่าผู้บริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะเป็นชายหรือหญิงก็ตามต่างก็มีแบบและประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ไม่แตกต่างกันดังข้อมูลที่แสดงในตาราง 5 และ 11 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แลมโพล ที่พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนียนั้น ไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายมีแบบการบริหารที่เหมือนกัน

1.2 ด้านวุฒิการศึกษา จากตาราง 2 เช่นกัน พบว่า ทั้งระดับหัวหน้าฝ่าย/แผนก และระดับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ในขณะที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าระดับของการศึกษานั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้รับการนำมาพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้อาจจะเป็นด้วยความคิดที่ว่าผู้ได้รับการศึกษาในระดับสูงจะมีความรู้ ความสามารถในการหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับต่ำ

2. แบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยนักปฏิบัติการ เป็นผู้นำตามหลักการของ เฮอร์เช และแบบแผนฮาร์กมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้นในการอภิปราย จึงนำเอาผลที่ได้จากแบบสอบถามมาอภิปรายตามแนวของทฤษฎีนี้เป็นหลัก

2.1 แบบและขอบเขตการบริหาร

จากตาราง 4 แสดงถึงทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เห็นว่าตนมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สั่งหรือสั่งสูง โดยมีแบบสนับสนุนเป็นแบบสั่งหรือสั่งสูง/งานต่ำนั้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจินตนา เวปุลละ ที่พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการบริหารสูงทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกรย์ที่พบว่า หัวหน้าทีมพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐแคลิฟอร์เนีย มีแบบการบริหารเป็นแบบงานสูง/สั่งหรือสั่งสูง ดังนั้น ตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเออร์เป และแบลนชาร์ด ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยจึงมีขอบเขตการบริหารที่จำกัด และเป็นผู้บริหารที่เหมาะสมจะทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้ใหญ่ระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแบบการบริหารที่สอดคล้องกับธรรมชาติของงานและปฏิบัติการห้องสมุด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของงานห้องสมุดนั้นมีโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงานที่แน่นอน เป็นขั้นตอนอยู่แล้ว ส่วนบรรณารักษ์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องผ่านการศึกษอบรมในสาขาบรรณารักษศาสตร์ระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ ฉะนั้น จึงเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานห้องสมุดเป็นอย่างดี นอกจากนี้ถ้าจะพิจารณาทางด้านผู้บริหารก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารในระดับกลาง ซึ่งไม่จำเป็นต้องควบคุมงานอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง จึงก่อให้เกิดการขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นน้อยตามไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยประเภทนี้จึงสามารถมีประสิทธิภาพในการบริหารในระยะเวลายาวนานได้ราบเท่าที่ผู้บริหารยังคงรักษาลักษณะที่แบบการบริหารของตนมีโอกาสได้รับผลสำเร็จสูงไว้ได้ แต่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยไม่ได้มีผู้ปฏิบัติงานระดับบรรณารักษ์เท่านั้น ยังมีผู้ปฏิบัติงานระดับอื่น ๆ อีกด้วย ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยจึงอาจประสบกับปัญหาในการรักษากฎและวินัยในการทำงานร่วมกับกลุ่มที่มีระดับความเป็นผู้ใหญ่ต่ำ อย่างไรก็ตามผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสามารถขยายขอบเขตการบริหารของตนได้ โดยการเลือกหัวหน้าฝ่าย/แผนกซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างเข้ามาเสริมแบบการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีแบบการบริหาร เช่นเดียวกับตัวผู้บริหาร แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องเลือกผู้ที่มีความเข้าใจในบทบาทของกันและกัน และมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นเดียวกัน

2.2 ระดับประสิทธิภาพการบริหาร

ด้านระดับของความมีประสิทธิภาพพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีคะแนนประสิทธิภาพเฉลี่ยเพียง 6.94 ตามตาราง 10 บางคนอาจต่ำหรือสูงกว่านี้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮอร์เช และแบลนชาร์ด ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สั่งหรือสั่งสูงนั้น จะมีคะแนนประสิทธิภาพ

อยู่ระหว่าง -6 ถึง +6 แต่เออร์เป เห็นว่าจำนวนคะแนนนี้มีความสำคัญน้อย เพราะเหตุว่า คะแนนประสิทธิภาพที่ผู้บริหารได้รับจากการตอบแบบสอบถามนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ ทั้งนี้เพราะงานที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายให้ทำนั้นอาจเกี่ยวข้องกับคนที่มีความเป็นผู้ใหญ่เพียงหนึ่งหรือสองระดับเท่านั้น ในขณะที่เครื่องมือได้ถูกออกแบบมา เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสใช้การตัดสินใจกับความเป็นผู้ใหญ่ทุกระดับ ดังนั้น ในการที่ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีคะแนนประสิทธิภาพเพียง 16.94 นี้ จึงไม่อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพการบริหารในระดับต่ำ เพราะถ้าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้ใหญ่ระดับปานกลางแล้ว ก็ถือว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้นมีโอกาสได้รับความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด นั่นหมายถึงผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงในการบริหาร

2.3 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่ามีความขัดแย้งกันในแบบการบริหารของผู้บริหารระหว่างทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของทีมนักคิดที่พบว่าผู้บริหารโครงการพยาบาลปริญญ และผู้ร่วมงานมีความเห็นแตกต่างกันในแบบการบริหารของผู้บริหารโครงการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน หรือเข้าใจไม่ตรงกัน

2.4 ผู้บริหารที่เคยและไม่เคยรับการอบรมด้านบริหาร

จากตาราง 8 และ 13 จะเห็นได้ว่า แบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เคยรับการอบรมด้านบริหารมานั้นไม่แตกต่างกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ไม่เคยรับการอบรมด้านบริหาร แต่มีความแตกต่างกันด้านคะแนนประสิทธิภาพโดยผู้บริหารที่ไม่เคยรับการอบรมด้านการบริหารมีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่เคยรับการอบรมด้านบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่เคยรับการอบรมด้านบริหารนั้นถูกกระตุ้นให้เปลี่ยนแบบการบริหารของตนมาเป็นแบบสัมพันธสูง เพราะเป็นแบบที่ยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพสูงกว่าแบบมุ่งงาน ทำให้ผู้บริหารใช้เทคนิคมุ่งสัมพันธให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่าได้รับการอบรมมา สิ่งนี้อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในแบบการบริหารของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงไปมาระหว่างแบบใหม่กับแบบเก่าที่ผู้บริหารยังติดใจอยู่

12.5 ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง

จากผลงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งนั้น ล้วนมีแบบและประสิทธิภาพการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบา เนตต์ ที่สำรวจแบบ การบริหารของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนต่าง ๆ ในรัฐมิสซิสซิปปีทั้งที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง พบว่า อาจารย์ใหญ่ทั้ง 2 กลุ่ม มีแบบการบริหารที่เหมือนกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ตาม ต่างก็มีโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน ตลอดจน ผู้ปฏิบัติงานที่มีภูมิหลังเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ในการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่ว่าจะเป็น วิธีเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ตาม ควรคำนึงถึงแต่ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติประการอื่นตามข้อกำหนด ของแต่ละมหาวิทยาลัยที่วางไว้ ไม่ควรนำ เรื่องเพศเข้ามาพิจารณาด้วย เพราะไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือ เพศชายต่างก็มีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่แตกต่างกันตามผลการวิจัยนี้ และผลงานวิจัยอื่นอีกหลายเรื่อง

2. แม้ว่าพฤติกรรมการบริหารแบบงานสูง/สัมพันธ์สูงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จะเป็นแบบที่เหมาะสมกับงานห้องสมุดก็ตาม แต่บทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารตามทฤษฎีการเป็น ผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชและแบลนชาร์ต นี้ก็คือ การพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยไม่ควรพึงพอใจอยู่กับการบริหารของตนเองเพียงนี้ แต่ ควรจะพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ของหัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรดาระดับของตนให้สูงขึ้น เพราะนอกจากจะ ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังจะเป็นผลให้เกิดความ เสรีภาพก้าวหน้าแก่ห้องสมุดโดยรวมอีกด้วย

3. เพื่อให้ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตีชั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมของตนอย่างเปิดเผยมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันของผู้ใต้บังคับ - บัญชา นอกจากนั้นก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของตนอย่างเต็มที่ โดยริเริ่ม แสดงเจตจำนงกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนว่ามีความประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยสำรวจพฤติกรรมของตนเพื่อ จะได้ทราบพฤติกรรมที่บกพร่อง และจะได้หาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสบาย - ใจ และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเต็มที่ คำวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ก็จะ เป็นกระฉอกเงาส่องให้เห็นตัวเองได้ชัดเจน ยิ่งขึ้น และได้หาทางปรับปรุงพฤติกรรมที่ยังบกพร่องอยู่ได้

4. ถึงแม้ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่เคยรับการอบรมด้านบริหารจะมีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยรับการอบรมก็ตาม การฝึกอบรมก็ยังให้ผลดีแก่ผู้เข้ารับการอบรม หากว่าสถาบันที่ฝึกอบรมการบริหารจะได้มีการขยายเวลาของการอบรมให้ยาวนานมากขึ้น เช่น เคยใช้เวลาในการอบรม 3 เดือน ก็ขยายให้มากขึ้นเป็น 6 เดือน หรือเคยใช้เวลา 6 เดือน ก็ขยายเป็น 9 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงการบริหารนั้น เป็นกระบวนการที่ยุ่งยาก ต้องใช้เวลาในการปรับตัวค่อนข้างมาก นอกจากด้านเวลานี้แล้ว รูปแบบในการอบรมก็ควรเน้นให้ผู้บริหารเข้าใจในการทบทวนเหตุการณ์เพื่อเขาจะได้สามารถปรับแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

5. แม้ว่าจะไม่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นแบบหรือประสิทธิภาพการบริหารระหว่างผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ตาม แต่ในสังคมประชาธิปไตยนั้น เราถือว่าบุคคลทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ดังนั้น กลุ่มชนที่จะอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขก็ควรจะมีส่วนร่วมในการเลือกผู้นำของตน แม้ในขณะนี้ยังไม่สามารถเลือกสรรบุคคลที่ดีที่สุดมาทำหน้าที่ผู้นำได้ก็ตาม แต่ถ้าได้มีการดำเนินการติดต่อกันไปเรื่อย ๆ แล้วเชื่อแน่ว่าจะได้ผู้นำที่ดีกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งซึ่งมาจากการตัดสินใจของบุคคลอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมชุมชนอย่างแน่นอน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง โดยขยายกลุ่มตัวอย่างถึงผู้ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดระดับอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นต้น เพื่อจะได้เปรียบเทียบแบบการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อแต่ละกลุ่ม กับเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่มีต่อผู้บริหารซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารระดับต้นของห้องสมุดมหาวิทยาลัยนำมาเปรียบเทียบกับแบบและประสิทธิภาพการบริหารระดับสูงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. ควรศึกษาแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเปรียบเทียบกับผู้บริหารห้องสมุดประเภทอื่น ๆ และผู้บริหารหน่วยงานวิชาชีพอื่น ๆ เพื่อหาข้อแตกต่างของโครงสร้างของงาน

4. ควรศึกษาตัวแปรสภาพแวดล้อมอื่น ๆ อาทิ เพื่อนร่วมงาน องค์กร ลักษณะของงาน เวลา ฯลฯ ว่ามีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จินตนา เวปุลละ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ปริญญาโท
กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2521, 77 หน้า อดิสาเนา
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะอักษรศาสตร์ แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
เอกสารบรรณารักษศาสตร์ เล่มที่ 14 2515, 44 หน้า
- ยุศรี วงศ์รัตน์ เทคนิคการไป่สถิติเพื่อการวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 3 โรงพิมพ์เจริญผล 2527,
370 หน้า
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการจิตวิทยาสังคม เกษมสุวรรณ 2517,
42 หน้า
- กัญญา สาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2516, 695 หน้า
- วิศิธร ศรีละอาน "การอภิปราย เรื่อง แนวทางการพัฒนาห้องสมุด และศูนย์สารนิเทศ
ระดับอุดมศึกษา ในแผนพัฒนา ระยะที่ 5" ใน รายงานการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง
การพัฒนาห้องสมุด และศูนย์สารนิเทศระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย หน้า 31 ณ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย วันที่ 23 กุมภาพันธ์ - 6 มีนาคม 2524
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 308 หน้า
- สุทธิลักษณ์ อัมพวัน "การปรับปรุงบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัย" ใน ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
หน้า 35 เอกสารบรรณารักษศาสตร์ เล่ม 14 แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2515
- สุพิศรา เพชรภูมิ การเปรียบเทียบความต้องการของลูกจ้างในองค์การรัฐบาลและองค์การเอกชน
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2519, 61 หน้า
- อรุณ รัชธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 448 หน้า
- อาลัยวัน วายวานนท์ ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2520, 44 หน้า
- อุทัย ศิริบุญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ศูนย์การพิมพ์ 2515, 233 หน้า

- Barnett, Mark Rogers. "Perceptions of the Leadership Style Effectiveness of Elected and Appointed Superintendents in Mississippi," Dissertation Abstracts International. 44 : 1255-A, November, 1983.
- Bryant, Doris D. "A Comparison of the Leadership Behavior Style, Leadership Style Range and Leadership Effectiveness of Female Administrators and Teachers in Vocational Education," Dissertation Abstracts International. 44 : 737-A, September, 1983.
- Buck, Paul. "A Credo Reconsidered" Library Journal . 89 : 4295, November, 1964.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Human Relations and Organization Behavior. 4th ed., New York, McGraw-Hill, 1972. 584 p.
- Finnick, Mary E. "Perceived Effectiveness of the Leadership Style of Administrative Heads of Baccalaureate Nursing Programs," Dissertation Abstracts International. 45 : 2710-A, March, 1985.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. Tokyo, Koskusha Co., 1966. 562 p.
- Gouldner, Alvin W. Studies in Leadership. New York, Harper & Brother, 1965. 736 p.
- Gray, Paul Allen. "Leadership in Nursing Teams : Its Perception by Team Leaders and Team Members," Dissertation Abstracts International. 44 : 28-A, July, 1983.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York, Macmillan, 1966. 353 p.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1977. 360 p.
- Krech, David, Richard S. Crulchfield and Egerton L. Ballachy. Individual in Society. New York, McGraw-Hill, 1962. 564 p.
- Lamos, Jeffery Angelo. "The Role of Counseling Training in the Leadership Style of Secondary School Principals as Perceived by Themselves and Their Subordinates," Dissertation Abstracts International. 45 : 3499-A, June, 1985.
- Morphet, Edgar L and others. Educational Organizational and Administration. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1974. 566 p.

- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York, McGraw-Hill, 1970. 352 p.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. New York, Free Press, 1974. 613 p.
- Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. New York, McGraw-Hill, 1961. 456 p.
- White, Ralph K. Autocracy and Democracy. New York, McGraw-Hill, 1960. 330 p.

הכרזת מלחמה

ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยข้าพเจ้า เป็นนักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย" อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จะประสบผลสำเร็จได้ก็เพราะท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามที่แนบมา คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและใช้เพื่อการทำวิจัยครั้งนี้เท่านั้น เมื่อท่านกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งคืนภายในวันที่.....

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับ ความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้.

ขอแสดงความนับถือ

(น.ส.เมกสิรัตน์ เกิดแสงยืน)

แบบสอบถาม เพื่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของ
ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตอนที่ ๑ ข้อมูล เกี่ยวกับตัวท่าน

คำชี้แจง โปรดวงกลมรอบหมายเลขหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง
เกี่ยวกับตัวท่าน

๑. เพศ

๑. ชาย

๒. หญิง

๒. ปัจจุบันอายุ

๑. ๒๐-๒๔ ปี

๒. ๒๕-๒๙ ปี

๓. ๓๐-๓๔ ปี

๔. ๓๕-๓๙ ปี

๕. ๔๐-๔๔ ปี

๖. ๔๕-๔๙ ปี

๗. ๕๐-๕๔ ปี

๘. ๕๕ ปีขึ้นไป

๓. วุฒิทางการศึกษา

๑. ปริญญาตรี

๒. สูงกว่าปริญญาตรี

๓. ปริญญาโท

๔. ปริญญาเอก

๔. สาขาวิชาที่ท่านศึกษา

๑. บรรณารักษศาสตร์

๒. สนิเทศศาสตร์ (สารนิเทศศาสตร์)

๓. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

๕. รับราชการมาแล้วเป็นเวลา

๑. ๑-๕ ปี

๒. ๖-๑๐ ปี

๓. ๑๑-๑๕ ปี

๔. ๑๖-๒๐ ปี

๕. ๒๑ ปีขึ้นไป

๖. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยการ

๑. เลือกตั้ง

๒. แต่งตั้ง

๗. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วเป็นเวลา

๑. น้อยกว่า ๑ ปี

๒. ๑-๕ ปี

๓. ๖-๑๐ ปี

๔. ๑๑-๑๕ ปี

๕. ๑๖-๒๐ ปี

๖. ๒๐ ปีขึ้นไป

๘. ก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารท่าน เคยทำงาน

- | | |
|---------------------------|--|
| ๑. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล | ๒. ฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ |
| ๓. ฝ่ายวารสาร | ๔. ฝ่ายบริการ |
| ๕. อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |

๙. ท่าน เคยได้รับการศึกษาหรืออบรมทางด้านการบริหารที่นอกเหนือจากหลักสูตรในสาขาวิชาที่ท่านสำเร็จมาบ้างหรือไม่

- | | |
|--------|-----------|
| ๑. เคย | ๒. ไม่เคย |
|--------|-----------|

ตอนที่ ๒ แบบทดสอบพฤติกรรมกรรมการ เป็นผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น

คำชี้แจง สมมติว่าท่านกำลังประสบกับสถานการณ์ที่กำหนดให้ทั้ง ๑๒ สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์นั้นจะมีแนวทางให้เลือกตอบ ๔ ข้อ คือ ๑, ๒, ๓, และ ๔ ท่านคิดว่าคำตอบข้อใดตรงหรือใกล้เคียงกับความคิด เห็นของท่านตามที่ท่านคิดจะปฏิบัติมากที่สุด

โปรดวงกลมรอบหมายเลขหน้าข้อความที่ท่าน เห็นด้วย

๑. ปกติท่านมักสนทนาและให้ความสนิทสนม เป็นกันเองกับบรรณารักษ์เสมอ ภายหลังบรรณารักษ์กลับไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองกับการกระทำ เช่นนี้ของท่าน อีกทั้งผลงานของพวกเขา ก็ลดลงอย่างรวดเร็ว ท่านจึงต้อง
 ๑. เน้นการใช้ระเบียนราชการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการอย่างอื่นที่จำเป็น เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
 ๒. เปิดโอกาสให้บรรณารักษ์ได้มาร่วมสนทนาปัญหาของท่าน โดยมีใช้เป็นการผลักดันให้ เขามาสนทนาด้วย
 ๓. ร่วมสนทนากับบรรณารักษ์แล้วกำหนดเป้าหมายกรปฏิบัติงานร่วมกัน
 ๔. ตั้งใจไม่เข้าไปแทรกแซงยุ่งเกี่ยวกับยุ่ง คงปล่อยให้ เหตุการณ์เช่นนั้นดำเนินต่อไป
๒. จากการสังเกตของท่านพบว่าปริมาณงานของบรรณารักษ์ฝ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ถึงกระนั้นท่านก็ต้องการความมั่นใจว่า บรรณารักษ์ยังคงคำนึงถึงหน้าที่และมีความตั้งใจจะรักษาระดับมาตรฐานงานของตนตลอดไป ด้วยเหตุนี้ท่านจึง
 ๑. เข้าไปเกี่ยวข้องอย่าง เป็นกันเองกับบรรณารักษ์ ขณะเดียวกันก็พูดย้ำถึงหน้าที่ และมาตรฐานของงานที่ท่านคาดหวังว่าจะได้รับจากพวกเขา
 ๒. ไม่กระทำการใด ๆ เลย
 ๓. พยายามที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้บรรณารักษ์รู้ว่าท่านเห็นความสำคัญของพวกเขา พร้อมกันนั้นก็ให้บรรณารักษ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย
 ๔. เน้นความสำคัญของงานและกำหนด เวลาที่งานนั้นจะต้องแล้วเสร็จ
๓. ตามปกติท่านจะให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันเอง แต่มาขณะนี้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการ เกิดมีปัญหา กับผู้ใช้ห้องสมุด ซึ่งเขายังไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนการทำงานและความสัมพันธ์กับบรรณารักษ์อื่น ๆ ยังคงดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหาร ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
 ๑. เข้าไปร่วมกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
 ๒. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง

๓. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการร่วมกันช่วยแก้ปัญหา โดยท่านให้การสนับสนุนในความพยายามของพวกเขา
 ๔. สั่งให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ไขปัญหานั้นทันที
๕. ท่านกำลังพิจารณา เปลี่ยนแปลงรูปแบบการลงรายการในบัตรรายการของห้องสมุด เสียใหม่ ซึ่งบรรณารักษ์ก็ เห็นด้วยว่าห้องสมุดควร เปลี่ยนแปลงและตามปกติบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการมีสิทธิในการทำงานอยู่ในระดับดี ดังนั้นท่านจึงได้
๑. ให้บรรณารักษ์จัดหมู่และทำบัตรรายการ เข้ามาร่วมวางแผนการ เปลี่ยนแปลงนี้ โดยที่ท่านไม่สั่งการมาก เกินไป
 ๒. แจ้งให้บรรณารักษ์จัดหมู่และทำบัตรรายการทราบว่าจะมีการ เปลี่ยนแปลง แล้วสั่งดำเนินการโดยให้อยู่ภายใต้การควบคุมของท่านอย่างใกล้ชิด
 ๓. ให้บรรณารักษ์จัดหมู่และทำบัตรรายการจัดการแก้ไข เปลี่ยนแปลงกันเอง
 ๔. มอบหมายให้บรรณารักษ์จัดหมู่และทำบัตรรายการร่วมกันดำเนินการ เปลี่ยนแปลง ตามแนวที่ท่านกำหนดให้
๕. วารสารในห้องสมุดไม่ทันสมัย เนื่องจากได้รับล่าช้า และบางฉบับไม่ได้รับ เลยในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา แต่แม้กระนั้นบรรณารักษ์ฝ่ายวารสารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็มิได้แสดงความวิตกกังวลและ ไม่คิดที่จะติดตามทวงถาม ในอดีตปัญหา เช่นนี้ เคยแก้ไขได้โดยการ ทบทวนบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของบรรณารักษ์ เสียใหม่ และคอยเตือนให้คำนึงถึงกำหนด เวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ ดังนั้นในฐานะผู้บริหารท่านจึง
๑. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสารกำหนดแนวทางที่ต้องการปฏิบัติในกลุ่มของพวกเขาเอง
 ๒. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสารร่วมกันดำเนินการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนตาม ที่ท่านวางแนวไว้
 ๓. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์ฝ่ายวารสารใหม่ ภายใต้การควบคุมของท่านอย่างใกล้ชิด
 ๔. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสาร เข้าร่วมในการพิจารณากำหนด เป้าหมายร่วมกับท่าน โดยท่านไม่ต้องกำหนดแนวทางไว้ให้
๖. ในห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพแห่งหนึ่ง ผู้บริหารคนก่อนใช้ระบบควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อท่าน ได้เป็นผู้บริหารห้องสมุดแห่งนี้ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
๑. ทำเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้บรรณารักษ์รู้ว่าท่าน เห็นความสำคัญของพวกเขา
 ๒. คง เน้นความสำคัญของผลงานและกำหนด เวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ
 ๓. พึงใจไม่เข้าไปแทรกแซงใด ๆ
 ๔. ให้บรรณารักษ์ได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่คอยดูแลให้เป็นไปตามแนวทางของท่าน

๗. การปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ดำเนินไปด้วยดี และมีความคล่องตัว แต่กระนั้นท่านก็คิดว่าจะนำเครื่องจักรกล เข้ามาใช้ในห้องสมุด ซึ่งนับ เป็นของใหม่สำหรับบรรณารักษ์ ท่านจะมีวิธี เช่นไร ในการดำเนินงาน เรื่องนี้

๑. กำหนดการ เปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง และควบคุมอย่างใกล้ชิด
๒. ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณาการ เปลี่ยนแปลงอีกทั้งยอมให้พวก เขา จัดรูปการดำเนินงาน เองด้วย
๓. ให้มีการ เปลี่ยนแปลงตามที่บรรณารักษ์เสนอแนะ แต่ท่านยังคงควบคุมการ ดำเนินงานอยู่
๔. หลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้าโดยปล่อยให้บรรณารักษ์จัดการ เปลี่ยนแปลงกันเอง

๘. ผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์ เป็นไปด้วยดี แต่ท่าน เองรู้สึกไม่แน่ใจ ในบางสิ่งบางอย่าง เกี่ยวกับช่องว่างระหว่างท่านกับบรรณารักษ์ ด้วยเหตุนี้ท่านจึง

๑. หวังให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานไปตามปกติ
๒. หาโอกาสสนทนากับบรรณารักษ์ถึงสถานการณ์ที่ดำ เนินอยู่ พร้อมกับริเริ่มการ เปลี่ยนแปลงในบางสิ่งบางอย่างที่ เห็นว่าจำเป็น
๓. จัดทำระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติตาม
๔. สนับสนุนให้มีการอภิปรายกันถึงสถานการณ์ที่ดำ เนินอยู่ในกลุ่มบรรณารักษ์ โดยที่ ท่านไม่แนะนำมาก เกินไป

๙. ท่านเป็นผู้บริหารห้องสมุดที่ยังไม่ได้มาตรฐาน เป็นที่พอใจ ทั้งนี้เพราะบรรณารักษ์ไม่เข้าใจ เป้าหมายของห้องสมุดดีพอ และขาดระเบียบวินัย กระนั้นบรรณารักษ์แต่ละคนก็มีระดับความสามารถที่จะช่วย เหลือในคราวจำเป็นได้ ในฐานะผู้บริหารท่านจะทำอย่างไร

๑. ให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันไปตามปกติ
๒. ให้บรรณารักษ์ร่วมกันดำ เนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดให้
๓. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์เสียใหม่ และควบคุมให้ดำ เนินไปตามที่ ท่านกำหนดอย่างใกล้ชิด
๔. ให้บรรณารักษ์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของห้องสมุด ซึ่งต้องไม่ใช่ เป้าหมายที่ท่านกำหนดแนวทางไว้

๑๐. บรรณารักษ์ซึ่ง เคยมีความรับผิดชอบดี ภายหลังกลับไม่ เห็นด้วยในมาตรฐานใหม่ที่ท่านกำหนด ขึ้น ท่านจะแก้ไขอย่างไร

๑. ให้บรรณารักษ์ เข้าร่วมในการกำหนดมาตรฐานใหม่ ซึ่งต้องไม่ใช่มาตรฐานที่ท่านวางแนวทางไว้
๒. กำหนดมาตรฐานขึ้นใหม่ และควบคุมให้ เป็นไปตามที่กำหนดอย่างใกล้ชิด
๓. หลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้าโดยพยายามไม่สร้างความกดดันใด ๆ ขึ้น คงปล่อยให้ บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันไปตามปกติ
๔. มอบหมายให้บรรณารักษ์ร่วมกันกำหนดมาตรฐานใหม่ โดยที่ท่านกำหนดแนวทางให้

๑๑. ในห้องสมุดแห่งหนึ่ง ผู้บริหารคนก่อนไม่เคยเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ เพราะบรรณารักษ์ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับดี เมื่อท่าน เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารของห้องสมุดแห่งนี้ ท่านจะทำอย่างไร

๑. เข้าไปจัด วางระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๒. ให้บรรณารักษ์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งหาโอกาสชมเชย บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานได้ดี
๓. สนทนากับบรรณารักษ์ถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ๆ มา และหาโอกาสสอบถาม ความคิดเห็นของบรรณารักษ์
๔. ให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันไปตามปกติ ไม่เข้าไปยุ่ง เกี่ยว

๑๒. บรรณารักษ์ทุกคนมีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงาน อีกทั้งมีการประสานงานกัน เป็นอย่างดี ทำให้ผลงานที่ผ่านมา ๆ มา เป็นที่น่าพอใจ แต่ต่อมาท่านทราบว่า ได้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นระหว่าง บรรณารักษ์ ในฐานะผู้บริหารท่านจะทำอย่างไร

๑. ช่วยแก้ปัญหาให้และสอบถามความต้องการในวิธีการปฏิบัติงานแนวใหม่
๒. ให้บรรณารักษ์แก้ไขปัญหาระหว่างพวกเขาเอง
๓. เข้าไปแก้ไขและสั่งการอย่างรวดเร็ว และเด็ดขาด
๔. สนับสนุนให้บรรณารักษ์หันหน้ามาแก้ไขปัญหาร่วมกัน แต่ระวังไม่ให้กระทบ กระเทือนถึงความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับบรรณารักษ์

(แบบสอบถาม ฉบับ ข.)

ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยข้าพเจ้า เป็นนักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย" อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จะประสบผลสำเร็จได้ก็ เพราะท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามที่แนบมา คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้ เท่านั้น เมื่อท่านกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งคืนภายในวันที่.....

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้.

ขอแสดงความนับถือ

(น.ส.เมกัรรัตน์ เกิดแสงขึ้น)

แบบสอบถาม เพื่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการ เป็นผู้นำของ
ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตอนที่ ๑ ข้อมูล เกี่ยวกับตัวท่าน

คำชี้แจง โปรดวงกลมรอบหมายเลขหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง เกี่ยวกับ
ตัวท่าน

๑. เพศ

๑. ชาย

๒. หญิง

๒. ปัจจุบันอายุ

๑. ๒๐-๒๔ ปี

๒. ๒๕-๒๙ ปี

๓. ๓๐-๓๔ ปี

๔. ๓๕-๓๙ ปี

๕. ๔๐-๔๔ ปี

๖. ๔๕-๔๙ ปี

๗. ๕๐-๕๔ ปี

๘. ๕๕ ปีขึ้นไป

๓. วุฒิทางการศึกษา

๑. ปริญญาตรี

๒. สูงกว่าปริญญาตรี

๓. ปริญญาโท

๔. ปริญญาเอก

๔. สาขาวิชาที่ท่านศึกษา

๑. บรรณารักษศาสตร์

๒. สนเทศศาสตร์ (สารนิเทศศาสตร์)

๕. รับราชการมาแล้ว

๑. ๑-๔ ปี

๒. ๕-๑๐ ปี

๓. ๑๑-๑๕ ปี

๔. ๑๖-๒๐ ปี

๕. ๒๑ ปีขึ้นไป

๖. ปัจจุบันท่าน เป็น

๑. หัวหน้าฝ่ายหรือแผนก

๒. บรรณารักษ์

๓. นักเอกสารสนเทศ

๔. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

๗. ท่านทำงานอยู่ใน

๑. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด

๒. ฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ

๓. ฝ่ายวารสาร

๓. ฝ่ายบริการ

๔. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ ๒ แบบทดสอบพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด

คำชี้แจง สมมติว่าผู้บริหารของท่านกำลังประสบกับสถานการณ์ที่กำหนดให้ทั้ง ๑๒ สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์จะมีคำตอบให้เลือก ๔ ข้อ คือ ๑, ๒, ๓, และ ๔ ท่านคิดว่าคำตอบข้อใดตรงหรือใกล้เคียงกับพฤติกรรมของผู้บริหารของท่านมากที่สุด

โปรดวงกลมรอบหมายเลขหน้าข้อความที่ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะปฏิบัติ

หมายเหตุ ผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง ผู้อำนวยการห้องสมุด/หอสมุด/สำนักฯ หรือ หัวหน้าแผนกห้องสมุด/ศูนย์

๑. ปกติผู้บริหารของท่านมักสนทนาและให้ความสนทนากับ เป็นกันเองกับท่านเสมอ ภายหลังท่านกลับไม่มีปฏิกริยาตอบสนองกับการกระทำดังกล่าวของผู้บริหาร อีกทั้งผลงานของท่านก็ลดลงอย่างรวดเร็ว ท่านคิดว่าผู้บริหารจะแก้ไขสถานการณ์เช่นนี้อย่างไร
 ๑. เน้นการใช้ระเบียบราชการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการอย่างอื่นที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
 ๒. เปิดโอกาสให้ท่านได้ร่วมสนทนา เพื่อแก้ไขปัญหากับผู้บริหาร
 ๓. ร่วมสนทนากับท่านแล้วกำหนด เป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน
 ๔. ไม่เข้าแทรกแซงยุ่งเกี่ยวกับ คงปล่อยให้เหตุการณ์ดำเนินต่อไป
๒. ผู้บริหารของท่านพบว่าปริมาณงานของท่านเพิ่มขึ้น ถึงกระนั้นผู้บริหารก็ต้องการความมั่นใจว่าท่านยังคงคำนึงถึงหน้าที่และมีความตั้งใจจะรักษาระดับมาตรฐานงานของตนตลอดไป ท่านคิดว่าผู้บริหารจะทำอย่างไรในเรื่องนี้
 ๑. สนทนาอย่าง เป็นกันเองกับท่าน ขณะเดียวกันก็จะพูดย้ำถึงหน้าที่และมาตรฐานของงานที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะได้รับจากท่าน
 ๒. ไม่กระทำการใด ๆ เลย
 ๓. ทำเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้ท่านรู้ว่าผู้บริหาร เห็นความสำคัญของท่าน พร้อมกับนั้นก็ให้ท่านได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย
 ๔. เน้นความสำคัญของงานและกำหนด เวลาที่งานนั้นจะต้องแล้วเสร็จ

๓. ตามปกติผู้บริหารของท่านจะให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันเอง ภายหลังบรรณารักษ์ฝ่ายบริการเกิดมีปัญหากับผู้ใช้ห้องสมุด ซึ่งเขายังไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนการทำงานและความสัมพันธ์กับบรรณารักษ์อื่น ๆ ยังคงดำเนินไปด้วยดี ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านจะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

๑. เข้าร่วมกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ปัญหที่เกิดขึ้น
๒. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ไขปัญหาด้านตนเอง
๓. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการร่วมกันช่วยแก้ปัญห โดยผู้บริหารคอยให้การสนับสนุน
๔. สั่งให้บรรณารักษ์ฝ่ายบริการแก้ไขปัญหานั้นทันที

๔. ผู้บริหารของท่านกำลังพิจารณา เปลี่ยนแปลงรูปแบบการลงรายการในบัตรรายการของห้องสมุดเสียใหม่ ซึ่งท่านก็ เห็นด้วยว่าห้องสมุดควร เปลี่ยนแปลงและตามปกติบรรณารักษ์ฝ่ายวิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการมีสถิติในการทำงานอยู่ในระดับดี ท่านคิดว่าผู้บริหารจะดำเนินการ เรื่องนี้อย่างไร

๑. ให้บรรณารักษ์วิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการร่วมวางแผนการ เปลี่ยนแปลงนี้ โดยที่ผู้บริหารจะไม่สั่งการมาก เกินไป
๒. แจ้งให้บรรณารักษ์วิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง
๓. ให้บรรณารักษ์วิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการจัดการแก้ไข เปลี่ยนแปลงกันเอง
๔. มอบหมายให้บรรณารักษ์วิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการร่วมกันดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแนวที่ผู้บริหารกำหนดให้

๕. วารสารในห้องสมุดไม่ทันสมัย เนื่องจากได้รับล่าช้า และบางฉบับไม่ได้รับเลยในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา แต่แม้กระนั้นบรรณารักษ์ฝ่ายวารสารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็ไม่ได้แสดงความวิตกกังวลและไม่คิดที่จะติดตามทวงถาม ท่านคิดว่าผู้บริหารจะแก้ไขเหตุการณ์ เช่นนี้ได้อย่างไร

๑. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสารกำหนดแนวทางที่ต้องการปฏิบัติในกลุ่มของพวก เขาเอง
๒. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสารร่วมกันดำเนินการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนตามที่ผู้บริหารวางแผนไว้
๓. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์ฝ่ายวารสารใหม่ ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด
๔. ให้บรรณารักษ์ฝ่ายวารสาร เข้าร่วมในการพิจารณากำหนด เป้าหมายร่วมกับผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องกำหนดแนวทางไว้ให้

๖. ผู้บริหารคนก่อนของห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพแห่งหนึ่งใช้ระบบควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เมื่อผู้บริหารของท่านได้เป็นผู้บริหารห้องสมุดแห่งนี้ ท่านคิดว่าผู้บริหารจะปฏิบัติอย่างไร
๑. ผู้บริหารจะทำเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้บรรณารักษ์ในหน่วยงานนั้นรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพวกตน
 ๒. คงเน้นความสำคัญของผลงานและกำหนด เวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ
 ๓. ตั้งใจไม่เข้าแทรกแซงใด ๆ
 ๔. ให้บรรณารักษ์ในหน่วยงานนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่คอยดูแลให้เป็นไปตามแนวทางของผู้บริหาร
๗. การปฏิบัติงานของท่านดำเนินไปด้วยดี และมีความคล่องตัว แต่กระนั้นผู้บริหารของท่านก็คิดที่จะนำเครื่องจักรกล เข้ามาใช้ในห้องสมุด ซึ่งนับ เป็นของใหม่สำหรับท่าน ท่านคิดว่าผู้บริหารจะดำเนินการ เรื่องนี้ เช่นไร
๑. กำหนดการ เปลี่ยนแปลงด้วยตัวของผู้บริหารเอง และควบคุมอย่างใกล้ชิด
 ๒. ให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาการ เปลี่ยนแปลง ทั้งยอมให้ท่านจัดการ การดำเนินงานเอง
 ๓. ให้มีการ เปลี่ยนแปลงตามที่ท่าน เสนอแนะ แต่ผู้บริหารยังคงควบคุมการ ดำเนินงานอยู่
 ๔. หลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้าโดยปล่อยให้ท่านจัดการ เปลี่ยนแปลงกันเอง
๘. ผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์เป็นไปด้วยดีแต่ผู้บริหาร เองกลับรู้สึกไม่แน่ใจในบางสิ่งบางอย่าง เกี่ยวกับช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบรรณารักษ์ ท่านคิดว่าผู้บริหารจะทำอย่างไร
๑. คงให้ท่านปฏิบัติงานไปตามปกติ
 ๒. หาโอกาสสนทนากับท่านถึงสถานการณ์ที่ดำ เนินอยู่ พร้อมกับริ เริ่มการ เปลี่ยนแปลงในบางสิ่งบางอย่างที่ เห็นว่าจำเป็น
 ๓. จัดทำระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานของท่านขึ้นใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติตาม
 ๔. สนับสนุนให้มีการอภิปรายกันถึงสถานการณ์ที่ดำ เนินอยู่ในกลุ่มของบรรณารักษ์
๙. ถ้าผู้บริหารของท่านได้เป็นผู้บริหารห้องสมุดที่ยังไม่ได้มาตรฐาน เป็นที่พอใจ เพราะบรรณารักษ์ในห้องสมุดนั้นไม่เข้าใจเป้าหมายของห้องสมุดดีพอ และขาดระเบียบวินัย ทั้งที่บรรณารักษ์แต่ละคนก็มีระดับความสามารถที่จะช่วยเหลือในคราวจำเป็นได้ ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านถ้าต้องตกอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ เขาจะทำอย่างไร
๑. ให้บรรณารักษ์ในห้องสมุดนั้นปฏิบัติงานกันไปตามปกติ
 ๒. ให้บรรณารักษ์ในห้องสมุดนั้นร่วมกันดำเนินการตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดให้

๓. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบรรณารักษ์ในห้องสมุดนั้น เสียใหม่ และควบคุมให้ดำเนินไปตามที่ผู้บริหารกำหนดอย่างใกล้ชิด
๔. ให้บรรณารักษ์ในห้องสมุดนั้นมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของห้องสมุด

๑๐. ถ้าท่านซึ่ง เคยมีความรับผิดชอบที่ ภายหลังกลับไม่ เห็นด้วยในมาตรฐานใหม่ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น ท่านคิดว่าในสถานการณ์ เช่นนี้ผู้บริหารของท่านจะแก้ไขอย่างไร

๑. ให้ท่าน เข้าร่วมในการกำหนดมาตรฐานใหม่ ซึ่งไม่ใช่มาตรฐานที่ผู้บริหารวางแผนทางไว้
๒. กำหนดมาตรฐานขึ้นใหม่ และควบคุมให้ เป็นไปตามที่กำหนดอย่างใกล้ชิด
๓. พลัง เลียงการ เผชิญหน้าโดยพยายามไม่สร้างความกดดันใด ๆ ขึ้น คงปล่อยให้ท่านปฏิบัติงาน ไปตามปกติ
๔. มอบหมายให้บรรณารักษ์ร่วมกันกำหนดมาตรฐานขึ้นใหม่ โดยที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางให้

๑๑. ในห้องสมุดแห่งหนึ่ง ผู้บริหารคนก่อนไม่เคย เข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์เลย เพราะบรรณารักษ์ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างกัน อยู่ในระดับดี เมื่อผู้บริหารของท่าน เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารของห้องสมุดแห่งนี้ ท่านคิดว่า เขาจะหาอย่างไร

๑. เข้าไปจัดวางระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๒. ให้บรรณารักษ์ได้มีส่วนในการตัดสินใจ
๓. สนทนากับบรรณารักษ์ถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ๆ มา และหาโอกาสสอบถามความคิดเห็นของบรรณารักษ์
๔. ให้บรรณารักษ์ปฏิบัติงานกันไปตามปกติ ไม่เข้าไปยุ่ง เกี่ยว

๑๒. บรรณารักษ์ทุกคนมีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงาน อีกทั้งมีการประสานงานกัน เป็นอย่างดี ทำให้ผลงานที่ผ่านมา ๆ มา เป็นที่น่าพอใจ แต่ต่อมาผู้บริหารของท่านทราบว่า ได้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นระหว่างบรรณารักษ์ ท่านคิดว่า ผู้บริหารของท่าน เขาจะหาอย่างไร

๑. ช่วยแก้ไขปัญหาและสอบถามความต้องการในวิธีการปฏิบัติงานแนวใหม่
๒. ให้บรรณารักษ์จัดการแก้ไขปัญหากันเอง
๓. เข้าแก้ไขและสั่งการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด
๔. สนับสนุนให้บรรณารักษ์หันหน้ามาแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ในประเทศไทย

บทคัดย่อ

ของ

วณิชรัตน์ เกิดแสงอิน

เล่นต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มกราคม 2529

การศึกษาค้างนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ เปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้ง และแต่งตั้ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 14 คน หัวหน้าฝ่าย / แผนก จำนวน 49 คน และบรรณารักษ์ จำนวน 125 คน รวม 188 คน จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม LEAD สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติขั้นพื้นฐาน ไค-สแควร์ t-test และ ANOVA

ผลการศึกษาลงได้ดังนี้

1. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง / สัมพันธสูง และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบ สัมพันธสูง / งานต่ำ
2. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีประสิทธิภาพการบริหารอยู่ในระดับต่ำ
3. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นแตกต่างกันในแบบและระดับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร
4. ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งมีแบบและระดับประสิทธิภาพการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน

LEADER EFFECTIVENESS OF STATE UNIVERSITY
LIBRARY ADMINISTRATORS IN THAILAND

AN ABSTRACT

BY

MANERAT KIRDSANGJIRN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University

January 1986

The purposes of this study are : to 1) identify the leadership styles and effectiveness of the state-university-library administrators; 2) compare the leadership styles and effectiveness as perceived by the administrators and their subordinated; 3) compare the leadership styles and effectiveness between elected and appointed administrators.

The sample of this study comprises of 14 administrators, 49 section chiefs and 125 librarians from 14 state-university libraries. Administrators are asked to complete the LEAD-Self questionnaires and their subordinates, the LEAD-Other questionnaires. The data obtained from this sample are then analyzed by means of the Chi-square, t-test, ANOVA and the Scheffe post-hoc test.

The major findings of the study are : 1) administrators perceive their basic leadership style as High Task/High Relationship and their supporting style as High Relation/Low Task; 2) administrators' leadership effectiveness scores are low; 3) administrators perceive their leadership styles and effectiveness differently than do their subordinates; 4) there are no differences in leadership styles and effectiveness between elected and appointed administrators.