

028.2

๑42271

7.2

พฤติกรรมการณ์ปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ปริญญาโท
ของ
การึก มุกดาอุดม

28 ก.ย. 2532

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
พฤษภาคม 2531
ลิขสิทธิ์ เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

168597

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำจังหวัดและคณะกรรมการ สบได้พิจารณาปัญหานี้แล้ว
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรประถมศึกษา
ประถมศึกษาตอนต้นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน
(ดร. วิทย์ เทียง)

..... กรรมการ
(รศ. อังรา สุธารณ)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ดร. วิทย์ เทียง)

..... กรรมการ
(รศ. อังรา สุธารณ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อ. มงคลวรรณ เจริญเจริญ)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ประถมศึกษาตอนต้นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณะที่ปรึกษา
(ร.ดร. ช่าง บัวทอง)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. 2531

ประกาศคุณูปการ

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชญ์ ทัฬหีเยน และรองศาสตราจารย์อัฒรา สุชาภรณ์ ซึ่งได้ให้ความเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไข ปรับปรุงขอบกพร่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และกราบขอบพระคุณอาจารย์ณกายวรรณ เจริญเจริญ ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบ รวมทั้งได้ให้คำแนะนำ เพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

กราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ซึ่งได้ช่วยให้ ผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณสุณีย์ ชูเลิศทิพย์วงศ์ คุณวราภรณ์ พັນเกียรติพงศ์ และคุณศักดิ์ชัย สุภาคง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดมาอย่างดียิ่ง

ขอบพระคุณคุณเสริมศรี ศิริประภาขมมงคล และคุณเจนภา บุญราวีกุล ที่เป็นกำลังใจ และสนับสนุนกำลังใจให้มาโดยตลอด และขอใจเฟื่อนทุกคนที่โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาฯ โดยเฉพาะ คุณสุกใจ ศักดิ์วิมลกุล คุณวาสนา ฮาหมับ คุณบุญเกิด รุ่งเรือง และคุณพิชญ์วรรณ ศิลาวงษ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนได้ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอ

และท้ายสุด ขอกราบคารวะคุณพ่อ คุณแม่ และขอบคุณทุกคนในครอบครัว ที่สนับสนุน ส่งเสริมการ เรียนของผู้วิจัยมาโดยตลอด อีกทั้งเป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

การัท มุคตาอุคม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
คำนิยามศัพท์	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
บรรณารักษหัตถาฝ่าย	8
หน้าที่ของบรรณารักษหัตถาฝ่าย	9
คุณสมบัติของหัตถาฝ่าย	21
การบริหารงานห้องสมุด	26
ค่านิยมบุคลากร	30
ค่านิยมประมาณ	34
ค่านิยมอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	37
ค่านิยมกิจกรรมและบริการ	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	54
การเลือกกลุ่มประชากร	54
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การจัดกระทำกับข้อมูล	57

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	57
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	150
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	150
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	150
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	151
อภิปรายผล	156
ข้อเสนอแนะ	181
บรรณานุกรม	183
ภาคผนวก	195
ประวัติย่อของผู้วิจัย	223

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สถานภาพทั่วไปของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	63
2 จำนวนของผู้อยู่บังคับบัญชาของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	65
3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	67
4 ระเบียบการบริหารของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	68
5 ลักษณะการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	69
6 ลักษณะการตัดสินใจของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	70
7 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานตามบุคลากรของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	71
8 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานตามงบประมาณของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	75
9 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานตามอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	77
10 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานตามกิจกรรมและบริการของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	79
11 สรุปผลการ เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	81

12	เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด	82
13	เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	86
14	เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	88
15	เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	90
16	สรุปผลการเปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	92
17	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้าน บุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	93
18	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้าน งบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	97
19	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้าน อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	99
20	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้าน กิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	101

21	สรุปผลการ เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังใน การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทักษะ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย	103
22	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน การดูแลการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทักษะของผู้ดำเนินการ สำนักหอสมุด	104
23	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน งานงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทักษะของผู้ดำเนินการ สำนักหอสมุด	109
24	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน งานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทักษะของผู้ดำเนินการสำนักหอสมุด	111
25	เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน งานกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทักษะของ ผู้ดำเนินการสำนักหอสมุด	113
26	สรุปผลการ เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังใน การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทักษะของ ผู้ดำเนินการสำนักหอสมุด	115
27	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	116
28	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการดูแลการของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	118
29	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานงานงบประมาณของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	120

30	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	122
31	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	124
32	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีอายุต่างกัน	126
33	เปรียบเทียบความแตกต่างของรวมค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานบริหารด้านกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีอายุต่างกัน	127
34	สรุปผลการ เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน	128
35	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี	129
36	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	130
37	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	132
38	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ..	133
39	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	135
40	สรุปผลการ เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน	136

41	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	137
42	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	139
43	เปรียบเทียบความแตกต่างของคำเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีประสบการณ์ ต่างกัน	142
44	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	143
45	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	145
46	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	147
47	สรุปผลการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน	149

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย มุ่งส่งเสริมแนะแนวให้นักศึกษา ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง นอกเหนือไปจากการสอนโดยการบรรยายจากอาจารย์ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถ คิดวินิจฉัยสภาพการณ์และปัญหาในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขา วิชาเฉพาะของตนได้อย่าง เป็นเหตุเป็นผล กลายเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างในอันที่จะเป็นผู้นำสังคม ต่อไป (สายสุภา คชเสนี. 2527 : 1 - 2)

ด้วยเหตุนี้ห้องสมุดไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จึงพยายามจัดหาข่าวสารข้อเท็จจริง ทั้งหลาย ที่ใดมีผู้บันทึกไว้ในรูปของหนังสือสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศนวัสดุต่าง ๆ แล้วนำมารวบรวม จัดเก็บให้เป็นระบบระเบียบเพื่อบริการแก่ผู้ใช้ ห้องสมุดจึงเปรียบเหมือนกับครู เป็นผู้นำ ให้เรามีปัญญา วิเคราะห์วิจารณ์ ให้รู้สิ่งที่ควรรู้อันช่วยบรรเทาทุกข์ (สมาคมห้องสมุด แห่งประเทศไทย. 2527 : 13 ; อ้างอิงมาจาก เฉลิมพระเกียรติและรวมพระราชนิพนธ์ พ.ศ. 2510 - 2520 : 287)

โดยทฤษฎีและปฏิบัติ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยหรือห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จัดตั้ง ขึ้นเพื่อบริการชุมชนในมหาวิทยาลัย โดยจัดให้สอดคล้องกับภารกิจที่มหาวิทยาลัยต้องกระทำ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม ทั่วปฐมาและสร้างสรรค์ ศิลปวัฒนธรรม ห้องสมุดจึงมีบทบาทในค่านิยมสนับสนุนการศึกษาเสมอมา และเป็นหัวใจ ของการศึกษามหาวิทยาลัย ประเทศที่เจริญแล้วจะประเมินคุณค่าการสอนในมหาวิทยาลัย ได้จากหนังสือและอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบันการศึกษานั้น (สุทธิลักษณ์ อ่ำพันวงส์. 2515 : 55) และในการประชุมสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย นักวิชาการ และบรรณารักษ์ เพื่อพิจารณาบทบาทของห้องสมุดในการปรับปรุงการศึกษาระดับสูงใน ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้ยืนยันถึงความสำคัญของห้องสมุด โดยผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็น

ห้องที่ว่า ห้องสมุดมีบทบาทเป็นศูนย์กลางการศึกษา (Central role in education) โดยเจาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับปริญญาตรี เออเนส บอยเออร์ (Earnest Boyer) ประธานมูลนิธิคาร์เนกี (Carnegie Foundation) ก็ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของห้องสมุดต่อการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยว่า คุณภาพของการศึกษาระดับปริญญาตรีจะขึ้นอยู่กับความเป็นเลิศทางค่านิยมทางกรของห้องสมุด (Brandehoff. 1987 : 443) นี่แสดงว่าห้องสมุดมีความสำคัญต่อการศึกษาในปัจจุบันมาก

แต่จากการสำรวจเกี่ยวกับสภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพบว่า กำลังประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ทั้งปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคนิค การบริหาร การบริการ ตลอดจนปัญหาอันเกิดจากผู้ใช้และสภาพแวดล้อมโดยที่ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาอันต่อเนื่องกัน คือ เมื่อเกิดปัญหาทางบริหารขึ้น การขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรห้องสมุด ตลอดจนสภาพการบริหารในระดับสูงขึ้นไปที่ไม่เชื่ออำนวยการปฏิบัติงาน ปัญหาเหล่านี้จะก่อผลกระทบต่อการทำงานเทคนิคและการให้บริการเป็นอย่างยิ่ง (ประภาวดี สืบสนธิ์. 2527 : 102) นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ห้องสมุดกระทำ และการรับรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (Brandehoff. 1987 : 443) ปัญหาดังกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารห้องสมุดซึ่งมีวิธีกั้น เกิดแสงขึ้น (2529 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ แทนที่ผู้บริหารจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง พวกเขาจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยความพยายามของผู้อื่น (สมยศ นาวิการ. 2524 : 5) แสดงว่าผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ อาจจะเป็นการมอบหมายโดยการพิจารณาจากความเหมาะสม หรือแบ่งตามลักษณะงานแล้วให้ผู้อื่นรับผิดชอบ โดยผู้บริหารระดับสูงจะมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ที่บังคับบัญชาระดับรอง ๆ บริหารงานลดหลั่นกันไป เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดนโยบาย และมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้บริหารแต่ละระดับก็อาจจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ที่บังคับบัญชาของตนรับผิดชอบเป็นช่วง ๆ ก็ได้

ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารที่สำคัญรองลงมาจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและมีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมอบหมาย ก็คือ บรรณารักษ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น จากการสัมภาษณ์บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดของสถาบันอุดมศึกษาต่อไปนี้คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังทองหลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบงานในการวางแผน การจัดหน่วยงาน งบประมาณ และบุคลากรภายในฝ่ายของตนเอง กล่าวคือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้กำหนดนโยบายวางแผนงานประจำปี กำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายพิจารณาจำนวนบุคลากรที่ต้องการแล้วจึงดำเนินการเสนอเรื่องให้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดพิจารณาต่อไป เหล่านี้แสดงว่าผู้อำนวยการสำนักหอสมุดได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บริหารงานภายในฝ่าย และผลสำเร็จของฝ่ายต่าง ๆ รวมกันก็คือ เป้าหมายของสำนักหอสมุดที่ผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ

ในการพิจารณาประสิทธิภาพของผู้บริหารสำนักหอสมุด จะต้องคำนึงถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายด้วย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ได้รับมอบอำนาจจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุดให้เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานของฝ่าย แต่ในการปฏิบัติงานนั้นบางครั้งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัด หรือขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ เช่น บุคลากรที่จำกัด งบประมาณที่จำกัด เป็นต้น บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจึงปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่ง ขณะที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและตัวบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายคาดหวังในอีกระดับหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงอยากจะทราบและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตลอดจนถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขให้มีความสอดคล้องกัน และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย
3. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ทำให้ทราบพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
3. ทำให้ทราบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
4. ผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน และเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานห้องสมุดให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นแนวทางในการปรับปรุงบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังให้สอดคล้องกัน

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ
 - 1.1 งานบุคลากร
 - 1.2 งานงบประมาณ

1.3 งานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์

1.4 งานกิจกรรมและบริการ

2. ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุด หรือผู้อำนวยการห้องสมุดหรือผู้อำนวยการศูนย์ หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น และข้าราชการตำแหน่งบรรณารักษ์ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น ปฏิบัติงานอย่างน้อยเป็นเวลา 1 ปี มีผู้บังคับบัญชา 2 คนขึ้นไป และเป็นกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 13 แห่ง ทั้งนี้มิได้รวมผู้ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดคณะหรือห้องสมุดวิทยาเขต สำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาคังกล่าว คือ

- 2.1 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2.2 สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 2.3 หอสมุดกลางสำนักวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.4 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2.5 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2.6 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2.7 สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 2.8 สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 2.9 ห้องสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังท่าพระ
- 2.10 หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- 2.11 ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 2.12 ห้องสมุด สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
- 2.13 สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนาบริหารศาสตร์

3. ทัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 ตำแหน่งงานในสำนักหอสมุด ได้แก่

3.1.1.1 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

3.1.1.2 ตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

- 3.1.2 อายุ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
 - 3.1.2.1 อายุ 25 - 34 ปี
 - 3.1.2.2 อายุ 35 - 44 ปี
 - 3.1.2.3 อายุ 45 ปี ขึ้นไป
- 3.1.3 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ
 - 3.1.3.1 วุฒิปริญญาตรี
 - 3.1.3.2 วุฒิสถาบันวิชาชีพ
- 3.1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
 - 3.1.4.1 1 - 5 ปี
 - 3.1.4.2 6 - 10 ปี
 - 3.1.4.3 11 ปี ขึ้นไป
- 3.1.5 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็น

4 ด้าน คือ

- 3.1.5.1 ด้านบุคลิกภาพ
- 3.1.5.2 ด้านงบประมาณ
- 3.1.5.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
- 3.1.5.4 ด้านกิจกรรมและบริการ

3.2 คัดสรรตาม ได้แก่

- 3.2.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
- 3.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

คำนิยามศัพท์

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำที่บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายแสดงออกในการดำเนินงานภายในฝ่าย ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ
 - 1.1 งานบุคลากร
 - 1.2 งานงบประมาณ
 - 1.3 งานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
 - 1.4 งานกิจกรรมและบริการ
2. บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย หมายถึง บรรพารักษ์ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุดให้เป็นผู้บังคับบัญชาฝ่าย หรือหน่วยงานเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ฝ่ายหรือแผนก (Department) เป็นการแบ่งส่วนการบริหารของห้องสมุด อาจแบ่งตามหน้าที่หรือกลุ่มของกิจกรรม เช่น ฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร ฯลฯ ฉะนั้นหัวหน้าฝ่ายจึงหมายถึง บุคลากรระดับวิชาชีพคนหนึ่ง ที่มีบุคลากรใต้บังคับบัญชาของตนเอง และเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารคนหนึ่งของหอสมุดกลาง (Central library) ที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าบรรณารักษ์ (Harrod. 1971 : 206)

นิคताल (Mittal) ได้กล่าวว่า หัวหน้าฝ่าย (Heads departments) และหัวหน้างาน (Superintendent) หรือหัวหน้าหน่วยงานเฉพาะ (Heads incharge of particular section of departments of a library) ก็คือกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) (Mittal. 1978 : 57) สำหรับเบย์ลีย์ (Bailey) ได้นิยามว่าผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ที่ควบคุมดูแลบุคลากรระดับวิชาชีพ (Bailey. 1979 : 507) ส่วนลินช์ (Lynch) กล่าวว่าผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง หัวหน้าฝ่ายที่เป็นทางการ หรือบรรณารักษ์ที่รับผิดชอบงานของผู้อื่น (Lynch. 1976 : 253) หรืออาจจะหมายถึง บรรณารักษ์วิชาชีพที่ควบคุมดูแลบรรณารักษ์วิชาชีพคนอื่น ๆ ซึ่งในงานวิจัยของเพลท (Plate) ได้กำหนดว่าผู้บริหารระดับกลางจะดูแลใต้บังคับบัญชาวิชาชีพอย่างน้อย 4 คน หรือมากกว่านั้นขึ้นไป นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่าการบริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับการบริหารทั้งหมดนับจากบริหารระดับต้น (Supervisory management) จนถึงระดับรองประธาน ส่วนกามาอัลดิน (Gamaluddin) ได้นิยามกว้าง ๆ ว่าผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง กลุ่มผู้บริหารที่มีสายการบังคับบัญชาและการสื่อสารอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต่ำ ซึ่งโดยทั่วไปหมายถึง หัวหน้าแผนก และหัวหน้าฝ่าย (Division and department heads) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Staff specialists) หรือบรรณารักษ์ห้องสมุดคณะ (Branch librarians) ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางนั่นเอง (Bailey. 1981 : 3, 77)

จากนิยามข้างต้น บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจึงน่าจะหมายถึง บุคลากรวิชาชีพหรือผู้บริหารระดับกลางภายในสำนักหอสมุด ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานภายในฝ่ายของตน บุคคลดังกล่าวคือ หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากร ฯลฯ

หน้าที่ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

องค์การที่มีขนาดใหญ่ เช่น สำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีการจัดแบ่งแผนกงานภายในสำนักหอสมุด เพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบและประสานงานกัน การจัดแผนกงานของสำนักหอสมุดอาจจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน (สายสุภา คชเสนี. 2527 : 163) และให้ผู้รับผิดชอบงานแต่ละกลุ่มนั้น ซึ่งบางแห่งก็เรียกว่า หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน บุคคลดังกล่าวนี้จะทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายเหล่านี้จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้บริหารห้องสมุด หรือผู้อำนวยการสำนักหอสมุด กล่าวคือ จะบริหารตามหลักการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดบุคลากร การอำนวยการ ฯลฯ แต่การปฏิบัติงานจะแตกต่างกันคือ พวกเขาจะรับผิดชอบเฉพาะภายในฝ่ายของตนเองเท่านั้น (Wilson. 1978 : 129)

มิตทาล (Mittal) มีความเห็นว่า หน้าที่ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหารระดับกลางควรมีดังต่อไปนี้ (Mittal. 1978 : 58)

1. ช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูง
2. เตรียมตนเองเพื่อรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น
3. ทำความเข้าใจในงานและปัญหา
4. ให้ความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในฐานะหัวหน้า
5. ประสานกิจกรรมใน 3 ทิศทางคือ ค้านบน ค้านล่าง และค้านข้าง
6. จะต้องมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นตัวกลางระหว่างบุคลากรวิชาชีพกับผู้บริหาร

ระดับสูง (Bailey. 1981 : 92)

วิลสัน (Wilson) กล่าวว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จะต้องทำหน้าที่ดังนี้ (Wilson.

1956 : 129 - 132)

1. มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ในฝ่าย และควบคุมให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่พนักงานในฝ่าย รวมทั้งพิจารณาการทำงานของเขา
3. พัฒนาระบบการทำงานในฝ่าย เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการของผู้ใช้
4. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายอื่น เพื่อร่วมกันทำงานของสำนักหอสมุด
5. เตรียมรายงานและบันทึกเพื่อเสนอต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และเกษมชาติหรือคณาจารย์ทาง ๆ
6. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับค่าแรงทั้ง การเลื่อนชั้น การปรับเงินเดือน และเรื่องงานค่านบุคลากร

7. การประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรในฝ่าย
 8. เก็บบันทึกสถิติจำเป็น
- ส่วนฟอสเตอร์ (Foster) เสนอว่าหน้าที่พื้นฐานของหัวหน้าฝ่ายในฐานะที่เป็นผู้บริหารควรมีดังนี้ (Foster. 1975 : 28 - 29)

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ (วีระนถมานะกิจ และพรณี ประเสริฐรุ่งษ์. 2519 : 153) การวางแผนเป็นหน้าที่แรกในการปฏิบัติงาน และการวางแผนในระดับฝ่ายจะไม่เหมือนกับการบริหารระดับสูง ทั้งนี้จะแตกต่างกันตามตำแหน่งโครงสร้างที่เรียงตามลำดับลงมา การวางแผนระดับฝ่ายจะเป็นการวางแผนระยะสั้น (Short range) เมื่อเปรียบเทียบกับวางแผนระยะยาวของผู้ช่วยการสำนักหอสมุด ในระดับฝ่ายนั้นการวางแผนจะประกอบด้วยการพัฒนาวิธีใดแผนและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของสำนักหอสมุด หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า การวางแผนระยะสั้นคือ ใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร ในการวางแผนระยะยาวนั้นเอง การวางแผนใด ๆ มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการคือ (บรรจบ เนียมฉวี. 2525 : 23)

- 1.1 จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต (Future)
- 1.2 จะต้องมีการปฏิบัติ (Action)
- 1.2 จะต้องมีความมุ่งหมาย (Target)

อย่างไรก็ตามการบริหารระดับใดก็ตาม หน้าที่การบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วางแผนที่จะเข้าใจสภาพปัจจุบัน และสามารถทำนายอนาคตโดยอาศัยการวิจัยและการคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) เพื่อที่จะวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายต้องศึกษาและคาดการณ์

สิ่งต่าง ๆ นี้ เช่น งบประมาณ บุคลากร โครงการของสำนักหอสมุด ความต้องการของผู้ใช้ ทัศนคติ และปริมาณวัสดุที่จะนำมาใช้ในฝ่าย การวางแผนภายในฝ่ายไม่ได้หมายถึง การวางแผนโดยหัวหน้าฝ่ายคนเดียวเท่านั้น แต่ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในฝ่าย ทั้งที่การวางแผนระยะยาวต้องเกี่ยวข้องกับบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายทั้งหมด ทั้งนี้เพราะแผนงานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่หลายระดับชั้นช่วยกันจัดทำ

2. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การสั่งให้บุคคลที่อยู่ใต้งค์บัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้หรือไม่ การอำนวยการจึงประกอบด้วยการมอบหมายหน้าที่การงาน แนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ ตรวจสอบทำให้การแก้ไขข้อผิดพลาด จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานจริง ๆ และออกคำสั่งให้ทำอะไรเมื่อใดควย (วีระนาคมานะกิจ และพรณี ประเสริฐรุ่ง. 2519 : 279)

การอำนวยการจึงเป็นหน้าที่พื้นฐานประการหนึ่งของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และเป็นสิ่งหนึ่งที่มุ่งหมายมากที่สุดในการพัฒนา การที่จะสามารถอำนวยการอย่างมีประสิทธิภาพ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจะต้องรู้จักบุคลากรของตนเอง และรู้จักตนเองด้วย บางครั้งจะต้องรู้จักและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และเจ้าหน้าที่ของตน เพราะหน้าที่อำนวยการนี้เป็นตัวทำให้เกิดการปฏิบัติ การอำนวยการจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ (Leadership) มีศรัทธาของการจูงใจ (Motivation) และจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง (วีระนาคมานะกิจ และพรณี ประเสริฐรุ่ง. 2519 : 280)

ในด้านความเป็นผู้นำ สมพร พุทธกาล ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธและค่านิจสัมพันธ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารวิชาการของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย (สมพร พุทธกาล. 2529 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้นำทำให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ คนในองค์กร ซึ่งเป็นการรวบรวมคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง

3. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว เพื่อให้เป็นไปตามแผนงาน ตามข้อแนะนำและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การติดตามวิธีนี้จะแก้ไขข้อผิดพลาดอันจะเป็นผลให้งานเสียหาย ทั้งยังเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำอีก การควบคุมจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของฝ่ายบรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ วัตถุประสงค์เหล่านี้ได้แก่การกำหนดการนำไปปฏิบัติ และประเมินผล รวมทั้งมีการปรับปรุงเท่าที่จำเป็น บรรณารักษ์

หัวหน้าฝ่ายจะมีหน้าที่ควบคุมกิจกรรมของฝ่ายโดยการควบคุมว่าบุคลากรทำอะไร การใช้วัสดุในฝ่าย การใช้เครื่องมือ การควบคุมก็เหมือนกับหน้าที่บริหารอื่น ๆ คือ เป็นสิ่งหนึ่งที่บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติ ซึ่งมีกระบวนการวิธีคือ (วิเคราะห์ มาตรฐาน และประเมิน ประเมิน) 2519 : 302 - 303)

3.1 การจัดตั้งมาตรฐาน

3.2 การเปรียบเทียบผลงานโดยเปรียบเทียบมาตรฐาน

3.3 การดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด

4. การจัดหน่วยงาน (Organizing) เป็นการพิจารณาแบ่งงานสำหรับบุคคลต่างๆ และรวมกลุ่มงานเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะให้มีการประสานงานกันต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2514 : 116) ฉะนั้นบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายจะต้องแยกและรวมกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้เป้าหมายของสำนักหอสมุดบรรลุผล มอบหมายความรับผิดชอบ และกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายควรจัดหน่วยงานในรูปหน่วยปฏิบัติการ ภายในหน่วยย่อยเหล่านั้นมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

5. การประสานงาน (Coordination) เป็นการจึกระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อนและซ้ำกัน ชักแย้งกัน หรือทำงานเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ (จุฬ. ภาณุจนประกร. 2508 : 67) เจ้าหน้าที่บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายต้องรับผิดชอบเรื่องความร่วมมือภายในฝ่าย ยิ่งกว่านั้นจะต้องร่วมมือกับฝ่ายอื่นในสำนักหอสมุด ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่ยาก ทั้งนี้เพราะหัวหน้าฝ่ายไม่สามารถสั่งการบุคลากรทั้งหมดได้ ดังนั้นความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้โดยการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

เสถียร เหลืองอร่าม ได้เสนอวิธีและเทคนิคการประสานงานภายในองค์การดังนี้

(เสถียร เหลืองอร่าม. 2522 : 290)

5.1 การจัดแผนภูมิหรือแผนผังโดยกำหนดหน้าที่การงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะงาน

5.2 จัดให้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องอุปกรณ์สื่อสารอำนวยความสะดวก

ต่าง ๆ

5.3 การใช้คณะกรรมการ เป็นผู้ร่วมรับผิดชอบโดยแบ่งงานออกเป็นฝ่ายหรือส่วน เพื่อช่วยกันพิจารณาปัญหาต่าง ๆ

5.4 การติดตามผลงานเพื่อสอดคล้องว่างานที่ได้ปฏิบัตินั้นมีอุปสรรคและเหตุผลอันใด ความเที่ยงตรง ข้อขัดแย้งอะไร

5.5 การให้พนักงานมาพบปะสังสรรค์กัน เช่น หัดนัจร งานกีฬา

5.6 จัดการฝึกอบรม

5.7 จัดให้หน่วยแนะแนววิชาการ

5.8 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถือว่าเป็นการร่วมมือประสานงานอย่างดี

5.9 การบำรุงขวัญ

จากหน้าที่ดังกล่าวข้างตน บุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถอย่างน้อย 2 อย่าง (อาษา เมฆสวรรค์. 2509 : 200)

1. หัวหน้างานต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ กล่าวคือ

1.1 รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายขององค์การ หรือส่วนราชการของตนและของรัฐบาล

1.2 รู้และเข้าใจงานในความรับผิดชอบของตน

2. รู้วิธีการบริหารงานและการบังคับบัญชาให้ได้ผลดีดังนี้

2.1 มีความสามารถในการกำหนดแนวดำเนินการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เช่น

การวางแผน การจัดองค์การ และระบบงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผลงาน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปก็คือ ผู้เป็นหัวหน้างานนั้นต้องมีความสามารถที่จะทำได้

2.2 สามารถวินิจฉัยสั่งการ (การตัดสินใจ) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ โดยปกติผู้บริหารระดับสูงชอบที่จะบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารระดับกลางมักจะไมเลือกที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะไม่ต้องการที่จะรับผิดชอบ ไม่อยากเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในตนเองในด้านการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมักจะเลือกที่จะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Bailey. 1981 : 124)

2.3 สามารถที่จะมอบหมายการงานและความรับผิดชอบใหญ่โตยังบังคับบัญชาทำได้ อย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องเดียวกันนี้ แรนดัล (Randall) และกูดริช (Goodrich) ได้เสนอว่า ความสามารถทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับบรรณารักษณ์ดังนี้ (Sharma. 1977 : 192)

1. ความสามารถมองเห็นปัญหาอย่างชัดเจน
2. สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแยกแยะประเด็นสำคัญของปัญหาได้
3. มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริง และดึงส่วนสำคัญออกมาเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป
4. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้

ส่วนไลล์ (Lyle) เสนอว่าบรรณารักษณ์ทำหน้าที่บริหารควรสนใจด้านวิชาการ และเข้าใจปัญหาของวิทยาลัย และควรมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับนักเรียน

ถึงแม้ว่าวิชาการการบริหารจะแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารออกเป็นลักษณะใดก็ตาม หน้าที่ของผู้บริหารทุกคน ก็คือการศึกษาหาหนทางที่จะทำให้ตนเองสามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคง และมีความเจริญก้าวหน้าที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในสภาพแวดล้อมนั้น (บรรจบ เนียมฉนิ. 2525 : 10)

นักบริหารจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ อันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ต่อสังคม คู่ไปกับอำนาจหน้าที่และหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อความรับผิดชอบ ซึ่ง สายสุภา ศรเสนี ได้กล่าวว่า "อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อความรับผิดชอบคู่กันไม่เสมอคือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายอำนาจในการสั่งงานแล้วก็ต้องรับผิดชอบต่องานที่กระทำควย เช่น ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนปฏิบัติตาม และในขณะเดียวกัน หัวหน้าแผนกก็ต้องรับผิดชอบต่องานที่ลูกน้องปฏิบัติควย" (สายสุภา ศรเสนี. 2527 : 27)

ฟอสเตอร์ (Foster) ได้เสนอว่า บรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่ายที่ประสบความสำเร็จ มีขอบเขตของความรับผิดชอบต่อในแต่วันดังนี้ (Foster. 1975 : 23 - 25)

1. การบริหาร (Administration) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแรกของบรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่าย คือ ทำเนิการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Goals) จุดมุ่งหมาย (Objectives) และนโยบายที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกำหนด บรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่ายจะต้องจัดการกับทรัพยากรของฝ่าย (Department resources) และบุคลากรของฝ่ายให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพของฝ่ายไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจและความรับผิดชอบต่อหัวหน้าฝ่ายได้รับมอบหมายเท่านั้น ทั้งนี้เพราะในบางครั้งบรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่ายจะต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัด (Restrictions) จึงเป็นการทดสอบ

ความสามารถในการบริหารว่า มีความสามารถในการบริหารทั้งในกรณีทรัพยากรพร้อม และในยามขาดแคลนทรัพยากร นอกจากความรับผิดชอบทั้งกล่าวแล้วยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากร ความสามารถในการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของฝ่าย ตลอดจนสามารถชี้แจงต่อผู้อำนวยการได้อย่างกระจ่างชัด

เคมเพอร์ (Kemper) ได้กล่าวถึงงานบริหารที่บรรณาธิการของรับผิดชอบมีดังนี้ (Kemper.

1971 : 92 - 93)

- 1.1 การวางแผนจัดการใช้สถานที่และการวางแผนเฟอร์นิเจอร์ในห้องสมุด
- 1.2 กำหนดตารางการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก
- 1.3 เตรียมบุคลากรให้ทำงานตามเวลา
- 1.4 มอบหมายหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ห้องสมุด
- 1.5 ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับวิชาชีพ
- 1.6 พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงาน
- 1.7 เสนอรายงานต่อฝ่ายบริหาร
- 1.8 สร้างกฎเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม
- 1.9 รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับระเบียบวินัย
- 1.10 แจ้งให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดทราบถึงแผนการกิจกรรมและการร้องเรียน
- 1.11 เอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการประเมินผลของหน่วยงานวิชาชีพ

บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายต้องมีการบริหารที่เหมาะสม โดยกำหนดเป้าหมายในการบริหารว่า ควรจะเป็นผลตามความมุ่งหมาย (Effectiveness) ประหยัด (Economical) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพอใจและความภาคภูมิใจ (Satisfaction) (ประสานสุข ละม่อม. 2529 : 75) จึงควรมีการสื่อสารแบบเปิดเพื่อรับฟังความคิด ปัญหา และความไม่พึงพอใจต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการรายงานขึ้นไปตามขั้นตอน เช่น บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย หรือบุคลากรบางคนในฝ่าย พบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการรายงานความคิดเหล่านั้นขึ้นไป หรือในกรณีที่มีปัญหา บุคคลซึ่งไม่อาจจะแก้ไขได้ในระดับฝ่าย ก็เสนอเรื่องราวขึ้นไปตามลำดับชั้น เพื่อให้ผู้อำนวยการรับทราบและดำเนินการแก้ไขช่วยเหลือเท่าที่จะเป็นไปได้

2. บุคลากร (Staff) คณะที่บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบการบริหารภายในฝ่าย

2.9 รับผิดชอบในการจัดและบำรุงรักษาให้เสถียรภาพการทำงานที่ดี สะดวกใน
การปฏิบัติงาน

- 2.10 รักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ดีของกลุ่ม
- 2.11 สร้างความเข้าใจในหมู่ลูกน้อง เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบ
- 2.12 รับผิดชอบต่อความปลอดภัย สุขภาพ สวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. งาน (Job) ความรับผิดชอบหน้าที่การงานเป็นการกระทำงานที่อยู่ในขอบข่ายให้
สมบูรณ์ ไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้น ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นก็ด้วยการที่บุคคลสำนึกถึงภาระหน้าที่
หัวหน้างานควรจะได้พิจารณาศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอย่าง
รอบคอบ เพื่อจะได้ทราบขอบเขตการงานที่ต้องดำเนินการ ถ้ารู้ถึงความรับผิดชอบอย่างชัดแจ้ง ก็
จะทำให้ทราบขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจน (พระโสมภพคณาภรณ์. 2522 : 13 และจำนงค์
สมประสงค์. น.ป.ป. : 45) ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้รวมถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะต้องกระตุ้น สนับสนุน และแก้ไขปัญหามากมาย ที่เกิดขึ้น
เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์

4. ผู้ใช้ (Patron) บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ ยกเว้นบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย
บริการอาจจะคิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ เพราะไม่ได้มีการติดต่อกันโดยตรง เช่น ฝ่ายวิเคราะห์
เลขหมายและทำบัตรรายการ ความจริงแล้วมิได้เป็นเช่นนั้น ห้องสมุดมีหน้าที่สำคัญคือ การให้บริการ
แก่ผู้ใช้ เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะทำงานอยู่ฝ่ายใดก็ต้องเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ไม่ว่าโดยทางตรงก็โดยทางอ้อม
ทั้งนี้บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายจะต้องพยายามเข้าใจความต้องการของผู้ใช้ เพราะความต้องการ
ของพวกเขาควรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดบริการ
ให้ถูกต้อง สำนักหอสมุดบางแห่งจึงจัดให้บรรณาธิการมีโอกาสมานั่งบริการตอบคำถาม เพื่อจะได้
ทราบความต้องการของผู้ใช้ และนำไปพัฒนางานของตน ทั้งนี้เพราะสำนักหอสมุดส่วนใหญ่คิดว่า
ผู้ใช้คือ บุคคลที่สำคัญที่สุด ถ้าสำนักหอสมุดจัดบริการไว้อย่างเหมาะสมแต่ไม่มีผู้มาใช้บริการ ย่อม
แสดงว่าสำนักหอสมุดไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์

5. วิชาชีพ (Profession) บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายก็เหมือนกับบรรณาธิการทั่วไปคือ
ต้องมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ แม้ว่าบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายจะมีภาระมาก ก็จำเป็นต้องสนใจ
ความเคลื่อนไหวทางวิชาชีพ โดยการอ่านหรือศึกษาวรรณกรรมในสาขา เข้าร่วมสมาคม หรือ

เขาอบรมหลักสูตรระยะสั้น และเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายกองทำงานเพื่อวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อถึงคราวจำเป็นทั้งบุคคลก็สามารถเข้าถึงวิชาชีพและความก้าวหน้าของวิชาชีพได้ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาชีพด้วย ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนผู้นิยมในการเป็นบรรณาธิการ พยายามหาโอกาสช่วยเหลือผู้นิยมในการแก้ไขปัญหา วางแผนปรับปรุงและประเมินความก้าวหน้า นี่เป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นใจในความก้าวหน้าของวิชาชีพ

6. ความรับผิดชอบต่อตัวเอง (Himself) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นระเบียบเรียบร้อยทุก ๆ อย่างของบุคคลที่แสดงออกไปไม่ว่าจะเป็นการกิน การอยู่อาศัย การใช้เงินทอง การคบหาสมาคม การทำงาน การศึกษาหาความรู้เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และอะไรอีกหลาย ๆ อย่าง เมื่อใดก็ตามที่คนเรามีความรับผิดชอบต่อตัวเองก็แล้ว การเป็นผู้มีวินัยที่ตัวเองก็จะตามมาเอง

ความรับผิดชอบต่อตัวเองที่นับว่าสำคัญคือ ความรับผิดชอบที่จะทำตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้เล่าเรียนมานั้นอาจจะเลอะเลือน หรือไม่ค่อยจะเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ในปัจจุบัน การศึกษาหาความรู้จะต้องกระทำแบบต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างที่เรียกว่า "ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน วันเวลาใด ข้าพเจ้าจะศึกษาหาความรู้ให้ยิ่งขึ้นเสมอ" (มัญญู วงศ์นารี. ม.ป.ป. : 68 - 71)

อย่างไรก็ตาม การบริหารสำนักหอสมุดที่มีประสิทธิภาพนั้น อำนาจหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ของสำนักหอสมุดอย่างชัดเจน (Mittal. 1978 : 51) และควรมีเสรีภาพในการควบคุมหน่วยเฉพาะของตนให้เป็นไปตามทิศทางของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ซึ่งโดยปกติบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายก็จะกระจายงานไปสู่ระดับต่ำลงไปตามลำดับ แต่ปัญหาที่พบบ่อยของบรรณาธิการสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจที่จะให้บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ หรือนำแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในสำนักหอสมุดอื่น ๆ มาใช้ ซึ่งปัญหานี้อาจจะแก้ไขได้โดยอนุญาตให้บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายดำเนินงานของตนอย่างเต็มที่ อันจะเป็นการส่งเสริมให้พวกเขาแสดงศักยภาพ กระตุ้นให้เกิดจินตนาการในการทำงานและผู้บริหารระดับสูงจะควบคุมได้โดยการขอสถิติ รายงานจากบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย (Wilson. 1956 : 140)

นอกจากหน้าที่ทั่วไปดังกล่าวข้างต้นแล้ว บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายจะต้องมีหน้าที่เฉพาะภายในฝ่ายของตนเองด้วย ซึ่งจะแบ่งได้ดังนี้

บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากร ควรรับผิดชอบหน้าที่เฉพาะฝ่ายดังนี้ (Wilson.

1956 : 162 - 163)

1. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของห้องสมุด
2. ควบคุมคุณภาพการบริการที่สำคัญและยุ่งยากด้วยตนเอง หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งซื้อหนังสือ เอกสาร วารสาร แผนที่ หนังสือปกอ่อน ฟิล์ม และวัสดุอื่น ๆ
3. หัวหน้าฝ่ายจัดหาจะเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายการ เลือกสิ่งพิมพ์เข้าห้องสมุด โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร อาจารย์ตามคณะต่าง ๆ คณะกรรมการห้องสมุด ตลอดจนนักศึกษาให้ช่วยแนะนำรายชื่อหนังสือที่ต้องการอ่านและยืม (สายสุภา ศษเสณี. 2527 : 167)
4. ปรึกษาหารือกับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายอื่น ๆ ในการเลือกซื้อหนังสือ
5. หัวหน้าฝ่ายควรกำหนดนโยบายในการบริหารงบประมาณ เพื่อซื้อหนังสือ ให้มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนก่อน รวมทั้งแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงงบประมาณหนังสือที่ยังไม่ได้ใช้
6. พิจารณาการซื้อขายทอดตลาด (Auction) อย่างระมัดระวัง และดูรายการหนังสือเก่า เพื่อจะได้พิจารณาซื้อเก็บไว้
7. ถ่ายเอกสารสิ่งพิมพ์ที่ไม่มีการพิมพ์แล้ว
8. จัดซื้อตัวแทนหนังสือพิมพ์ ผู้ขายส่ง ผู้รวบรวม และคนอื่น ๆ ซึ่งสนใจที่จะให้

การสนับสนุนทรัพยากรห้องสมุด

9. อ่านและประเมินหนังสือ หรือวัสดุอื่น และพิจารณาจัดหาเข้ามา
 10. ควบคุมดูแลเกี่ยวกับของขวัญ และแลกเปลี่ยนเข้ามาในห้องสมุด
- หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ ถือเป็นกุญแจสำคัญของงาน ดังนั้นควรเป็นผู้มีความรู้ดีในงาน และมีประสบการณ์ทางด้านการจัดหมู่และทำบัตรรายการ หน้าที่ของหัวหน้าจะครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้ (สายสุภา ศษเสณี. 2527 : 182 - 183)
1. การกำหนดงานจัดหมู่และทำบัตรรายการ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เจ้าหน้าที่ของแผนกปฏิบัติ

2. การให้คำปรึกษาและแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ของแผนก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการให้เลขบัญชีและทำบัตรรายการ

3. การกำหนดเลขบัญชีและการลงรายการต่าง ๆ ของหนังสือให้แก่ห้องสมุดคณะ

4. การจัดหาซื้อระบบการบัญชีและทำบัตรรายการไว้ใช้ในหมวด ตลอดจนการจัดซื้อครุภัณฑ์จำเป็นต่องาน

5. การจัดทำแผนเอกสาร สิ่งพิมพ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้

6. การร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ของห้องสมุด เช่น ฝ่ายจัดหา ฝ่ายจ่าย-รับหนังสือ ฝ่ายตอบคำถามและช่วยคนควา

7. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของแผนก

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายซ่อมและเย็บเล่มหนังสือและวารสารคือ

1. วางแผนและจัดรูปงานของฝ่าย

2. กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการซ่อมและเย็บเล่มหนังสือและวารสาร

3. กำหนดรูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ในการเย็บเล่ม

4. การทำบันทึกทำรายงาน และทำสถิติเกี่ยวกับการซ่อมและเย็บเล่มหนังสือและวารสารของหน่วยงานเพื่อเป็นหลักฐาน

5. หัวหน้าฝ่ายควร เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในงานซ่อมและเย็บเล่มเอกสาร สิ่งพิมพ์และมีความรู้ในภาษาต่างประเทศ

กิจกรรมต่าง ๆ ที่หัวหน้าฝ่ายบริการผู้อ่านต้องรับผิดชอบคือ

1. กำหนดนโยบายหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

2. กำหนดบุคลากรที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3. ประชาสัมพันธ์

4. ตรวจสอบและควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบ

ส่วนหัวหน้าฝ่ายบริการตอบคำถาม มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของงานของฝ่ายดังนี้

1. ควบคุมดูแลและจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของฝ่าย

2. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของฝ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่
3. จัดหาและรวบรวมหนังสืออ้างอิงทุกประเภท

คุณสมบัติของหัวหน้าฝ่าย

อุทัย นิธิวิทย์ กล่าวถึงคุณลักษณะของคนที่จะเป็นหัวหน้าคนว่า จะต้องมีความบุคลิกภาพที่ดี มีใจใช้เพื่ออำนาจของการ หากแต่ต้องทำให้บุคคลอื่นรู้จักตนเอง นอกจากนี้จะต้องมีคุณสมบัติคือ มีความสามารถในการประนีประนอม มีความกระตือรือร้น มีความอดทน มานะ บากบั่น มีความแข็งแกร่งทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเด็ดขาด และมีน้ำใจเยือกเย็นและถ่อมตน (อุทัย นิธิวิทย์. 2517 :

7 - 18)

กิตติศักดิ์ รัตนธาดา ได้ทำการวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายของศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งสรุปได้เห็นชัดเจนคือ หัวหน้าฝ่ายต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการแก้ไขข้อหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้ที่มีความสามารถรอบรู้ได้ดี มีความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถูกจูงจูงจากผลงานกล้าแสดงออก มีกำลังใจเข้มแข็ง เป็นผู้เก็บรักษาความลับได้ดี และมีความสามารถในการติดต่อประสานงานบุคคลหรือหน่วยงานอื่น (กิตติศักดิ์ รัตนธาดา. 2529 : 72 - 73)

ผู้บริหารที่ฉลาดจึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็นไปในทุกตำแหน่งไม่ว่าตำแหน่งนั้นจะสำคัญหรือไม่สำคัญก็ตาม ทั้งนี้เพราะการบริหารที่ประสบความสำเร็จในสถานต่าง ๆ ทั้งขึ้นอยู่กับรากฐานความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และความสามารถ ถ้าผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีหัวหน้าฝ่ายที่มีความสามารถอย่างเพียงพอ ย่อมหมายความว่าผู้บริหารสามารถจะวางงานบริหารภายในฝ่ายให้แก่บุคคลที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความเชื่อมั่นว่า หัวหน้าฝ่ายเหล่านั้นจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ รายงานปัญหาต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม มีสามัญสำนึก และตัดสินใจได้ดีเท่ากับความเชี่ยวชาญในงานเทคนิค พร้อมทั้งผู้บริหารก็มีอิสระที่จะสนใจในเรื่องใหญ่ ๆ เช่น งานวางแผน และงานติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นหัวหน้าฝ่าย จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด (Roger and Weber.

1971 : 25 - 28)

โดยหลักทั่วไปแล้ว การพิจารณาคัดเลือกให้ผู้อยู่คนหนึ่งมาเป็นหัวหน้านั้น มิได้จำกัดอยู่เฉพาะปัจจัยหรือเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งเพียงข้อเดียว เพราะการทำเช่นนั้นแทนที่จะได้ผลดีก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหามาประการในภายหลัง นั้นหมายความว่าอาจจะได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งก็ได้ ดังนั้นในระบบการคัดเลือกและการแต่งตั้งหัวหน้างานที่ดี ควรจะได้ใช้ปัจจัยหลาย ๆ อย่างมาประกอบ การพิจารณา ทั้งนี้เพื่อจะได้เชื่อมั่นว่าจะได้หัวหน้างานที่ดีเหมาะสมกับตนเอง คุณสมบัติที่ควรนำมา พิจารณามีดังนี้ (บุญ วรณาริ. 2522 : 43 - 68)

1. ความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ (ความรู้รอบรู้)
2. ความรู้ความสามารถในงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ (ความรู้รอบ)
3. ความเป็นผู้นำ
4. เขียวและ ความเฉลียวฉลาด
5. ความซื่อสัตย์สุจริต เชื่อถือได้ และไว้วางใจได้
6. ความนิยมชมชอบ และความกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ความคล่องแคล่วว่องไวและทันตัวอยู่เสมอ
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
10. ศักดิ์ศรีและการไม่เอาเปรียบคนอื่น
11. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและการสร้างความสามัคคีในทีม
12. ความอาวุโสในการทำงาน

ส่วนเบดีย์ (Bailey) เสนอว่าในการคัดเลือกคนระดับนี้ จะต้องพิจารณาองค์ประกอบ

5 ด้านคือ การบริหาร การควบคุมงาน งบประมาณ บุคลากร การวางแผนและนโยบาย (Bailey. 1981 : 101) ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของจังก์ สมประสงค์ที่กำหนดว่า หัวหน้างาน คือ คนที่ทรงมีความสามารถเป็นคุณสมบัติประจำตัวอย่างน้อย 4 ประการ คือ (จังก์ สมประสงค์. ม.ป.ป. : 5)

1. มีความสามารถในการควบคุมและปกครองคน
2. มีความสามารถในการวางแผน

3. มีความสามารถในการจัดองค์การ หรือวางระเบียบภายในหน่วยงาน

4. มีความรู้ในวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง

เอกสารที่กำหนดคุณลักษณะหัวหน้างานของบริษัทดาร์เนล (Bulletin for Supervisors for Dartnell Corporation) ได้กำหนดคุณลักษณะ 8 ประการ ที่จำเป็นต่อการเป็นหัวหน้างานดังนี้

1. ความเข้าใจผู้อื่น คือ การรู้ว่ทำไมบุคคลจึงได้ทำเช่นนั้น และพยายามค้นหาเหตุผลเหล่านั้นเป็นพื้นฐานของการเป็นหัวหน้า

2. ความรู้ในเรื่องงานที่รับผิดชอบ ไม่มีหัวหน้างานคนใดจะรักษาความเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้าบุคคลนั้นไม่รู้เรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง หัวหน้างานต้องรู้เทคนิคและวิธีที่ทันสมัย

3. การวางแผน การวางแผนล่วงหน้าช่วยให้งานที่มอบหมายดำเนินไปตามกำหนด และก่อให้เกิดความมั่นใจ รวมทั้งความร่วมมือ

4. การแสดงออกอย่างเปิดเผย การสั่งการที่ชัดเจนจะช่วยป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น

5. ให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและงานของเขา ให้ความเป็นมิตรและความร่วมมือในการทำงาน

6. รู้จักชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำงานก็ควรได้รับคำชมเชย จะทำให้เขารู้สึกว่างานของเขามีคุณค่า

7. มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ไม่มีอคติ ไม่เข้มงวดเกินไป

8. ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นหัวหน้างานที่ดี เพราะเขาจะต้องอยู่เบื้องหลังคนอื่นและขององค์การ ซึ่งต้องมีผลประโยชน์ต่อกัน

คุณลักษณะทั้งกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารของเขา ลักษณะที่พวกเขาคาดหวัง คือ (สุริรัฐ ศิลปอนันต์. 2527 : 212 - 214)

1. ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค

2. การวางแผน

3. การตัดสินใจที่เด็ดขาด

4. ความยุติธรรม
5. ความรักถนอมอย่างจริงใจ
6. ความเสมอต้นเสมอปลาย
7. เข้ากับฝ่ายบริหาร เมืองมนโค็ค

คุณสมบัติทั้งสามนี้ โรเจอร์ และเวเบอร์ ได้พิจารณาเป็น 2 ด้าน กว้าง ๆ คือ

(Roger and Weber. 1971 : 28)

1. ความสามารถในการบริหาร หมายถึง เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการควบคุมบุคลากร การจัดหน่วยงาน และทิศทางในการทำงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่มีความมาก
2. ความสามารถทางสมอง หมายถึง เป็นบุคคลช่างคิด เป็นผู้รอบรู้หรือสนใจใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในวิชาชีพบรรณารักษ์

ในเรื่องเกี่ยวกับนี้ไพรซ์ (Price) ได้ศึกษาองค์ประกอบในการทำงาน 13 ประการ ที่ผู้บริหารควรจะต้องจัดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับช้ญาคาดหวังว่าจะพบในการปฏิบัติงานของเขา แต่ อัลลีย์ (Alley) อธิบายว่าองค์ประกอบที่ไพรซ์ กำหนดเป็นองค์ประกอบในอุดมคติ และเป็นระบบป้องกันตนเอง (Protectionist) ซึ่งเป็นการให้ผู้บริหารสัญญาว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานอย่างสงบและราบรื่น

(Alley. 1987 : 418 - 419) องค์ประกอบดังกล่าวคือ

1. ความมั่นคง
2. ความรับผิดชอบ
3. คำอธิบายลักษณะงาน
4. งานที่มีความหมาย
5. ภาวะผู้นำ
6. ความยืดหยุ่น
7. ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
8. สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

9. ให้เกียรติคุณ
10. ค่าจ้างที่เป็นธรรม
11. โอกาสที่จะก้าวหน้า
12. มีหน่วยงานสนับสนุน
13. สภาพการทำงานที่น่าพอใจ

ไทช์ ได้สรุปว่า คุณลักษณะข้างต้นที่บรรพารักษ์คาดหวังจากผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ด้านคือ (Price. 1987 : 411)

1. การอำนวยความสะดวก ในด้านนี้บรรพารักษ์หวังว่าจะพบลักษณะความเป็นผู้นำ สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และการยืดหยุ่น
2. การสร้างความมั่นคง บรรพารักษ์คาดว่าจะได้รับคำอธิบายลักษณะงาน ค่าจ้างที่เป็นธรรมและการสนับสนุนจากผู้บริหาร
3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บรรพารักษ์คาดว่าจะได้รับความรับผิดชอบงานที่มีความหมาย โอกาสความก้าวหน้า การได้รับเกียรติคุณ มีหน่วยงานสนับสนุน และสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย

ฟิงค์ (Fink) เสนอว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะดังนี้ (Fink. 1987 : 413 - 417)

1. การเป็นผู้นำ จะเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การส่งเสริมทัศนคติทางบวก กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทางขององค์การ สร้างความรู้สึกร่วมกันและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนประสานความต้องการของบุคคลและขององค์การ
2. การแสดงออกที่ชัดเจน ไม่ใช่เฉพาะลักษณะต่าง ๆ ของการสื่อสารเท่านั้น แต่รวมถึงช่องทางการสื่อสาร ทั้งจากบนไปล่างและจากล่างขึ้นบน และให้ความสนใจในการกำหนดความรับผิดชอบในงานและมาตรฐาน โดยมีคำอธิบายลักษณะงาน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน
3. การสร้างคุณค่าที่เป็นจริง โดยเฉพาะในด้านความยุติธรรม ความเชี่ยวชาญ และบริการ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับคุณค่าเหล่านั้น และปฏิบัติให้สอดคล้องกับขอบเขตทั้งสองด้าน

การบริหารงานห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นสถาบันทางสังคมที่เป็นแหล่งรวมและสืบทอดสรรพวิทยาการ และศิลปวัฒนธรรมทั้งหลาย เป้าหมายของห้องสมุดคือ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพโดยมุ่งให้ผู้ใช้งานห้องสมุดไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามให้ได้รับประโยชน์และความพอใจสูงสุดในการศึกษาและการใช้ข้อมูลสารสนเทศในห้องสมุด โดยมีบรรณารักษ์เป็นผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการบริหาร จารุวรรณ สินธุโสภณ ได้กล่าวถึงการบริหารห้องสมุดว่าหมายถึง (จารุวรรณ สินธุโสภณ. 2527 : 42)

1. การรู้จักใช้บุคคล อันประกอบด้วยบรรณารักษ์และผู้ใช้ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับสารสนเทศ ซึ่งจะทำงานด้านจัดหา การซื้อ การสงวนรักษา การทำสำเนา การใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสารสนเทศ และให้บริการแก่ประชาชน
2. การรู้จักใช้เงินในการก่อตั้ง ดำเนินการหรือปรับปรุงและขยายกิจการอันเป็นเงินซึ่งได้มาจากส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่ห้องสมุดสังกัดอยู่ จากการสนับสนุนของเอกชนหรือองค์กรหรือจากสมาชิกของห้องสมุด
3. การจัดการบริการในเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และนำมาใช้ในห้องสมุด
4. การจัดสถานที่เพื่อให้บริการ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้ห้องสมุดตามวัตถุประสงค์ของห้องสมุด และอำนวยความสะดวกแก่ประเทศเป็นส่วนรวม

สายสุภา คชเสนี ได้อธิบายถึงการบริหารห้องสมุด โดยอาศัยหลักการการบริหารแบบ POSDCORB ดังนี้ (สายสุภา คชเสนี. 2527 : 26 - 27)

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิถีทางปฏิบัติให้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้อง เช่น การวางโครงการหรือแผนงาน จัดตั้งห้องสมุด การวางแผนการปฏิบัติงานของห้องสมุด เป็นต้น
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดวางรูปความสัมพันธ์ในสายงานบังคับบัญชา ตลอดจนการแบ่งส่วนราชการขององค์การห้องสมุด การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

3. บุคลากร หมายถึง การบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ห้องสมุด การฝึกอบรม การวางกฎเกณฑ์การทำงาน การเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

4. การอำนวยการ หมายถึง การอำนวยการหรือการสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการ เป็นความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่าย ในองค์กร เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการ ฝ่ายบริหาร ห้องสมุดจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดแผนงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดปฏิบัติตามต่อไป และในขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อีกด้วย

5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือประสานงานกันระหว่างห้องสมุดกับหน่วยงาน ภายนอก และหน่วยงานอื่น ๆ ภายในห้องสมุดเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

6. การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ การทำสถิติ การวิจัยปัญหาต่าง ๆ การออกแบบสอบถาม การประเมิน ผลงาน ตลอดจนการสรุปผลงานและข้อเสนอแนะ เช่น การทำสถิติผู้ใช้ห้องสมุดในแต่ละรอบเดือน ปีผ่านมา การจัดทำบรรณการ เป็นต้น

7. งบประมาณ เป็นการศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการจัดหางบประมาณ ห้องสมุดในแต่ละปี

จึงกล่าวได้ว่า ในการบริหารห้องสมุดจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ คือ การบริหาร บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ แล้วนำปัจจัยดังกล่าวมาประสานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของห้องสมุดคือ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

นอกจากจะเข้าใจกระบวนการบริหารงานห้องสมุดแล้ว บรรณารักษ์ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จะต้องรู้จักงานด้านต่าง ๆ ของห้องสมุดที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำ และรู้จักแบ่งงาน งานชนิดใด ควรมอบให้แก่อำเภอ งานชนิดใดสมควรปฏิบัติเวลาใด ชนิดใดต้องการความรู้ทางวิชาชีพบรรณารักษ์ โดยเฉพาะ งานชนิดใดไม่ต้องใช้ความรู้ของบรรณารักษ์ และควรมอบให้ผู้อื่น พักงานห้องสมุด

หรือนักเรียนช่วยงานห้องสมุดช่วยได้ ทั้งเป็นการประหยัดกำลังคน เวลาและเงินเป็นอย่างมาก เกี่ยวกับเรื่องงานในห้องสมุดนี้ อัมพร ปันศรี และนันทนา เนื่องทอง ได้แบ่งงานต่าง ๆ ที่ห้องสมุดต้องปฏิบัติเป็นประจำ โดยแบ่งกว้าง ๆ 3 ประเภทคือ งานทางด้านเทคนิค งานการให้บริการแก่ผู้ใช้ งานการบริหารธุรการงานอื่น และการประชาสัมพันธ์ (อัมพร ปันศรี และ นันทนา เนื่องทอง, 2515 : 111) เมามาส ขวลิขิต และสิรินทร์ ชวงโชติ แบ่งงานต่าง ๆ ในห้องสมุดว่าควรประกอบด้วย งานเกี่ยวแกสถานที่ งานเทคนิค งานบริการ งานด้านประชาสัมพันธ์ และธุรการบางอย่าง (เมามาส ขวลิขิต และสิรินทร์ ชวงโชติ, 2511 : 319) ศรีทอง สีหาพงศ์ ได้เสนอว่าควรแบ่งดังนี้คือ งานธุรการ งานเทคนิคเฉพาะห้องสมุด งานบริการ งานวางแผนทำโครงการ วางนโยบาย และควบคุมการทำงาน (ศรีทอง สีหาพงศ์, 2514 : 1) ส่วน รัชจวน อินทรกำแหง จะแบ่งงานออกเป็น 5 ด้าน คือ งานเทคนิค การเงิน บุคลากร การแบ่งงานบริการและกิจกรรม (รัชจวน อินทรกำแหง และคนอื่น ๆ, 2523 : 30) จะเห็นวาลักษณะการแบ่งงานต่าง ๆ นั้นไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นงานบริการ งานเทคนิค งานบริหาร และธุรการ ทั้งนี้เพราะห้องสมุดเป็นงานให้บริการแก่ผู้อ่าน ซึ่งก่อนจะให้บริการใดก็ต้องมีการเตรียมหนังสือ วัสดุ เพื่อให้บริการซึ่งเป็นงานเทคนิค และการจะให้งานเทคนิคและบริการบรรลุผลก็ต้องอิงงานบริหาร โดยอาศัยการวางแผนและจัดทำเนิการต่าง ๆ สุนทิลักษณ์ อำพันวงศ์ได้กล่าวถึง กิจกรรมหรืองานที่เป็นแบบแผนที่มีปฏิบัติในห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ดังนี้คือ (สุนทิลักษณ์ อำพันวงศ์, 2520 : 88 - 90)

1. งานการบริหาร ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการห้องสมุด หรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกงานต่าง ๆ ตามแต่โครงสร้างการบริหารงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง งานการบริหารประกอบด้วย การจัดเตรียมงบประมาณ การเลือกและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จัดทำนโยบาย และระเบียบข้อบังคับ สร้างสัมพันธ์ภาพกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ และอาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการต่าง ๆ ควบคุมการจัดหาหนังสือให้เป็นไปตามนโยบาย เข้าร่วมในการจัดทำแบบแปลนอาคารและครุภัณฑ์ สำหรับอาคารที่จะสร้างใหม่หรือต่อเติม จัดทำรายงานประจำปี สํารวจและประเมินผลงานห้องสมุด จัดจำหน่ายตราเงินเคียนและเก็บเพิ่ม ประวัติเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเป็นรายบุคคล จัดซื้อครุภัณฑ์และอุปกรณ์ ทำบัญชีหลักฐานการเงิน ประชาสัมพันธ์

ห้องสมุด การเข้าร่วมประชุมวิชาการของสมาคมห้องสมุด

2. งานเทคนิค ประกอบด้วยงานสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ การจัดหาหนังสือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดหมู่หนังสือและการทำบัตรรายการ การซ่อมแซมและเย็บเล่ม การผลิตบัตรรายการ การทำสไลด์ หรือฟิล์มสไลด์ประกอบการสอน เป็นต้น

3. งานด้านบริการผู้อ่านคือ บริการโดยตรงแก่ผู้ใช้ห้องสมุด ได้แก่ การจัดหนังสือและวัสดุการอ่านต่าง ๆ ไว้ใช้ในห้องสมุด บริการจ่าย-รับหนังสือ เก็บสถิติการยืม นับเป็นบริการธรรมชาติสามัญของห้องสมุด ส่วนบริการพิเศษอื่น ๆ ได้แก่

3.1 บริการเอกสารสนเทศ หรือบริการตอบคำถามและช่วยคนค้นคว้า

3.2 บริการจัดทำสาระสังเขป

3.3 บริการจัดทำกรรมสิทธิ์ความในวารสาร

3.4 บริการแปล

3.5 บริการยืมระหว่างห้องสมุด

3.6 บริการรวบรวมบรรณานุกรม

3.7 บริการข่าวสารทันสมัย ได้แก่ เว็บบนหน้าสารบัญวารสาร แจกรายการ

สิ่งพิมพ์ใหม่ ๆ ทุนเวียนวารสารเล่มใหม่ ออกสิ่งพิมพ์โดยสม่ำเสมอ

3.8 บริการสอนการใช้ห้องสมุด

3.9 บริการทำหนังสือคู่มือการใช้ห้องสมุดแจกแก่ผู้ใช้

3.10 บริการถ่ายสำเนาสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

3.11 บริการจัดเครื่องพิมพ์ดีดไว้ให้นักศึกษาและอาจารย์ใช้

4. งานบริการพิเศษ งานนี้จะแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น บางมหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นหอสมุดแห่งชาติด้วย บางแห่งเป็นผู้จัดทำปาฐกถาพิเศษ หรือมีโรงพิมพ์อยู่ในความรับผิดชอบ หรือจัดบริการแก่ชุมชน เช่น จัดหนังสือหรืออินเทอร์เน็ตประกอบการสอนหลักสูตรพิเศษ สำหรับบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น

สำนักหอสมุดเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน ตลอดจนบริการงานวิชาการ งานวิจัย จึงมีงานประจำและกิจกรรมพิเศษที่ต้องปฏิบัติโดยอยู่ในความรับผิดชอบ

ของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และด้วยความช่วยเหลือของหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ งานสำคัญ ๆ ของหอสมุดตามความคิดเห็นของบรรณารักษ์หลาย ๆ ท่าน พอจะนำมาสรุปได้ดังนี้

1. งานด้านบุคลากร
2. งานด้านงบประมาณ
3. งานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
4. งานด้านกิจกรรมและบริการของหอสมุด

งานบุคลากร

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความต่อเนื่องอย่างไม่ขาดสายระหว่างอดีตกับปัจจุบัน และระหว่างปัจจุบันกับอนาคต (มณูญ วงศ์นารี. ม.ป.ป. : 1) พบ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรียังมีความเห็นว่า คนเป็นศูนย์กลางใหญ่ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือในการจัดการอย่างใด ๆ ก็ตาม คนย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้จัดงาน ซึ่งรวมถึงการริเริ่มวางแผน การบริหาร การกำกับการ ตลอดจนถึงการดำเนินงานและคอยปรับปรุงงาน (วิญญู สาธร. 2517 : 8 ; อ้างอิงมาจาก จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์. 2507 : 800) ดังนั้นองค์การจะเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ก็ขึ้นกับคนเป็นส่วนใหญ่ การหาคนบรรจุในตำแหน่งนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งยวด เพราะคนเหล่านี้จะเป็นผู้ชี้ชะตาหรือเป็นผู้กำหนดอนาคตขององค์การได้ (นิยตะ ชูณหงส์. 2521 : 1)

ด้วยเหตุนี้ การบริหารบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ มิททาล (Mittal) ได้กล่าวว่าการบริหารบุคคลมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ บุคคล หมายถึง บุคคลที่ทำงานในหอสมุด และการบริหารซึ่งหมายถึง การทำเป้าหมายของหอสมุดให้สำเร็จ โดยอาศัยบุคคลต่าง ๆ มากกว่าจะอาศัยองค์ประกอบด้านการเงิน เครื่องจักรกล หรือการดำเนินการต่าง ๆ การบริหารบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับ การสร้างความมั่นคง การบำรุงรักษา การรู้จักบุคคล และการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานของหอสมุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนความปรารถนาและความสามารถของบุคคลให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากจะมีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมแล้ว จะต้องมีความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารหอสมุดที่มีประสิทธิภาพ (Mittal. 1978 : 101)

การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งหมายถึงการวางแผน ความต้องการ การสรรหา การจ้าง การฝึกอบรม การให้ค่าตอบแทน และสุดท้ายคือการปลดเกษียณ (Glueck. 1974 : 1)

วิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในท้องถิ่นมหาวิทยาลัยก็คือ การประกาศ โฆษณา รับสมัครทางวิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสาร หรือปีบประกาศตามสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นต้น หรือ ณ สถานที่ของการรับสมัครเอง โดยเมื่อข้อความในรับสมัครไปติดทอดด้วยตนเองตามสถานที่หรือส่งไปสมัครตามที่ระบุไว้ ข้อความที่ปีบประกาศจะต้องแสดงรายละเอียดระบุตำแหน่งงานที่ว่าง กำหนดคุณสมบัติ อัตราค่าจ้าง ตลอดจนเงื่อนไขเกี่ยวกับการทำงาน (สายสุภา คชเสนี. 2527 : 43)

การคัดเลือกบุคคลากรมีหลายวิธี เช่น การสอบ สัมภาษณ์ สอบภาคปฏิบัติ หรือใช้ทุกวิธีรวมกัน ทั้งนี้กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาบุคคลได้ (Durey. 1976 : 142)

เมื่อมีการบรรจุคนเข้าทำงาน ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลได้ทำงานในหน้าที่ที่สุจริตและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและในรู้จักงานในหน้าที่ที่ตนเองทำ ตลอดจนให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงอธิบายกฎระเบียบและนโยบายที่ตนเองจะได้รับ การปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดให้ขึ้นเพราะองค์การทุกแห่งย่อมเป็นสถานที่ทำงานใหม่ของพนักงานใหม่ และเป็นการช่วยให้นักวิชาการได้เรียนรู้งานของหน่วยงานอื่น นอกเหนือจากงานหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่

เมื่อคนทำงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่งจนเกิดความชำนาญ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีเข้ามา จะต้องมีกรอบรอบและพัฒนาขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถตลอดจนความชำนาญเพิ่มขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะแน่ใจได้ว่าคุณภาพของพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในัจจุบันต่าง ๆ (พัชรภรณ์ ทองประเสริฐ. 2526 : 21 - 22) รวมทั้งนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไป สหุยานนท์ ได้ศึกษาการติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลางหลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาโรงงานยาสูบ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่า โดยส่วนรวมแล้วความรู้ทางการบริหารงานที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ในระดับค่อนข้างมาก

(โคมเพ็ญ สนธิยานนท์. 2527 : 66) ฉะนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาใช้โอกาสพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง เพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นหัวหน้านักบริหาร หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือแม้กระทั่งหัวหน้าคนงานจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น และจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล (บุญทัน กอกโชสง และเอ็ด สารภูมิ. 2528 : 104) บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้บริหารคนหนึ่งจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จึงควรศึกษาและนำหลักการบริหารงานบุคคลไปใช้ ซึ่งศาสตราจารย์เลียวนาร์ค ดี ไวท์ (Leonard D. White) ได้เสนอหลักการบริหารงานบุคคลที่ดีไว้ดังนี้ (เสถียร เหลืองอร่าม. 2519 : 2)

1. จะต้องคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
2. จะต้องคำนึงถึงหลักการของการฝึกอบรมที่ดี
3. จะต้องคำนึงถึงหลักเงินเดือนงานและสภาพการทำงานที่ดี
4. จะต้องยึดหลักของการบำรุงขวัญที่ดีและยึดมั่นในระเบียบวินัย
5. การบริหารงานบุคคลที่ดีจะต้องยึดถือหลักแห่งความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามกาลสมัยได้อย่างดีและมีเหตุผล

ปัญหาค่ามูลกลาง

ห้องสมุดไม่สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากบุคลากรที่เพียงพอและมีศักยภาพ ปัญหาค่ามูลกลางจึงเป็นปัญหาพื้นฐานที่ส่งผลต่อเป้าหมายของห้องสมุด ใ้กับผู้ให้ข้อสังเกตว่า พื้นที่ที่ห้องสมุดมีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 2 คนขึ้นไป ปัญหาค่ามูลกลางก็จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีบุคลากรทำงานเป็นจำนวนมาก ก็แน่ใจได้ว่ามีปัญหามากขึ้นอย่างแน่นอน ปัญหาเหล่านี้อาจจะเกิดจากความสับสนทางอารมณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หรือเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล และบางปัญหาอาจจะเกิดขึ้นเพราะเจ้าหน้าที่เกิดความเบื่อหน่ายท่งงานประจำที่ทำ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนขั้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นจำเป็นต้องมีขั้นตอนการร้องเรียน ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถเสนอปัญหาหรือข้อคำแนะนำได้ ขั้นตอนการร้องเรียนนี้ต้องกระจายไปทั่วองค์กรจนถึงผู้อำนวยการ และบางครั้งอาจ

จะขยายออกไปมากกว่านี้ก็ได้ อุไรพรรณ หล่อศิริ เสนอว่าควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บรรณารักษ์มีโอกาสหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนงานกันได้ตามความสนใจ เพื่อช้จักความเบื่อหน่ายในการทำงานจำเจ คำนเคียว (อุไรพรรณ หล่อศิริ. 2524 : บทคัดย่อ) และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ช่วยให้บรรณารักษะรู้จักปรับตัว ทลอคจนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นการช่วยให้เกิดความเข้าใจในการร่วมกันทำงาน และทำให้ง่ายขึ้นเมื่อต้องการหาคนทดแทนขณะที่ผู้หนึ่งป่วยหรือลาหยุด

ปัญหาที่องค์กรส่วนมากประสบอยู่ในปัจจุบันมี 2 ประการคือ (สุธิกะ รอคสวัสดิ์.

2529 : 26 - 39)

1. ส่วนของผู้นับคัมภีษชา ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความคิดริเริ่ม กลัวปัญหาที่จะเกิดขึ้น รับข้อมูลผิดเพี้ยน ขอบการยกยอปอขึ้น ไม่ชอบให้ผู้ใ้คัมภีษชาเก่งกว่าตนเอง ขาดความรับผิดชอบ

2. ส่วนของผู้นับคัมภีษชา บางคนมีความรู้ความสามารถดี แต่ไม่ยอมทำงานเพื่อส่วนรวม หรือทำงานให้กับหน่วยงาน แสงหาแผนนโยบายให้กับตนเองและพรรคพวก แ่งแย่งชิงชิงเค้น ไม่อยากให้อใคร เก่งกว่าตน คอประจบสอพลอ สร้างความแตกแยกในหน่วยงาน

ปัญหามูลการที่สำคัญอีกประการ คือ ปัญหาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ไม่เต็มที่ ซึ่งอาจจะเกิดจากลักษณะต่อไปนี้

1. เกิดจากการทำงานไม่เต็มที่ ซึ่งหมายถึง การทำงานไม่เต็มความสามารถและไม่อุทิศเวลาให้กับงานที่ปฏิบัติอยู่เท่าที่ควร

2. เกิดจากการจ้างงานไม่เหมาะสม ใช้คนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดที่มีอยู่ มีมุมมองพวงมากกว่าความรู้ความสามารถและผู้บริหาร บางคนจะพูดเสมอว่าเพื่อความเหมาะสม

3. เกิดจากการว่างงานที่แอบแฝง ซึ่งคล้าย ๆ กับทำงานไม่เต็มที่ เป็นการทำงานแบบชอนเร้น แอบเข้าขามเย็นขาม เพราะถึงอย่างไรสิ้นเคื่อนก็ต้องไ้รับเงินเคื่อนแน่นอน

เบญจา สุวัทธิ ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงานห้องสมุดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาการบุคลากรโดยเฉลี่ยแล้วมีอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีปัญหามากคือ จำนวนบุคลากรห้องสมุดน้อย (เบญจา สุวัทธิ. 2524 : 149)

งานงบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของห้องสมุด ฉะนั้นการวางแผนและการจัดทำงบประมาณสำหรับห้องสมุดจึงเป็นเรื่องยุ่งยาก ทั้งนี้เป็นเพราะงบประมาณคือ แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน และโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึง การกะประมาณรายการกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน งบประมาณจึงกลายเป็นเครื่องมือระหว่างทรัพยากรทางการเงินกับพฤติกรรมของมนุษย์ ในอันที่จะให้สัมฤทธิ์ผลซึ่งนโยบายและความมุ่งหมาย (ไพศาล ชัยมงคล. 2517 : 19 - 20)

แหล่งเงินทุนของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินงบประมาณมหาวิทยาลัย
2. เงินบริจาค
3. เงินที่ผู้มอบให้
4. เงินค่าธรรมเนียมห้องสมุด
5. เงินพิเศษอื่น ๆ เช่น ค่าปรับ เงินที่ได้จากการขายหนังสือ จากการบริการ

ถายเอกสาร (Lyle. 1961 : 321 - 323)

ในการจัดทำงบประมาณของหอสมุด ระบบที่นิยมใช้มากที่สุดในห้องสมุดและในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรคือ งบประมาณแสดงรายการ (Line item budgetting) เป็นระบบที่จัดทำง่ายโดยแบ่งค่าใช้จ่ายเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าหนังสือและวารสาร ค่าซ่อมแซม และค่าอุปกรณ์ ระบบนี้ช่วยในการของงบประมาณเพิ่ม เพราะสามารถแสดงรายการจัดสรรงบประมาณในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน จึงเป็นเครื่องมือบริหารที่มีประโยชน์สำหรับบรรณารักษ์และผู้บริหารมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามมีข้อเสียคือ ถ้ามีการขอเพิ่มงบประมาณในด้านใด ก็จะทำเครื่องหมายเฉพาะด้านไว้ ซึ่งในบางครั้งผู้อ่านอาจในการจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่เห็นด้วยกับการบริหารงานของหอสมุดก็ได้ (Durey. 1976 : 45 - 46 และ Cargill. 1987 : 32)

งบประมาณนั้นถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการวางแผนและเป็นเสมือนแผนที่ของหอสมุดต้องปฏิบัติตามงบประมาณที่ตั้งไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ บรรณารักษ์จะต้องวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของหอสมุดที่มีต่อผู้ใช้อย่างรอบคอบ และความต้องการที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะ

พิจารณา 3 ด้านคือ ด้านบุคลากร ความต้องการวัสดุและสารนิเทศ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม และในการดำเนินการทาง ๆ นอกจากนี้ก็พยายามเรียนรู้วิธีเสนองบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เช่น สั้นและได้ใจความ หรือยาวแต่รายละเอียด การเลือกเสนอวิธีใดควรให้สอดคล้องกับความสนใจของฝ่ายพิจารณางบประมาณ นอกจากนี้การเสนองบประมาณควรชัดเจนและตรงประเด็น รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า หอสมุดใดที่ระดับถึงข้อบังคับของฝ่ายพิจารณางบประมาณ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะเสนองบประมาณควรให้เจ้าหน้าที่ภายในหอสมุดได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องที่กล่าวมา วิธีนี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่เข้าใจกระบวนการจัดทำงบประมาณและในกรณีที่มีการเสนองบประมาณทวนจาก ก็ควรจะเตรียมเอกสารประกอบเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจยิ่งขึ้น (Cargill. 1987 : 31 - 33)

บรรณารักษ์หรือผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณจะต้องเอาใจใส่ในกลยุทธ์การวางแผน การจัดทำงบประมาณ รู้จักรวบรวมข้อมูล และสังเกตแนวโน้มตลอดทั้งปี เพื่อจะได้ทราบว่าต้องปรับปรุง พัฒนา เพิ่มขึ้นในส่วนใด

ปัญหาการงบประมาณ

บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ปรารถนาจะจัดบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้บริการ แต่ปัญหาที่สำคัญคือ งบประมาณมหาวิทยาลัยไม่สนใจที่จะจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาทรัพยากรซึ่ง ไวท์ (White) เกรงว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่าใช้จ่ายของบุคลากร (People cost) และคำนึงกิจกรรมมาเป็นงบประมาณทรัพยากรหอสมุด ซึ่งนับได้ว่าเป็นอันตรายต่อบรรณารักษ์ซึ่งมีอาชีพจัดบริการให้แก่ผู้ใช้หอสมุด (White. 1987 : 115) หอสมุดจำเป็นต้องจัดหาเงินพิเศษ เพื่อใช้จ่ายนอกเหนือจากงบประมาณปกติ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดภาระต้นทุนของหอสมุดลงได้ นอกจากนี้จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการพัฒนาทรัพยากรหอสมุด โดยใช้การแลกเปลี่ยน การขอบริจาค ตลอดจนในการจัดทำงบประมาณจะต้องตระหนักถึงการขอเพิ่มงบประมาณ เพื่อรักษารายได้จากภายนอกเนื่องจากราคาที่เพิ่มสูงขึ้น และเพื่อรักษารายได้จากการซื้อในตลาดการพิมพ์ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น (Roger and Weber. 1971 : 55)

ปัญหามิประมาณทำให้เกิดปัญหาการบริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง อรุณี อ่อนสวัสดิ์ ได้วิจัยพบว่าฝ่ายวารสารและหนังสือพิมพ์มีปัญหาการเบิกจ่ายเงินตามงวดให้ทันเวลาที่ทางร้านต้องการ หรือให้ทันเวลาในการทออาปุวารสาร เมื่อไม่สามารถขออนุมัติเงินได้ทัน ทำให้ไม่มีวารสารบริการและยังเพิ่มภาระในการบอกรับใหม่ หรือติดตามซื้อฉบับที่ขาดหายไป ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระโดยไม่จำเป็นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรก็ประสบปัญหาเรื่องการเบิกจ่ายเงินเช่นกัน ในกรณีที่ผู้มาเสนอขายที่อำนวยความสะดวกถึงที่ แท้ก็คงมาคิดชี้แจงกระบวนการขออนุมัติขอ ขออนุมัติจ่ายเงิน ซึ่งต้องใช้เวลาคำเนินการ 3 - 4 วัน แต่ผู้เสนอขายไม่อาจรอได้ เพราะต้องการเงินสดทันที เมื่อทางหอสมุดไม่สามารถหาเงินสำรองจ่ายได้ ก็เป็นการเสียโอกาสที่จะให้ทรัพยากรที่มีคุณค่า (อรุณี อ่อนสวัสดิ์. 2529 : 105) ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับการประเมินผลของฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่พบว่าการใช้จ่ายเงินงบประมาณในบางรายการดำเนินไปด้วยความล่าช้า เป็นเพราะระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อประกวดราคา และเบิกจ่ายมีขั้นตอนต่าง ๆ หลายประการ (ชัยยุทธ์ ศิริสุทธิ. 2529 : 48 อ้างอิงมาจาก ฝ่ายวางแผนและพัฒนา. 2522 : 33 - 35)

ฟราย (Fry) และไวท์ (White) ได้ศึกษาพบว่าเมื่อมีปัญหาด้านการเงิน บรรณารักษ์จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและขอเงินมากกว่าที่จะให้คณาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยทราบปัญหาเหล่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้บรรณารักษ์บางคนจึงแก้ปัญหาโดยไม่ซื้อหนังสือที่ห้องสมุดเลือก แต่ขอเฉพาะคู่มือหรือหนังสือที่อาจารย์เลือกเท่านั้น รวมทั้งยกเลิกการถ่ายสำเนาเอกสารต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่ทราบจากงานวิจัยของแฟรดฟอร์ด (Fradford) และทรูซเวลล์ (Trueswell) ว่า การถ่ายเอกสารเป็นการเพิ่มทรัพยากร (Collection) และพัฒนาการบริการ ซึ่งนับเป็นวิธีที่สำคัญวิธีหนึ่ง ไวท์ได้เสนอว่าควรเก็บสถิติและทำรายงานเสนอต่อคณาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยว่า เรื่องใดบ้างที่ห้องสมุดสามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ และเรื่องใดบ้างที่ห้องสมุดเพียงแค่ออกแหล่งข้อมูลรวมทั้งรายงานแผนพัฒนาการดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ (White. 1987 : 154 - 155)

สถานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า ชั้นสูง ในวิชาเฉพาะทาง ๆ ฉะนั้นอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดบริการ กล่าวคือ วัสดุห้องสมุด เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการศึกษาและค้นคว้าวิจัยในห้องสมุด ครุภัณฑ์ใช้เพื่อจัดเก็บหนังสือ วัสดุการอ่านอื่น ๆ และเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ ส่วนอาคารสถานที่ใช้สำหรับเก็บสะสม และบริการทั้งหนังสือ สื่อทัศนวัสดุ และอุปกรณ์ที่ใช้กับวัสดุเหล่านั้น ก็มีบริเวณที่ให้บริการ เป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ

จากการศึกษาของ ชาร์ซา และมอริอาตี (Rzasa and Moriarty) พบว่าเหตุผลประการแรกที่นักศึกษาระดับปริญญาตรี เข้าใช้ห้องสมุดก็เพื่อทำการบ้านและอ่านหนังสือของตนเอง (จิตติ ปิงตระกูล. 2523 : 93 - 94) ส่วน ชุมพาท กุลลาบ พบว่านิสิตมีวัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ห้องสมุดเพื่อทำรายงานมากที่สุด รองลงมาคือ ทำปริญญานิพนธ์ (ชุมพาท กุลลาบ. 2523 : 15) แสดงว่านิสิตมีความต้องการในการรับบริการห้องสมุดในสถานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ทั้งนี้เพราะการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมจากห้องสมุด ห้องสมุดจึงจำเป็นต้องจัดเตรียมหนังสือ วัสดุ สื่อการเรียน ครุภัณฑ์ และสถานที่ให้พร้อมเพียง

ในเรื่องเดียวกันนี้ เคอเนกัน (Kernaghan) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าใช้ห้องสมุดและบริการห้องสมุดที่โรงเรียนแพทย์ 5 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา พบว่าจำนวนหนังสือและสิ่งพิมพ์ ความทันสมัย ระบบการทวงคืนที่มีประสิทธิภาพ และบริการของเจ้าหน้าที่ในการช่วยการใช้ห้องสมุด มีผลต่อการเพิ่มความถี่ในการใช้ของนักศึกษา (จิตติ ปิงตระกูล. 2523 : 85) ส่วน แคมป์เบล และเชลเลอร์ ได้ศึกษาพบว่าการออกแบบห้องสมุดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ใช้ และแสดงทัศนะว่าผู้บริหารห้องสมุดและนักวางแผน สามารถออกแบบและจัดห้องสมุดให้ดีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ การวางแผนจัดตั้งห้องสมุดควรจะเป็นหน้าที่ของสถาปนิก บรรณารักษ์ และนักพฤติกรรมศาสตร์ (แคมป์เบล และเชลเลอร์.

2523 : 19 - 42)

สถาปนิกได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีที่จะพิจารณาปัญหาและคำตอบด้านการออกแบบในการสร้างห้องสมุดตามสุนทรียะ และวิศวกรรม สถาปนิกควรสนใจหาความรู้ทางห้องสมุดหรือบรรณารักษศาสตร์ เป็นพื้นฐานความรับผิดชอบ ทั้งเหตุผลของบรรณารักษ์ มิใช่เหตุผลทางด้านสถาปัตยกรรม

แต่ฝ่ายเดียว สถาบันที่เพิ่มความเข้าใจในวิชาบรรณารักษศาสตร์ย่อมทำให้อาคารมีความเหมาะสม สะดวกที่จะทำหน้าที่ทางห้องสมุด ฉะนั้นก่อนการออกแบบควรศึกษาข้อมูลจากบรรณารักษ์เพื่อให้เข้าใจความต้องการต่าง ๆ ของห้องสมุดอย่างชัดเจน และก่อนการออกแบบขั้นสุดท้ายควรเสนอแบบร่างต่อผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบรรณารักษ์เพื่อรับความคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นแนวทางให้สามารถปรับปรุงการออกแบบได้อย่างเหมาะสม (ทิพย์วัลย์ ทูลยะสุช. 2526 : 32)

บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเป็นผู้ที่ต้องใช้อาคารในการปฏิบัติงานมีโอกาสน้อยที่จะได้ใช้ประจำวัน ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่ควรหาอาคารส่วนไหนควรจะใช้ทำหน้าที่อะไร จะสามารถคาดคะเนว่าควรออกแบบที่ใหม่หรือปรับปรุงที่เก่าให้ดีที่สุดอย่างไร เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ ซึ่ง เรกกี และเอเบิล (Reggie and Able) ได้เสนอในเรื่องการเตรียมเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารห้องสมุดจะต้องเป็นผู้พิจารณาและดำเนินการ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (Reggie and Able. 1985 : 786 - 791)

ขั้นที่ 1 สร้างทีมผู้บังคับบัญชาระดับสูง (Supervisory team) ที่เข้มแข็งขึ้น ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายในห้องสมุด ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกอย่างระมัดระวังโดยบุคคลที่จะอยู่ในตำแหน่งนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองอดีตและอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ

ขั้นที่ 2 ปกป้องให้การทำงานเป็นทีม เพื่อพวกเขาจะได้มีโอกาสที่จะรู้จักและยอมรับนับถือข้อคิดเห็นของกันและกัน

นักพฤติกรรมศาสตร์อาศัยเทคนิคในการตรวจสอบการใช้เนื้อที่อย่างมีระบบจะสามารถให้ข้อมูลที่รับรองหรือยืนยันข้อสังเกตของบรรณารักษ์ การผสมผสานดังกล่าวจะนำไปสู่การออกแบบและการจัดเนื้อที่ห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาที่อาคารสถานที่ วสุ คุรุภัณฑ์

อาคารห้องสมุด วสุ คุรุภัณฑ์ เป็นสิ่งที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดบริการให้ผู้ใช้ห้องสมุดสามารถได้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง ฉะนั้นสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงตัวอาคาร วสุ คุรุภัณฑ์ทาง ๆ นั้นอาจเป็นกาลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความท้อแท้หรือความรังเกียจได้ (อารี เพชรบุณก.)

2526 : 21) ฦาพร กุหลาบ ได้ศึกษาพบว่าความพอใจในคานอาคารสถานที่ จำนวนครุภัณฑ์ และสิ่งแวดลอมอื่น ๆ ของนิสิตอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย (ฦาพร กุหลาบ. 2523 : 17) ขณะที่ รัตนา กระแสชัย พบว่านักศึกษาที่มีความเห็นเกี่ยวกับบริการทรัพยากร อาคารสถานที่ บุคลากร และระเบียบการในหอสมุดเหมาะสมปานกลาง (รัตนา กระแสชัย. 2525 : บทคัดย่อ) สมทรง แสงเกชา พบว่าอาจารย์และนักศึกษาต้องการให้หอสมุดจัดที่นั่งอ่านเฉพาะเพิ่มขึ้น (สมทรง แสงเกชา. 2528 : 116) นอกจากนี้ผลการวิจัยปัญหาการจัดบริการของหอสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ผ่านมาของ กวงเนตร รัตนเสนีย์ ละอองกาญจน์ สุริชัยพานิชย์ ทศนีย์ ขวัญสุวรรณ และวนิดา จินตานุรักษ์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าอาคารหอสมุดไม่เหมาะสม เช่น ที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากคณะต่าง ๆ อากาศภายในหอสมุดร้อนอบอ้าว มีเนื้อที่คับแคบทางเดินวอวน และมีเสียงรบกวน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ใช้หอสมุดไม่ได้รับความสะดวกสบาย ขาดสมาธิในการศึกษาค้นคว้า และขาดความกระตือรือร้นที่จะมาใช้หอสมุด ทำให้เจ้าหน้าที่หอสมุดรู้สึกเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานประจำวัน (กวงเนตร รัตนเสนีย์. 2519 : 260 ละอองกาญจน์ สุริชัยพานิชย์. 2520 : 138 ทศนีย์ ขวัญสุวรรณ. 2521 : 234 และวนิดา จินตานุรักษ์ 2526 : 104) ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ควรเร่งแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่ผู้ใช้บริการพอใจ เพื่อดึงดูดให้ผู้ใช้เข้าหอสมุดเพิ่มขึ้น

สภาพแวดล้อมมีผลให้คนทำงานเกิดความพอใจ หรือไม่พอใจได้ ไอแซคโค (Isacco) ศึกษาพบว่าแสงสว่างมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพอใจและการทำงาน ความสะอาดและความมีระเบียบ ตลอดจนสีของที่ทำงานมีผลต่อความพอใจและการทำงาน ความเป็นสัดส่วน และความเป็นส่วนตัว ทำให้การตัดสินใจสื่อสารง่ายขึ้น ความพอใจในสภาพแวดล้อมมีผลต่อการผลิตงาน ซึ่งสามารถตีค่าเป็นเงินได้ (Isacco. 1985 : 27 - 29) เปล่งศรี อิงคินันท์ ได้ศึกษาพบว่าบรรณารักษ์ทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคมีความพึงพอใจในปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก ซึ่งได้แก่ การที่หน่วยงานมีหนังสือ คู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ช่วยในการทำงานต่าง ๆ ได้สะดวกและง่ายขึ้น มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพการทำงานในหน่วยงานส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย หอสมุดจัดบริเวณที่ทำงานของบรรณารักษ์เป็นสัดส่วน สะดวกต่อการปฏิบัติงาน (เปล่งศรี อิงคินันท์. 2526 : 82) แต่ อรุณี อ่อนสวัสดิ์ พบว่าการจัดสถานที่

ภายในยังไม่เหมาะสม อาทิเช่น ไม่มีห้องรองผู้อำนวยกาหอสมุดโดยเฉพาะที่เป็นสัดส่วน ทำให้
 ผู้มาติดต่อไม่ทราบว่าใครคือ ผู้บริหารหอสมุด เพราะไม่มีป้ายบอก ไม่มีห้องพักผ่อนสำหรับผู้มาติดต่อ
 หอสมุด ทำให้เจ้าหน้าที่พนักงานบางคนเมื่อถึงเวลาพักก็ไปจับกลุ่มคุยกัน ทำให้ผู้มาใช้บริการตำหนิ
 ว่าเจ้าหน้าที่หอสมุดไม่รับผิดชอบงาน (อรุณ อ่อนสวัสดิ์. 2529 : 110)

งานกิจกรรมและบริการ

งานบริการ เทคนิค

ทอเบอร์ (Tauber) กล่าวว่างานเทคนิคประกอบด้วยงานจัดหา การลงรายการ การรักษา
 และการยืม-คืนทรัพยากร ส่วน โรเชล (Roche) กล่าวว่างานบริการเทคนิคเป็นงานจัดหา
 วิเคราะห์เลขหมู่ สืบค้น การควบคุมการยืม-คืนทรัพยากร และลงทะเบียนผู้ใช้ ลิ้นท์ และเอ็คการ์ด
 (Lynch and Eckard) กล่าวว่างานบริการเทคนิคเป็นการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้องกับจัดหาทรัพยากร
 การจัดกา และการจัดเตรียมทรัพยากร (Manning. 1984 : 15) อาจกล่าวได้ว่า งานบริการ
 เทคนิคเป็นงานที่บรรณารักษะต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพในการจัดเตรียมวัสดุการอ่าน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ
 เข้าถึงข้อมูลได้อยู่ ฮอร์นีย์ (Horney) ได้แบ่งการเข้าถึงข้อมูลว่ามีองค์ประกอบ 2 ประการคือ
 การเข้าถึงทางกายภาพ (Physical access) และการเข้าถึงทางบรรณานุกรม (Bibliographic
 access) (Godden. 1984 : 1)

งานต่าง ๆ ในห้องสมุดที่ลักษณะเป็นงานเทคนิค แบ่งได้ดังนี้

1. งานพัฒนาทรัพยากร
2. งานวิเคราะห์ทรัพยากร
3. งานซ่อมแซมหนังสือ

งานพัฒนาทรัพยากร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนในการจัดหาทรัพยากรให้สนอง
 ความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ดิกกินสัน (Dickinson) เชื่อว่าผู้ที่เหมาะสมที่
 จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรห้องสมุดคือ อาจารย์ในคณะ เพราะเป็นผู้มีความสามารถ
 ในสาขาวิชาเฉพาะ ซึ่งจะสามารถเลือกหนังสือได้ตรงตามสาขาวิชาและสนองความต้องการของ
 ผู้ใช้ได้มากที่สุด ความเห็นนี้แตกต่างจากความเห็นของ แดตัน (Danton) เบอร์ (Burr)

ออสเบิร์น (Osburn) แสคม (Stam) อิงสตรอม (Engstrom) พูลอส (Poulos) และเปรมวัลย์ วาริธร ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์และอาจารย์ควรร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากบรรณารักษ์เป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ใช้ สามารถทราบความต้องการของผู้ใช้ทุกฝ่าย ส่วนอาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ก็จะช่วยบรรณารักษ์ได้มาก (Broadus. 1981 : 19 และ เปรมวัลย์ วาริธร. 2525 : 4 - 11)

ทรัพยากรห้องสมุดจะต้องมีปริมาณและขอบเขตที่เพียงพอ เพื่อสนองความต้องการด้านการสอนทั้งหมดในมหาวิทยาลัย และเพื่ออำนวยความสะดวกต่อโครงการวิจัยต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โรเบิร์ต บี คูเอิน (Robert B. Douen) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยที่เปิดถึงระดับปริญญาเอกควรจะมีทรัพยากรประมาณ 1,500,000 เล่ม หรือมากกว่านี้ และควรมีงบประมาณค่าหนังสือและวารสารอย่างน้อยที่สุด 750,000 ดอลลาร์ รวมทั้งการซ่อมหนังสือ (Broadus. 1981 : 20) ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรจึงเป็นการวางแผนงานที่เกี่ยวกับทรัพยากรห้องสมุดทั้งหมดในระยะสั้นระยะยาว โดยการคาดคะเนและคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของผู้ใช้ ลักษณะและจำนวนของทรัพยากร แผนงานห้องสมุดรวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรห้องสมุดในอัตรากำลัง การวางแผนพัฒนาทรัพยากรห้องสมุดจะให้แนวทางการจัดสรรงบประมาณเพื่อการเลือกและการจัดหาทรัพยากรห้องสมุดอย่างกว้าง ๆ (Edelman. 1979 : 33) ดังนั้นการวางแผนด้านทรัพยากร จึงประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (เพ็ญศรี กวีสวรรณ. 2529 : 2)

1. การกำหนดนโยบาย
2. การสำรวจทรัพยากร
3. การจัดหาสิ่งที่ยังขาด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้กำหนดให้งานจัดหาเป็นแผนงานหนึ่งของห้องสมุด มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ หน้าที่หลักของแผนกจัดหาคือ การเลือกหนังสือ การสั่งซื้อหนังสือ การขอบริจาคหนังสือ และการแลกเปลี่ยนหนังสือกับสถาบันอื่น การจัดหาหนังสือเข้ากระทำได้โดยวิธี การขอมากกว่าวิธีอื่น ๆ ห้องสมุดส่วนใหญ่ซื้อหนังสือภาษาต่างประเทศจากตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย (พูลสุข ศรีภิรมย์. 2516 : บทคัดย่อ)

การวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการทรัพยากรห้องสมุด เป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งที่ห้องสมุดจะขาดเสียมิได้ เพราะเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูล โดยห้องสมุดจะแยกประเภททรัพยากรห้องสมุดเพื่อให้สิ่งที่มีเนื้อเรื่องเดียวกันอยู่ด้วยกัน พร้อมทั้งจัดเครื่องมือให้สืบค้นได้ว่า ห้องสมุดจัดเก็บทรัพยากรห้องสมุดเรื่องใดไว้ที่ใด หรือที่เอส เอ็ม ทริปทิ (S.M. Tripathi) ได้กล่าวว่า หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของห้องสมุดก็คือ การจัดเตรียมหนังสือที่ผู้อ่านต้องการ และหน่วยงานที่รองรับนิคมชอบในฐานะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้อ่านกับทรัพยากรทุกชนิดของห้องสมุดก็คือ งานในคานวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ (Tripathi. 1969 : 5)

ลักษณะหน้าที่พื้นฐานของงานวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ แบ่งได้ดังนี้

1. จัดหมู่และทำบัตรรายการ ได้แก่ การกำหนดเลขหมู่หนังสือ การลงรายการในบัตร การกำหนดหัวเรื่อง
2. การเตรียมทรัพยากรห้องสมุดขึ้นชั้น ได้แก่ งานประทับตราหนังสือ เขียนสันหนังสือ สอดบัตรหนังสือ บัตรกำหนดสง จิกของบัตร
3. การดูแลรักษารายการบัตร ได้แก่ การเรียงบัตรรายการ การเก็บบัตรชำรุด หรือบัตรรายการที่ไม่ทันสมัย หรือหนังสือที่ทองการจำหน่ายออก (Bloomberg and Evans. 1976 : 22 - 23)

งานวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการมีประโยชน์ต่อผู้ใช้และบรรณารักษ์ กล่าวคือ ประการแรกทำให้ผู้ใช้ได้ทราบว่าห้องสมุดมีหนังสือชื่อใด หรือแต่งโดยคน ๆ นั้น หรือเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ หรือไม่ และประการที่สอง อำนวยประโยชน์ในการทำงานของบรรณารักษ์ในด้านการจัดหาทรัพยากรห้องสมุด และการวิเคราะห์เลขหมู่หนังสือ

การบริหารงานวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการหนังสือของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นหน่วยงานย่อยของงานเทคนิคของห้องสมุด หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่บริหารงานด้านจัดหมู่และทำบัตรรายการที่เป็นนโยบาย การแก้ไขข้อขัดข้อง ๆ ที่เป็นงานบริหาร เฉพาะในฝ่าย โดยไม่ต้องรับผิดชอบการทำงานประมาณ และการคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายแต่อย่างใด และไม่มีนโยบายแน่นอนในการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ และไม่มีกรรมการกำหนดปริมาณงานที่จะทำ ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการส่วนใหญ่ชอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันมาก (สุภลักษณ์ รัตมณีภัทร. 2522 : บทคัดย่อ)

การซ่อมหนังสือ เป็นงานเกี่ยวกับการบำรุงรักษาหนังสือ ซึ่ง มิตทาล (Mittal) กล่าวว่า มีจุดประสงค์ 2 ประการคือ บำรุงรักษาหนังสือไว้ให้คนรุ่นหลัง และให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยที่ผู้อ่านในปัจจุบันสามารถใช้ได้ (Mittal. 1978 : 282) การซ่อมหนังสือจึงเป็นงานสำคัญในการ จัดเตรียมและป้องกันเพื่อขยายเวลาการใช้งานทรัพยากรห้องสมุด

การซ่อมหนังสือแต่ละประเภทจะแตกต่างกันออกไป ห้องสมุดบางแห่งอาจจะดำเนินการ ซ่อมเอง แต่บางแห่งก็อาจจะส่งงานภายนอกเป็นผู้จัดทำ ในห้องสมุดขนาดเล็กมีเจ้าหน้าที่เพียง คนเดียวรับผิดชอบในการ เตรียมทรัพยากรส่งไปยังร้านค้า แต่ในห้องสมุดขนาดใหญ่ควรมี หน่วยงานรับผิดชอบเองโดยแยกตามประเภทของทรัพยากร เช่น หนังสือ วารสาร เป็นต้น (Larsen. 1984 : 199)

งานบริการผู้อ่าน

งานบริการผู้อ่านเป็นงานที่ห้องสมุดจัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ห้องสมุดในการ ศึกษาหาความรู้ หรือความเพลิดเพลินต่าง ๆ จากวัสดุการอ่านในห้องสมุด งานบริการ ประเภทต่าง ๆ ในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ไคแก (ทัศนีย์ ขวัญสุวรรณ. 2521 : 14 - 25)

1. บริการยืม-คืน เป็นงานบริการสำคัญอันแรกของห้องสมุด หมายถึง การยืมและ รับคืนหนังสือ วัสดุการอ่านอื่น ๆ และวัสดุทัศนวัสดุตามความต้องการของผู้ใช้ รับผิดชอบใน การจัดเก็บและเรียงหนังสือชั้นชั้น เก็บสถิติการยืม-คืน และจำนวนผู้ใช้บริการห้องสมุด ศึกษา และส่งเสริมให้ผู้ใช้ห้องสมุดมากขึ้น และยังหมายถึงการจัดทำรายชื่อนี้หนังสือใหม่ การจัด นิทรรศการหนังสือใหม่ บริการยืมระหว่างห้องสมุด กล่าวได้ว่าบริการยืม-คืนเป็นบริการที่มี การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการห้องสมุดมากที่สุด จึงควรปรับปรุงและพัฒนางานด้านนี้อยู่ตลอดเวลา โดยสม่ำเสมอ เพื่อให้สนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วและตรงตาม ความต้องการของผู้ใช้ให้มากที่สุด

2. บริการหนังสือจอง เป็นบริการจัดหนังสือและวัสดุการอ่านอื่น ๆ ที่มีจำนวนน้อย ในห้องสมุด แคมเปญต้องการให้มากไว้ให้ผู้ใช้โดยทั่วถึงกัน

3. บริการเอกสารสนเทศ เป็นบริการช่วยเหลือให้คำตอบในเรื่องทั่วไป และช่วย ในการค้นคว้าวิจัยเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม รวมทั้งมีระบบการจัดเก็บข่าวสารความรู้ต่าง ๆ

ตลอดจนจัดทำคู่มือที่ให้ความสะดวกและประโยชน์ต่อผู้ใช้ห้องสมุด บริการ เอกสารสนเทศ ได้แก่ บริการจัดทำสารบัญเรื่อง บริการจัดทำบรรณานุกรม บริการแปล บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการ การบรรณานุกรม บริการข่าวสารทันสมัย

4. บริการถ่ายเอกสารสนเทศ เป็นบริการที่จำเป็นและที่นิยมแพร่หลายตามห้องสมุด มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เพราะจะช่วยประหยัดเวลาในการคัดลอก ในกรณีที่ห้องสมุดไม่อนุญาตให้นำ หนังสือบางเล่มหรือสิ่งตีพิมพ์บางประเภทออกนอกห้องสมุด นอกจากนี้ยังช่วยให้สภาพคงทนถาวร หรือในกรณีที่ต้นฉบับมีราคาแพงมาก การถ่ายเอกสารก็จะช่วยลดภาระในการซื้อต้นฉบับเพิ่มเติม ช่วย ลดความสูญเสียของห้องสมุดอันเนื่องมาจากการฉีกขาด ภัยพิบัติ และ การถ่ายเอกสารสามารถ ช่วยในรายละเอียดต่าง ๆ ได้ครบถ้วนเช่นเกี่ยวกับต้นฉบับเดิมทุกประการ

ประภาวดี สืบสนธิ์ ศึกษาพบว่าบริการหลักที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจัดให้แก่ผู้ใช้ ได้แก่ บริการยืม-คืน บริการตอบคำถาม บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการหนังสือจอง และบริการ โสตทัศน นอกจากนั้นก็มีห้องสมุดมหาวิทยาลัย 15 แห่งจาก 26 แห่ง (รวมห้องสมุดวิทยาเขต) ให้ บริการสนเทศอื่น ๆ ที่แพร่หลาย ได้แก่ การรวบรวมบรรณานุกรมตามผู้ใช้ต้องการ (7 แห่ง) บริการข่าวสารทันสมัย และบริการข่าวสารเฉพาะบุคคล (4 แห่ง) แสดงว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวนไม่มากนักที่จัดบริการสารนิเทศที่ทันสมัย และที่สนองความต้องการเฉพาะของผู้ใช้แต่ละบุคคล ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า บริการขอสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ที่ห้องสมุดระดับอุดมศึกษาควรจัด ได้แก่ บริการชี้แนะแหล่งข้อมูล บริการขอสนเทศที่ทันสมัย บริการเลือกเผยแพร่สารนิเทศ บริการแปล บริการคนสารนิเทศระบบออนไลน์ (ประภาวดี สืบสนธิ์. 2527 : 99)

งานจัดกิจกรรม

แมนมาส ขวลิศ กล่าวว่าห้องสมุดในสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง จะมีหนังสือและบุคลากร ค่อนข้างจะพร้อมบริบูรณ์ สิ่งที่ยังต้องเพิ่มเติมคือ การสร้างความสนใจในการอ่าน ทั้งนี้เพราะความ สนใจในการอ่านของนักศึกษาในระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้นไม่อยู่ในระดับที่ น่าพึงพอใจ สาเหตุเนื่องมาจากประการแรก อุปสรรคทางภาษาและพื้นความรู้ซึ่งมีจำกัด ประการ ที่สองคือ การไม่ได้รับการฝึกฝนให้ใช้หนังสือเพื่อการ เรียนตั้งแต่เรียนอยู่ในชั้นประถมและมัธยมศึกษา ประการที่สามคือ การที่อ่านแล้วไม่ทราบว่าจะเอาความรู้ไปทำประโยชน์อะไร พร้อมกันนี้ได้เสนอ

วิธีแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายแรกในมหาวิทยาลัยจัดให้ครูเรียนทุกคนได้เรียนวิชาการอ่านในปีแรกเพื่อให้สามารถอ่านเร็วและอ่านเป็น และเรียนวิธีใช้ห้องสมุด ฝ่ายที่สองเกี่ยวข้องกับอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้สอนควรแนะนำหนังสือว่าคืออะไร ผู้แต่งหนังสือน่าสนใจเพียงใด ทำไมจึงต้องให้อ่าน ซึ่ง วรารักษ์ พัฒนเกียรติพงศ์ ศึกษาพบว่านิสิตมีเหตุผลในการอ่านวารสารวิชาการ เพราะอาจารย์ผู้สอนแนะนำให้อ่านในระดับมาก (วรารักษ์ พัฒนเกียรติพงศ์, 2531 : 111) และประการสุดท้ายให้ห้องสมุดจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน เช่น นิทรรศการฉายภาพยนตร์ เชิญผู้เชี่ยวชาญบรรยายเรื่องซึ่งจะเป็นที่สนใจทั่วไป ในมหาวิทยาลัยทุกแห่ง นักศึกษาจะมีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร เช่น การจัดแสดงละคร จัดมหกรรมดนตรีระหว่างมหาวิทยาลัย กีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย จัดค่ายอาสาสมัครในระหว่างปิดภาคฤดูร้อน ห้องสมุดควรติดต่อกับผู้นำนักศึกษาให้ทราบโครงการของแต่ละปี เตรียมหนังสือสำหรับอ่านเพื่อกิจกรรมนั้น ๆ ไว้ให้ ช่วยประชาสัมพันธ์โดยให้ใบปลิวประกาศของห้องสมุดเผยแพร่กิจกรรมที่ปฏิบัติไปแล้ว ให้ใช้สถานที่เพื่อหาหรือเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม (แมงมาส ขวลิขิต, 2530 : 12 - 14)

ในการจัดกิจกรรมดังกล่าวนี้ ควรจัดให้สอดคล้องตรงกับความสนใจของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยดังนี้ (อnul รัตทากร, 2529 : 35)

1. หนังสือที่อยู่ในสาขาวิชาเอก เช่น นิติศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จะสนใจอ่านหนังสือด้านการเมือง การปกครอง และนักศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ สนใจอ่านหนังสือด้านธุรกิจมากกว่า
2. หนังสือที่จะช่วยประกอบการเรียนตามหลักสูตรให้ได้ผลดี เช่น หนังสือเศรษฐศาสตร์ความรู้ทั่วไป
3. หนังสือที่ผู้เขียนเป็นผู้มีความรู้เฉพาะสาขานั้น ๆ
4. หนังสือที่สะท้อนสังคม การเมือง และเหตุการณ์ปัจจุบัน

ปัญหากิจกรรมและบริการ

บรรณารักษ์เป็นผู้เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ ทั้งผู้ที่ไปประจำและผู้ใช้ไม่ประจำ ผู้ใช้เป็นผู้เป็นแกนสำคัญของระบบห้องสมุดและงานสารนิเทศ ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศจึงควรเข้าใจผู้ใช้ให้ลึกซึ้งที่สุดเท่าที่จะทำได้

แต่มองงานวิจัยต่าง ๆ ที่ปรากฏชี้ว่าห้องสมุดขณะนี้ให้บริการแก่ผู้ใช้ในวงกว้าง ความพึงพอใจของผู้ใช้จึงไม่สูงนัก เพราะห้องสมุดไม่สามารถสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้ (ประภาวดี สืบสนธ. 2530 : 31)

ที่เป็นเช่นนี้เพราะห้องสมุดให้บริการแก่ผู้ใช้โดยไม่มีการแบ่งกลุ่มหรือความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ห้องสมุดจะเลือกสรรทรัพยากร จัดบริการตามหลักวิชาที่ควร เป็น และให้ผู้ใช้ทุกคนใช้ผลผลิตและบริการมาตรฐานที่จัดไว้ให้ทุกคนเหมือนกันหมด การดำเนินงานเช่นนี้ยึดหลักที่ว่าผู้ใช้ทั้งหมดมีลักษณะเหมือนกัน มีความต้องการคล้ายคลึงกัน และเน้นที่ความคล้ายคลึงกันของผู้ใช้ แทนที่จะเน้นความแตกต่างของผู้ใช้เป็นหลัก

ห้องสมุดจึงต้องแบ่งกลุ่มผู้ใช้ โดยยอมรับความจริงประการหนึ่งว่าผู้ใช้ห้องสมุดที่มาขอบริการหรือผลผลิตสารนิเทศ เป็นบุคคลที่อย่างน้อยมีลักษณะบางอย่างคล้ายคลึงกัน เช่น ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้บริการทุกคนในมหาวิทยาลัย โดยให้บริการชุมชนกลุ่มต่าง ๆ เช่น นักวิจัยเฉพาะสาขาคณาจารย์ ข้าราชการ นักศึกษา ไม่มีห้องสมุดใดหรือหน่วยงานใดที่เข้าถึงสมาชิกทุกคนของชุมชน ดังนั้นห้องสมุดต้องรู้วาทลากลุ่มรวมที่ตนจะให้บริการ โดยต้องมีประสิทธิภาพที่สุดคือใคร

การแบ่งกลุ่มผู้ใช้ยังทำให้มีเหตุผลที่จะศึกษาบุคคลหรือกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้ใช้จากการแบ่งประชากรทั้งหมดออกเป็นกลุ่ม ทำให้สามารถสังเกตได้ถึงความต้องการของกลุ่มไม่ได้รับการสนองตอบ นอกจากนี้ยังช่วยในการวางแผน ไม่ตัดกลุ่มเป้าหมายหลักหรือผลผลิตพื้นฐานออกไป ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ การเพิ่มหรือลดบริการที่ห้องสมุดเข้าใจกลุ่มผู้ใช้ต่าง ๆ อย่างละเอียด ทำให้สามารถหาวิธีเข้าถึงตลาดได้ดีขึ้น และจัดหาผลผลิตและบริการโดยเน้นที่ตัวผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มเป็นหลัก (ประภาวดี สืบสนธ. 2530 : 31 - 38)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี 1960 มอริสัน (Morrison) ได้ศึกษาเรื่อง "The Career of the Academic Librarians" โดยศึกษากับบรรณารักษ์มหาวิทยาลัยจำนวน 676 คน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับรอง และบรรณารักษ์ที่ไม่ต้องรับผิดชอบงานด้านบริหาร มอริสันพบว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยยังขาดความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้

คะแนนในตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้คะแนนไม่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนร้อยละ 2 ได้แสดงทัศนะว่า งานบุคลากร และงานพิเศษเป็นงานที่บรรณารักษ์สนใจน้อยที่สุด มอว์ริสันได้ให้ข้อสังเกตว่าผู้บริหารระดับกลาง แสดงความไม่พอใจเกี่ยวกับวิชาที่สอนในโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์ (Plate. 1970 : 19 - 20)

ต่อมาในปี 1970 เพลท (Plate) ได้ศึกษาผู้บริหารระดับกลางจำนวน 77 คน ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 13 แห่ง เพื่อพัฒนารูปแบบเชิงทฤษฎีซึ่งเป็นผลงานของโรเบิร์ต เพรสทัส (Robert Presthus) ในการอธิบายลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง เพลท ได้ศึกษาและแบ่งผู้บริหารระดับกลางเป็น 3 ประเภทคือ ผู้ชำนาญพิเศษ (The specialist) ผู้บริหาร (The executive) และผู้เชี่ยวชาญทางหลักวิชา (The technocrat)

ผู้ชำนาญพิเศษ (The specialists) ส่วนใหญ่จะพบมากในการบริหารด้านบริการอ้างอิง พวกเขาจะสำเร็จการศึกษาด้านบรรณารักษศาสตร์หรือไม่ก็ได้ แต่โดยปกติจะมีวุฒิปัญญาโทเฉพาะสาขา มีความกระตือรือร้นในวิชาการแท่งที่จะสนใจงานด้านสมาคมห้องสมุด พวกเขาจะเลือกระหว่างการเป็นบรรณารักษ์และการสอนในระดับมหาวิทยาลัย บางครั้งก็จะเลือกทั้งสองอย่าง พวกเขาเองก็อยู่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ และรักษาแนวทางเฉพาะสาขาของตนเอง รางวัลที่ได้รับจะมาจากงานด้านวิชาการ งานวิจัย งานเขียน และงานสอนมากกว่ากิจกรรมห้องสมุด บุคคลเหล่านี้พบว่า งานห้องสมุดทั้งสับสนและไม่น่าสนใจ ขณะที่พวกเขาจะทำตามนโยบายของห้องสมุดอย่างบุคคลภายนอก แท้ก็ได้รับการยอมรับจากคนมากกว่าจากผู้บริหารระดับกลางคนอื่น ๆ และบางคนก็ใช้สถานภาพและอำนาจที่เพิ่มขึ้นในการแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง พวกเขาเองก็มองผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญทางหลักวิชา (The executive and The technocrat) ว่าเป็นพวกโง่เขลา ไม่มีประสิทธิภาพ และมองผู้บริหารคนอื่น ๆ เป็นเพียงคนร่วมงานแต่ไม่เท่าเทียมกัน

ผู้บริหาร (The executives) จะพบในงานต่าง ๆ ของการบริหารระดับกลาง แท้ก็ จะอยู่ในตำแหน่งบริหารทั่วไป เช่น บรรณารักษ์ปฏิบัติ หรือผู้ประสานงานบริการผู้อ่าน มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ และอาจจะกำลังศึกษาระดับปริญญาเอก อย่างไรก็ตามบุคคลกลุ่มนี้เชื่อว่าวุฒิที่เพิ่มขึ้นเป็นวิธีนำไปสู่ความก้าวหน้าในการบริหารงานห้องสมุดมากกว่าความสามารถทางปัญญา มีความกระตือรือร้นในเรื่องของสมาคมห้องสมุดในระดับรัฐ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น

พวกเขามีความคิดว่าบรรณารักษ์ไม่มีหน้าที่ทำวิจัยแม้ว่าจะมีเวลาและเงิน พวกเขามองลักษณะพิเศษของตนเองว่าเป็นบรรณารักษ์หรือผู้บริหาร ลักษณะบทบาทของพวกเขาคือ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ซึ่งพวกเขาเห็นว่า เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลที่จะสนับสนุนเขาไปสู่การบริหารระดับสูง มีความพอใจกับงาน เงินเดือน และสถานภาพในหน่วยงาน พวกเขามองงานที่ทำในปัจจุบันว่าเป็นขั้นหนึ่งของการ เป็น ผู้อำนวยการ

ผู้เชี่ยวชาญทางหลักวิชา (The technocrats) โดยปกติจะพบบุคคลประเภทนี้ในงานพัฒนาทรัพยากร งานวิเคราะห์เลขหมู่ และงานพิมพ์-กิน แต่ก็อาจจะพบพวกเขาในงานบริการอ้างอิง หรือฝ่ายอื่น ๆ จะมีวุฒิปรญญาโททางด้านบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ สนใจที่จะศึกษาต่อโดยเฉพาะในด้านภาษาต่างประเทศ แต่ไม่ใช่เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ มีความกระตือรือร้นในงานวิชาชีพ น้อยกว่าผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (The specialists) และผู้บริหาร (The executives) แต่ปกติจะเป็นสมาชิกสมาคมห้องสมุด มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยเฉพาะในฝ่ายของตนหรืองานที่รับผิดชอบ เน้นทักษะงานด้านเทคนิค รวมถึงงานประจำและกระบวนการ มีความพอใจในเงินเดือน ตำแหน่ง และงานที่ทำ แต่เสียใจที่ต้องรับภาระงานบริหารซึ่งขัดขวางการทำงานด้านวิชาชีพจริง (Bailey. 1981 : 74 - 77)

นักบริหารที่สี่ซึ่งเสียงหลายคนเชื่อว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการสร้างความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้ธุรกิจหรือบริษัทมีประสิทธิภาพตามไปด้วยจากความเชื่อมั่นในปี 1973 กามาลุดดีน (Gamaluddin) จึงได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรห้องสมุดในการบริหารงานระดับกลาง จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารใหม่ พวกเขามีความคึกคักด้านการบริหาร เป็นแบบอนุรักษนิยม และเป็นเผด็จการค่อนข้างมาก การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานระดับกลางไข่มากที่สุดในการบริหารงานบริการผู้อ่าน งานเทคนิคซึ่งรวมถึงการคัดเลือกและการวิเคราะห์หนังสือ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารระดับกลางได้รับการมอบหมายอำนาจและให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจในระดับฝ่ายอย่างเต็มที่ และมีบทบาทมากในการจ้างบุคลากรใหม่ ๆ แต่ผู้บริหารระดับกลางถูกจำกัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการเงินและการเลื่อนชั้นบุคลากร อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับกลางมีสิทธิพิเศษที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร แต่พวกเขาไม่หาโอกาส

ให้ตนเองอย่างมีระบบ (Gamaluddin. 1974 : 5216 - 5217 A)

ในปี 1979 มอริส (Morris) ได้วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจในท้องสมุคประชาชน ทั้งนี้เพราะ มอริส มีความเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจ (Decision-making process) เป็นที่สนใจและเกี่ยวข้องกับวิชาชีพบรรณารักษ์ โดยศึกษากับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (Department heads) จำนวน 499 คน ที่ทำงานในท้องสมุคประชาชน 77 แห่ง เพื่อจะอธิบายถึงประเภทของการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของวิธีการตัดสินใจที่มีต่อขอบเขตสาระของการตัดสินใจ มอริส ได้แบ่งตัวแปรออกเป็น 8 ชนิดคือ ขอบเขตการตัดสินใจ อายุของหัวหน้าฝ่าย อายุการทำงานในท้องสมุคปัจจุบัน อายุในการทำงานในท้องสมุค อายุการทำงานในฐานะบรรณารักษ์วิชาชีพ งบประมาณ ขนาดของหน่วยงาน หน้าที่ของหน่วยงาน อำนาจการต่อรอง จากการศึกษาพบว่าตัวแปร 3 ชนิด ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ใช้อยู่ ตัวแปรดังกล่าวคือ ขอบเขตการตัดสินใจ ขนาดของหน่วยงาน และงบประมาณ ในด้านขอบเขตการตัดสินใจ พบว่าหัวหน้าฝ่ายจะตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการจ้าง การเลื่อนขั้น การให้ออก และการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณพบว่าผู้บริหารท้องสมุคใช้วิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ด้านขนาดของหน่วยงาน มอริส พบว่าหัวหน้าฝ่ายจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเมื่อหน่วยงานมีจำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 5 - 9 คน และจะใช้วิธีนี้น้อยลงเมื่อมีพนักงานน้อยกว่า 5 คน หรืออยู่ระหว่าง 10 - 22 คน แต่จะตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมากขึ้นถ้ามีจำนวนพนักงานเกินกว่า 22 คนขึ้นไป ในด้านงบประมาณพบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะน้อยลงถ้าท้องสมุคมีงบประมาณมากขึ้น แต่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นในท้องสมุคที่มีงบประมาณมากที่สุด ยิ่งกว่านั้น มอริส ยังพบว่าหัวหน้าฝ่ายโดยเฉพาะฝ่ายยืม-คืน ฝ่ายบริการเทคนิค ฝ่ายบริการชุมชน และฝ่ายบริการคำเบรหาร จะถูกจำกัดการตัดสินใจที่เขารับมอบหมาย อำนาจมากกว่าหัวหน้าฝ่ายอื่น ๆ และพบว่าหัวหน้าฝ่ายที่ถูกจำกัดอำนาจนั้นจะไม่ค่อยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตที่พวกเขามีอำนาจในการตัดสินใจ (Morris. 1979 : 513 A)

ในปี 1981 เบลีย์ (Bailey) ได้ศึกษาอัตราว่างตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง 82 ตำแหน่ง ซึ่งท้องสมุค 56 แห่ง ประกาศโฆษณาในปี 1975 จากนั้นสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง 26 คนในท้องสมุค 5 แห่ง ในปี 1976 เพื่อเปรียบเทียบตำแหน่งของเขากับตำแหน่งที่ประกาศโฆษณา พบว่าในการให้คำนิยามบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารท้องสมุคที่ได้รับการสัมภาษณ์แสดงทัศนะถึงหน้าที่ของตำแหน่งว่า ความรับผิดชอบส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับงานบริหารและการควบคุมหน่วยงาน

รองลงมาคือ การบริหารงานบุคลากร ด้านการคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม ผู้ไท้ทั้งคัมภีร์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไ้กันยำนว่ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นหัวหน้าของฝ่ายหรือหน่วยงานมากกว่าจะกล่าวถึงจำนวนของผู้ไท้ทั้งคัมภีร์ ส่วนใหญ่จะพิจารณาว่าบุคลากรผู้ไ้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคือ ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางส่วนมากทำหน้าที่ช่วยเหลือ หรือเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักหอสมุด การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่ระบุไ้เฉพาะภาคโฆษณาไ้มากเกินไปสำหรับงานที่ค่อนข้างรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับกลางโดยเฉลี่ยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจากโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ที่สมาคมห้องสมุดอเมริกันรับรอง และมีหลายคนที่ย้ายมาไ้เป็นสาขาที่สอง ส่วนใหญ่ทำงานมาแล้วอย่างน้อยที่สุด 5 ปี ก่อนที่จะไ้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารห้องสมุดไ้ใจยอมรับไ้เฉพาะประสบการณ์การทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ด้านการควบคุมงาน แทนที่จะเป็นวิธีการศึกษา ทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดเสนอไ้ให้มีการเปลี่ยนแปลงการสอนการจัดการและการบริหารงานห้องสมุดในโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการสำนักหอสมุดไ้ประเมินบุคลากรเพื่อเปิดโอกาสที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง โดยจัดไ้ให้หลักสูตรอบรมภายในห้องสมุดเกี่ยวกับการบริหารและส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมและฝึกภาคปฏิบัติ (Bailey. 1981 : 100 - 101, 117 - 118)

ในปี 1984 Ochai ไ้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารระดับต่ำและระดับกลางของห้องสมุดมหาวิทยาลัยไ้ประเทศไนจีเรีย เนื่องจากในระยะเวลาไ้ไม่นานนี้ ไ้ประเทศไนจีเรียไ้มีการพัฒนาการศึกษาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ทำให้บรรณารักษไ้มีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารโดยไ้ต้องมีประสบการณ์มาก่อน จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับต่ำทั้งหมคนไ้มีความต้องการในการฝึกอบรมน้อยกว่าผู้บริหารระดับกลาง เพราะผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่าพวกเขามีระดับความชำนาญในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในเกณฑ์สูง ยกเว้นด้านการบริหารงาน ขณะที่ระดับความชำนาญในการปฏิบัติงานทุกด้านของผู้บริหารระดับต่ำอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่จะเกี่ยวของกับขนาดของห้องสมุด จำนวนบุคลากร และทรัพยากรห้องสมุด (Ochai. 1985 : 827)

งานวิจัยในประเทศไทย

สมสรวง พฤติกุล ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารและความคาดหวังของบรรณารักษ์ในการบริหารงานห้องสมุดในวิทยาลัยครู งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารคือ อธิการวิทยาลัยครู ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ คือ ด้านการเงิน บุคลากร อาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ห้องสมุด กิจกรรมและบริการของห้องสมุด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าบรรณารักษ์ ผลงานวิจัยพบว่าผู้บริหารและหัวหน้าบรรณารักษ์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าตนเองได้มอบหมายที่ปฏิบัติจริงในการบริหารงานห้องสมุดทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สำหรับหัวหน้าบรรณารักษ์มีความคิดเห็นในเรื่องเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารมอบหมายที่ปฏิบัติจริงในระดับน้อย ส่วนบทบาทที่คาดว่าควรปฏิบัติของผู้บริหารนั้น ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าบรรณารักษ์ต่างก็มีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติงานบริหารงานห้องสมุดทุกด้านในระดับมากกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง

ในด้านการมอบหมายที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารเห็นว่าตนเองได้มอบหมายที่ปฏิบัติจริงในการบริหารงานทุกด้านในระดับปานกลาง งานที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ เรื่องอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรให้เท่าเทียมกัน สนับสนุนให้อาคารเป็นเอกเทศ และให้ความสะดวกในการจัดหาหนังสือ ส่วนหัวหน้าบรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด ได้แก่ เรื่องให้โอกาสบรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณ ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร สนับสนุนให้อาคารเอกเทศ และให้ความสะดวกในการจัดหาหนังสือ

ในด้านการคาดหวัง พบว่าผู้บริหารคาดหวังว่าตนเองควรปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร สนับสนุนให้อาคารเอกเทศ และสนับสนุนในการจัดกิจกรรมพิเศษ ส่วนบรรณารักษ์คาดหวังให้ผู้บริหารควรปฏิบัติงานมากที่สุดด้านอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน ให้บรรณารักษ์เข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ สนับสนุนให้อาคารเอกเทศ และกระตุ้นให้อาจารย์และนักศึกษาใช้บริการของห้องสมุด (สมสรวง พฤติกุล. 2522 : 149 - 155)

ปิติโชค เข็มสุข ศึกษาบทบาทการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนของหัวหน้าสถานศึกษาในทัศนะของบรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 12 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าสถานศึกษาในการบริหารงานห้องสมุดด้านต่าง ๆ 6 ด้านคือ ด้านการเงิน

บุคลากร อาคารสถานที่ ทรัพย์สิน และอุปกรณ์ห้องสมุด หนังสือและสิ่งพิมพ์ โสตทัศนวัสดุ และ
 การบริการและกิจกรรม โดยศึกษาตามแนวทัศนะของบรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหาร
 และหัวหน้าสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าสถานศึกษาและกลุ่มบรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา
 และผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน เช่น เกี่ยวกับการวิจัยของ สมสรวง พุทธิกุล
 กล่าวคือหัวหน้าสถานศึกษามีความเห็นว่าใ้ปฏิบัติจริงในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์
 ปฏิบัติมาก ส่วนบรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชาและผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาใ้
 ปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สำหรับบทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าสถานศึกษาปรากฏว่าทั้ง 4 กลุ่ม
 คือ หัวหน้าสถานศึกษา บรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ช่วยผู้บริหาร มีความเห็นว่า หัวหน้า
 สถานศึกษาควรจะปฏิบัติงานทุกด้านในเกณฑ์ปฏิบัติมาก

ในบทบาทที่ปฏิบัติจริง บรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าสถานศึกษา
 มีทัศนะที่บทบาทที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าสถานศึกษาในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอาคารสถานที่
 ทรัพย์สิน และอุปกรณ์ ด้านหนังสือและสิ่งพิมพ์ ด้านโสตทัศนวัสดุ และด้านกิจกรรมและบริการแตกต่างกัน
 สำหรับทัศนะที่บทบาทที่คาดหวังของหัวหน้าสถานศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันในด้านอาคาร
 สถานที่ ทรัพย์สิน และอุปกรณ์ห้องสมุด และด้านหนังสือและสิ่งพิมพ์ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
 นอกจากนี้ยังพบว่าบรรณารักษ์หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าสถานศึกษา มีทัศนะที่
 บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานห้องสมุดของหัวหน้าสถานศึกษาแตกต่างกัน
 6 ด้าน (ปิติโชค เนินสุข. 2528 : 55 - 74)

ประสิทธิ์ จอมศรี ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร 6 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และ
 ทรัพย์สิน ด้านวัสดุการอ่าน ด้านกิจกรรมและบริการ และด้านส่งเสริมการใช้ห้องสมุด ผลการวิจัย
 พบว่าผู้บริหารและบรรณารักษ์มีความเห็นสอดคล้องกันทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง
 ทุกด้าน

ในบทบาทที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารและบรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทต่อการดำเนินงาน
 ห้องสมุดด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ งานที่ผู้บริหารใ้ปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน
 แต่ละด้านตามความเห็นของทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ให้บรรณารักษ์มีส่วนในการตั้งงบประมาณห้องสมุด
 ให้หรือครุภัณฑ์ตามความจำเป็นให้ครูอาจารย์เสนอรายการหนังสือที่ต้องการ จัดหาหนังสือและ

วารสารที่มีคุณค่าทางการศึกษาให้แก่ครูอาจารย์พิจารณาความดีความชอบของบรรณารักษ์โดย
เท่าเทียมกับอาจารย์ประจำวิชาอื่น ๆ ส่งเสริมให้บรรณารักษ์มีความสัมพันธ์อันดีและแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มโรงเรียน ให้บรรณารักษ์มีอิสระในการดำเนินงานห้องสมุด และให้
บรรณารักษ์เสนอโครงการจัดกิจกรรมห้องสมุดประจำปี

สำหรับบทบาทที่คาดหวัง ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีบทบาท
ทุกด้านเพิ่มขึ้นงานทั้งสองกลุ่มคาดหวังว่าผู้บริหารจะมีบทบาทในระดั้มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ในแต่ละด้าน ได้แก่ ให้ครูอาจารย์เสนอรายการหนังสือที่ต้องการ ให้โอกาสแก่บรรณารักษ์
ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้ข้อควรปฏิบัติตามความจำเป็น ให้บรรณารักษ์มี
ความสัมพันธ์อันดีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มโรงเรียน จัดหนังสือและวารสารที่มีคุณค่า
ทางการศึกษาให้นักเรียนหาความรู้เพิ่มเติม วางนโยบายงบประมาณห้องสมุด ให้บรรณารักษ์มีอิสระ
ในการดำเนินงานห้องสมุด ให้ห้องสมุดมีโต๊ะ เก้าอี้ ที่ถูกลักษณะอย่างเพียงพอสำหรับผู้ใช้ สนับสนุน
และอำนวยความสะดวกแก่บรรณารักษ์ในการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ และให้บรรณารักษ์ปฐมนิเทศ
นักเรียนที่เข้าใหม่ให้รู้จักการใช้ห้องสมุด (ประสิทธิ์ จอมศรี. 2531 : 6 - 7)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กระทำตามลำดับดังนี้

1. การเลือกกลุ่มประชากร
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเลือกกลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุด หรือผู้อำนวยการห้องสมุด หรือผู้อำนวยการศูนย์ หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น และข้าราชการตำแหน่งบรรณารักษ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น ซึ่งปฏิบัติงานอย่างน้อยเป็นเวลา 1 ปี มีผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คนขึ้นไป และเป็นกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 13 แห่ง ทั้งนี้ได้รวมผู้ที่ปฏิบัติงานในหอสมุดคณะหรือหอสมุดวิทยาเขต สำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษากังกาวคือ

1. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. หอสมุดกลางสำนักวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

6. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยมหิดล
7. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
8. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
9. หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังท่าพระ
10. หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
11. ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
12. หอสมุดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
13. สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนาบริหารศาสตร์

จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยกาสำนักหอสมุดหรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นจำนวน 13 คน และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหรือตำแหน่งเทียบเท่าที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นจำนวน 65 คน รวมเป็นกลุ่มประชากรทั้งสิ้น 78 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยกาสำนักหอสมุด และแบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

2. ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยกาสำนักหอสมุด เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และกิจกรรมและบริการ

2.2 แบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จะแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ และสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็นคำถามต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคทั่วไป บุคลากร
งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ

2.3 แบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

(ประคอง กรรณสูตร. ม.ป.ป. : 69)

3. การสร้างแบบสอบถามมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานห้องสมุด
หน้าที่และขอบข่ายการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

3.2 ศึกษาตัวอย่างแบบสอบถามวิทยุพหุบาทที่ปฏิบัติจริงและแนวทางที่คาดหวัง
ของสมสรวง พอดิกุล (2522 : ภาคผนวก) และ ธิติโชค วัฒนสุข (2528 : 107-117)

3.3 สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้า
ฝ่ายและปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างและดัดแปลงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการ
ผู้ควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจแก้ไข

3.5 นำข้อเสนอนี้และส่วนที่ต้องแก้ไข ไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ครอบคลุม
เนื้อหาทั้งในด้านการใช้ภาษา ถ้อยคำ และความชัดเจน

3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้กับบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า มหาวิทยาลัยศรีปทุม
และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวน 20 คน

3.7 คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้รับคืน โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .8614

3.8 นำแบบสอบถามที่แก้ไขสมบูรณ์แล้วส่งถามกับกลุ่มประชากร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายของสำนักหอสมุดทั้ง 13 แห่ง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 2 วิธี คือ นำส่ง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในส่วนกลาง และจัดส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมคืนโดยทางไปรษณีย์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ได้มีจดหมายขอความอนุเคราะห์แนบไปด้วย ปรากฏว่าจากจำนวนประชากรทั้งหมด 78 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 73 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.59 ส่วนแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้น 64 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 87.67 สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำนวน 54 ฉบับ และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุดจำนวน 10 ฉบับ

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดเลือกไว้เฉพาะแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์
2. แจกแจงข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามสำหรับผู้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
3. แจกแจงข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีทางสถิติดังนี้

1. หาอัตราส่วนร้อยละของข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ในแบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

2. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากแบบสอบถามสำหรับผู้ดำเนินการ
สำนักหอสมุดและแบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เฉพาะตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดย
กำหนดความสำคัญของค่าเฉลี่ยดังนี้ คะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง (ประกอบ กรรณสูตร. ม.ป.ป.: 70)

- 1.00 - 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด
- 1.51 - 2.50 หมายถึง น้อย
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ปานกลาง
- 3.51 - 4.50 หมายถึง มาก
- 4.51 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

3. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายตาม
ทักษะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด โดยใช้สูตร t-test dependent

4. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามทักษะของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุดโดยใช้สูตร t-test independent

5. เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามทักษะของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุดโดยใช้สูตร t-test independent

6. วิเคราะห์ความแตกต่างของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย จำแนกตามวุฒิการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
โดยใช้สูตร t-test independent

7. วิเคราะห์ความแตกต่างของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้า
ฝ่าย จำแนกตามอายุเป็น 3 ระดับ คือ 25 - 34 ปี 35 - 44 ปี และ 45 ปีขึ้นไป และจำแนก
ตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 11 ปี
ขึ้นไป โดยใช้สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าเฉลี่ยรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร (นิภา ศรีไพโรจน์. 2524 :
142, 158 - 160)

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

- เมื่อ x แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูล
 fx แทน ผลรวมทั้งหมดของความถี่คูณคะแนนในช่องเดียวกัน
 n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร

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

- เมื่อ SD แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 N แทน จำนวนคะแนนหรือข้อมูลทั้งหมด
 x แทน คะแนน
 f แทน ความถี่

3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร (ประคอง กรรณสูตร.

2525 : 52 - 53)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum s_1^2}{s_t^2} \right]$$

- เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 N แทน จำนวนข้อ
 s_1^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 s_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม หรือกำลังสองของ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของผู้รับการทดสอบ
ทั้งหมด

4. เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มประชากรที่ไม่เป็นอิสระ โดยใช้สูตร

t-test dependent (นิภา ศรีไพโรจน์. 2524 : 196)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{N \sum D^2 - (\sum D)^2}{N - 1}}}$$

เมื่อ D แทน ผลต่างของข้อมูล

N แทน จำนวนข้อมูล

5. เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระ โดยใช้สูตร

t-test independent (ประคอง กรรณสูตร. 2525 : 99)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}$$

$$df = \frac{\left[\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2} \right]}{\left[\frac{s_1^2}{N_1} \right]^2 + \left[\frac{s_2^2}{N_2} \right]^2}$$

เมื่อ $\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

s_1^2, s_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

N_1, N_2 แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 1 และ 2

6. วิเคราะห์ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรสามกลุ่ม โดยใช้สูตร ANOVA ONE WAY

$$F = \frac{MSb}{MSw}$$

เมื่อ F แทน ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย

MSb แทน ค่าเฉลี่ยของผลต่างกำลังสองระหว่างกลุ่ม

MSw แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม

ในการพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ใช้ Newman-Keuls test (Winer. 1962 : 77)

$$q = \frac{\bar{T}_{\text{largest}} - \bar{T}_{\text{smallest}}}{\sqrt{\frac{MS_{\text{error}}}{n}}}$$

เมื่อ q	แทน ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย
$\bar{T}_{\text{largest}}$	แทน คะแนนเฉลี่ยของ Treatment) ที่มากที่สุด
$\bar{T}_{\text{smallest}}$	แทน คะแนนเฉลี่ยของ Treatment) ที่น้อยที่สุด
n	แทน Harmonic mean ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
MS_{error}	แทน Mean Square ของความคลาดเคลื่อน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
F	แทน ค่าทดสอบนัยสำคัญของความแปรปรวนของกลุ่ม (F-distribution)
*p	แทน ค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**p	แทน ค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคคลแบบสอบถามและสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตอนที่ 2 บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงาน

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 สถานภาพทั่วไปของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
25 - 34 ปี	15	27.78
35 - 44 ปี	32	59.26
45 ปีขึ้นไป	7	12.96
รวม	54	100.00
ประสบการณ์		
1 - 5 ปี	38	70.37
6 - 10 ปี	11	20.37
10 ปีขึ้นไป	5	9.26
รวม	54	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	18	33.33
สูงกว่าปริญญาตรี	36	66.67
รวม	54	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 59.26 มีอายุ
 ระหว่าง 35 - 44 ปี ร้อยละ 70.37 มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี และร้อยละ 66.67
 มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

1.2 สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงาน

ตาราง 2 จำนวนของผู้ที่บังคับบัญชาของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ประเภทผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
บรรณารักษ์		
0 คน	14	25.93
1 - 5 คน	24	44.44
6 - 10 คน	12	22.22
11 คนขึ้นไป	4	7.41
รวม	54	100.00
พนักงานห้องสมุด		
0 คน	4	7.41
1 - 5 คน	20	37.03
6 - 10 คน	15	27.78
11 คนขึ้นไป	15	27.78
รวม	54	100.00
นักเรียนช่วยงานห้องสมุด		
0 คน	50	92.59
1 - 5 คน	3	5.56
6 - 10 คน	1	1.85
11 คนขึ้นไป	0	0.00
รวม	54	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 44.44 และร้อยละ 37.03 มีจำนวนผู้ไ้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษ์และที่เป็นพนักงานห้องสมุดอยู่ระหว่าง 1 - 5 คน และจำนวนร้อยละ 92.59 ไม่เป็นผู้ไ้บังคับบัญชาเป็นนักเรียนช่วยงานห้องสมุด

ตาราง 3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่		
- มี	13	24.07
- ไม่มี	40	74.07
- อื่น ๆ	1	1.85
รวม	54	99.99
ท่านคิดว่าท่านมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพียงใด		
- มีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ	49	90.74
- มีอำนาจหน้าที่อยู่บ้าง แต่จะไม่เต็มที่	4	7.41
- ไม่ค่อยมีอำนาจหน้าที่เท่าใด ส่วนใหญ่เพียงแต่รับคำสั่งใหม่ปฏิบัติ	1	1.85
- คิดว่ามีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว	-	-
รวม	54	100.00

จากตาราง 3 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 74.07 มีความเห็นว่า ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 90.74 มีความเห็นว่า ตนเองมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ

ตาราง 4 ระดับการบริหารของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
การที่ท่านเป็นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ท่านคิดว่าท่านควรมีสถานภาพเป็น		
- ผู้บริหาร	11	20.37
- บรรณารักษ์	28	51.85
- อื่น ๆ	15	27.78
รวม	54	100.00
ท่านคิดว่าตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเทียบได้กับผู้บริหารระดับใดในสำนักหอสมุด		
- ผู้บริหารระดับสูง	1	1.85
- ผู้บริหารระดับกลาง	15	27.78
- ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	35	64.81
- อื่น ๆ	3	5.56
รวม	54	100.00

จากตาราง 4 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 51.85 มีความเห็นว่า การที่ดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสถานภาพเป็นบรรณารักษ์ และร้อยละ 64.81 มีความเห็นว่า ตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเทียบได้กับผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

ตาราง 5 ลักษณะการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ถ้าในบางกรณีท่านไม่แน่ใจว่า ท่านรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงาน - ท่านคิดว่าจะมีผู้บังคับบัญชาช่วยบอกแนะว่าควรทำอย่างไร - ท่านไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อขอคำแนะนำ - ท่านปรึกษาเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน - อื่น ๆ รวม	1 27 11 15 54	1.85 50.00 20.37 27.78 100.00
ในการปฏิบัติงานท่านต้องรายงานการปฏิบัติงานกับใคร - ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด - ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักหอสมุด - อื่น ๆ รวม	38 1 15 54	70.37 1.85 27.78 100.00
ท่านเคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหรือไม่ - เคย - ไม่เคย รวม	11 43 54	20.37 79.69 100.00

จากตาราง 5 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำนวนร้อยละ 50.00 จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อขอคำแนะนำในกรณีที่ไม่แน่ใจหรือไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน จำนวนร้อยละ 70.37 จะรายงานผลการปฏิบัติงานกับผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และจำนวนร้อยละ 79.69 ไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตาราง 6 ลักษณะการตัดสินใจของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ข้อความ	อันดับ				
	1	2	3	4	5
ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ท่านตัดสินใจโดย					
ก. ท่านตัดสินใจสั่งการโดยใช้อำนาจของตนเอง	7	3	4	5	10
ข. ท่านตัดสินใจด้วยตนเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา	11	11	8	7	1
ค. ท่านขอปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แทนการตัดสินใจด้วยตนเอง	5	8	12	5	6
ง. ท่านขอปรึกษาหารือกับกลุ่มผู้บังคับบัญชาแทนการตัดสินใจด้วยตนเอง	11	12	11	5	-
จ. ท่านให้กลุ่มผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณา และทำการตัดสินใจ	16	11	6	6	4
ฉ. อื่น ๆ	4	-	-	-	-

จากตาราง 6 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเลือกใช้วิธีการตัดสินใจมากเป็นอันดับแรกคือ ให้กลุ่มผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาและทำการตัดสินใจ และวิธีที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเลือกใช้เป็นอันดับสุดท้ายคือ ตัดสินใจสั่งการโดยใช้อำนาจของตนเอง

ตอนที่ 2 บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

2.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตาราง 7 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความเห็นของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความเห็นของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านบุคลากร					
1. แจ้งความต้องการด้านบุคลากรเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	3.537	0.985	3.800	0.789	0.93
2. มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย	3.833	1.077	4.000	0.471	0.80
3. วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.963	1.373	3.100	0.738	0.46
4. ชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ทราบ	3.389	1.220	3.600	0.699	0.76
5. มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.426	1.075	3.400	0.699	-0.10

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6. ให้โอกาสบุคลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในฝ่าย	2.444	1.538	3.100	0.738	2.09 *
7. คัดเลือกนักศึกษาช่วยงานหอสมุดด้วยตนเอง	0.926	1.552	2.000	1.944	1.65
8. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่าย	1.722	1.472	2.700	1.418	1.99
9. ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อย่างมีความรับผิดชอบ	3.296	0.882	3.600	0.966	0.93
10. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อย่างมีความรับผิดชอบ	2.926	1.242	3.300	1.252	0.87
11. พิจารณาความพึงพอใจของผู้อย่างมีความรับผิดชอบ	3.630	1.378	4.000	1.242	0.85
12. ไต่ถามบรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่หอสมุด	2.204	1.877	3.400	1.350	2.40 *

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
13. แก้ไขปัญหาโดยการเสนอแนะ บุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน	0.944	1.309	2.300	1.337	2.95*
14. แก้ไขข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสาขา	3.315	1.079	3.000	0.667	-1.23
15. แนะนำพนักงานส่วนทั่วไปและหน้าที่ ราชการแก่บรรณารักษ์และ เจ้าหน้าที่ห้องการควบคุม ช่วยเหลือ	3.259	0.975	3.400	0.699	0.55
16. ยกย่องบุคลากรในสาขาที่ ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี แก่บุคคลทั่วไป	3.519	1.209	3.300	1.337	-0.48
17. สำนวณความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสาขา	2.185	1.415	2.200	1.549	0.03
18. ส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่าย เพิ่มพูนความรู้ เช่น ส่งไป ร่วมสัมมนา เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงาน อื่นมาให้ความรู้แก่บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่	3.074	1.372	3.500	1.179	1.02

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
19. พิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ ของผู้ไทยบังคับบัญชาในฝ่าย ตามความเหมาะสม	2.241	1.715	2.300	0.949	0.16
20. จัดอำนาจความสะดวก ในแผนบุคลากรในฝ่าย	3.259	1.362	3.100	1.370	-0.34
รวม	2.805	0.8552	3.155	0.5862	1.57

*p < .05

จากตาราง 7 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มี
ความเห็นไม่แตกต่างกัน ในเรื่องบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไทยปฏิบัติงานบริหารคานบุคลากร ส่วนใน
เรื่อง "การให้โอกาสบุคลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหาร
บุคลากรภายในฝ่าย" ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบของเจ้าหน้าที่หอสมุด
และแก้ไขปัญหาโดยการเสนอแนะบุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน" มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 8 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านงบประมาณ</u>					
1. มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณ ของสำนักหอสมุด	3.204	1.559	3.700	1.337	1.05
2. มีส่วนร่วมในการจัดสรร งบประมาณประจำปีของ สำนักหอสมุด	2.204	1.826	2.800	1.751	0.98
3. จัดทำแผนและงบประมาณ การใช้จ่ายเงินภายในฝ่าย	3.093	1.569	2.100	1.853	-1.59
4. ชี้แจงการจ่ายเงินให้ บุคลากรในฝ่ายทราบ	1.778	1.712	2.300	1.567	0.95
5. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบการเงิน และพัสดุ	3.593	1.367	4.400	0.843	2.48*
6. ควบคุมและตรวจสอบการเงิน ของฝ่าย	2.222	1.978	2.900	2.025	0.98
7. ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมใน การตั้งงบประมาณของฝ่าย	2.519	1.830	3.300	1.418	1.52

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการใช้งบประมาณ เป็นระยะ	1.907	1.835	2.300	1.703	0.66
รวม	2.565	0.6597	2.975	0.7906	1.00

* $p < .05$

จากตาราง 8 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานบริหารงานงบประมาณ ส่วนในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนัก
หอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์</u>					
1. มีส่วนร่วมในการ เลือกที่ตั้ง อาคารสำนักหอสมุด	0.537	1.111	0.900	1.197	0.89
2. มีส่วนร่วมในการวางแผนผัง อาคารสำนักหอสมุด	1.241	1.553	2.300	1.889	1.67
3. มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ ภายในสำนักหอสมุด	2.759	1.440	3.600	0.966	2.32
4. สรรวจวัสดุอุปกรณ์ และ สิ่งของที่จำเป็นต้องใช้	3.481	1.240	3.700	0.949	0.63
5. ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ที่ ชำรุดเพื่อดำเนินการ ซ่อมแซมต่อไป	3.167	1.285	3.300	0.949	0.38
6. มีส่วนร่วมในการ เลือกครุภัณฑ์ ของสำนักหอสมุด	2.981	1.486	3.900	1.101	2.28
7. เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ จำเป็นของฝ่าย	3.759	1.098	4.000	0.943	0.72

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. เปลี่ยนแปลงเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน ของผู้ใช้บังคับบัญชา	3.093	1.418	2.700	1.337	-0.84
9. ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์และ อุปกรณ์ในฝ่าย	3.463	1.239	3.100	1.287	-0.82
10. ตรวจสอบความเอาใจใส่ ของบุคลากรต่อความ เรียบร้อยของอาคารสถานที่	2.907	1.605	2.300	1.252	-1.34
11. จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือ ที่ถูกกองติดไว้กับเครื่องมือ	1.333	1.492	1.400	1.506	0.13
รวมเฉลี่ย	2.611	1.0677	2.836	1.0250	0.99

*p < .05

จากตาราง 9 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ใ้ปฏิบัติงานบริหารด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ส่วน ในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ภายในสำนักหอสมุด" และมีส่วนร่วมในการเลือกครุภัณฑ์ของสำนักหอสมุด" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการของ
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านกิจกรรมและบริการ					
1. ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่ายวาง นโยบายในการปฏิบัติงาน	2.815	1.614	3.300	1.059	1.21
2. มีโอกาสกำหนดแผนงานหรือ โครงการของฝ่าย	3.704	1.143	3.300	1.160	-1.01
3. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ของกิจกรรมและบริการ ของฝ่าย	3.426	1.253	3.100	1.370	-0.70
4. แจงนโยบายของสำนักหอสมุด ใหญ่โตมั่งคั่งมีฐานะ	3.407	1.325	3.200	1.033	-0.56
5. กำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละ ขั้นตอน	3.389	1.280	3.600	1.075	0.55
6. พิจารณาให้เจ้าหน้าที่อื่นในกอง ปฏิบัติงาน	3.093	1.773	3.300	1.418	0.41
7. พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีใน การทำงาน	3.574	1.039	2.900	0.568	-2.95*

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดย ส่วนรวม	2.870	1.505	2.800	0.789	-0.22
9. มีส่วนรวมในการวาง ระเบียบต่าง ๆ ของสำนัก หอสมุด	2.926	1.503	3.600	0.843	2.01
10. สำนึกความทองการของ ผู้ให้บริการ	2.093	1.825	3.000	1.491	1.70
รวม	3.130	0.4765	3.210	0.2685	0.38

**p < .01

จากตาราง 10 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่อง บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานบริหารค่านิจกรรมและบริการ ส่วนในเรื่อง "พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงาน" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 11 สรุปผลการเปรียบเทียบความที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านบุคลากร	2.805	0.7063	3.155	0.6353	1.57
2. ด้านงบประมาณ	2.565	1.1256	2.975	1.2073	1.00
3. ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	2.611	0.8378	2.836	0.6207	0.99
4. ด้านกิจกรรมและบริการ	3.130	0.8091	3.210	0.7519	0.31
รวม	2.788	0.6598	3.065	0.6087	1.30

จากตาราง 11 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติงานบริหารด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

2.2 บทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตาราง 12 เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านบุคลากร</u>					
1. แจ้งความต้องการด้านบุคลากรเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	3.852	1.089	3.800	0.632	-0.21
2. มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย	4.315	0.722	4.300	0.675	0.06
3. วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.056	0.712	4.200	0.632	0.65
4. ชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบในบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ทราบ	4.056	0.878	4.400	0.699	1.37
5. มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.685	1.025	4.000	0.816	1.07

ตาราง 12 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6. ให้โอกาสบุคลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในฝ่าย	3.407	0.962	3.600	0.843	0.65
7. คัดเลือกนักศึกษาช่วยงานหอสมุดด้วยตนเอง	2.759	1.196	2.400	1.430	-0.75
8. จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่าย	3.630	1.033	3.800	0.919	0.53
9. ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.019	0.789	4.500	0.972	1.48
10. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.037	0.751	4.300	0.949	0.83
11. พิจารณาความถี่ความชอบของบุคลากร	4.370	0.808	4.100	0.994	-0.81
12. ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณาความถี่ความชอบของเจ้าหน้าที่หอสมุด	3.407	1.190	3.900	1.101	1.28

ตาราง 12 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
13. แก้ไขปัญหาโดยการ เสนอแนะ บุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน	2.315	1.371	3.100	1.370	1.66
14. แก้ไขข้อบกพร่องในกา ปฏิบัติงานของบุคลากรในสาขา	4.056	0.856	4.000	0.667	-0.23
15. แนะนำทั้งงานส่วนตัวและ งานราชการแก่บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ของหอสมุด ช่วยเหลือ	3.833	0.818	3.900	0.568	0.32
16. ยกย่องบุคลากรในสาขา ปฏิบัติงานที่เด่นในปัจจุ บันแก่บุคคลทั่วไป	4.185	0.870	4.000	0.667	-0.77
17. สำนวณความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสาขา	3.889	0.861	3.700	0.823	-0.66
18. ส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่าย เพิ่มพูนความรู้ เช่น ส่งไป ร่วมสัมมนา เจริญวิทยาการ หรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงาน อื่นมาให้ความรู้แก่บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่	4.204	0.786	4.200	0.789	-0.01

ตาราง 12 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
19. พิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ ของผู้เฝ้ารักษาคณะในฝ่าย ตามความเหมาะสม	3.500	1.225	3.500	0.527	0.0
20. จัดอำนวยความสะดวกให้แก่ บุคลากรในฝ่าย	4.037	1.009	3.700	0.675	-1.33
รวม	3.781	0.5126	3.870	0.4813	0.45

จากตาราง 12 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานตามบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย ทบพทิศของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>งานงบประมาณ</u>					
1. มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณ ของสำนักหอสมุด	4.307	0.910	4.100	1.287	0.15
2. มีส่วนร่วมในการจัดสรร งบประมาณประจำปีของ สำนักหอสมุด	3.778	0.984	3.700	1.418	-0.17
3. จัดทำแผนและงบประมาณ การใช้จ่ายเงินภายในฝ่าย	3.759	1.098	3.600	1.174	-0.40
4. ชี้แจงการจ่ายเงินในบุคลากร ในฝ่ายทราบ	3.259	1.231	3.400	1.075	0.37
5. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงินและพัสดุ	3.944	1.123	4.700	0.483	3.50 **
6. ความคุมและตรวจสอบ การเงินของฝ่าย	3.704	1.192	3.700	1.160	-0.01
7. ไต่ถามบรรณารักษ์มีส่วนร่วมใน การตั้งงบประมาณของฝ่าย	3.704	0.983	3.700	1.252	-0.01

ตาราง 13 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการจ้างประมาณ เป็นระยะ	3.611	1.123	3.400	1.174	-0.53
รวม	3.725	0.233	3.787	0.4291	0.22

**p < .01

จากตาราง 13 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคาดหวังไม่แตกต่างกันในเรื่อง การปฏิบัติงานบริหารงานงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย แต่มีความคาดหวังแตกต่างกันในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงินและพัสดุ" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 14 เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์</u>					
1. มีส่วนร่วมในการเลือกที่ตั้ง อาคารสำนักหอสมุด	3.204	1.053	2.600	0.966	-1.79
2. มีส่วนร่วมในการวางแผนผัง อาคารสำนักหอสมุด	3.593	1.091	3.400	0.966	-0.57
3. มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ ภายในสำนักหอสมุด	3.759	0.950	3.900	0.738	0.53
4. ดำรงวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งของ ที่จำเป็นต่องาน	3.926	1.043	4.200	0.919	0.85
5. ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ที่ชำรุด เพื่อดำเนินการซ่อมแซมต่อไป	3.778	1.076	4.000	1.054	0.61
6. มีส่วนร่วมในการเลือก ครุภัณฑ์ของสำนักหอสมุด	3.944	0.998	4.200	0.919	0.80
7. เสนอจัดซื้อเครื่องมือ จำเป็นของฝ่าย	4.278	0.878	4.100	1.101	-0.48
8. เปลี่ยนแปลงเครื่องมือ เครื่องมือในการทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงาน	3.963	0.931	3.700	1.059	-0.73

ตาราง 14 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่เห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความถี่เห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ในฝ่าย	4.148	0.810	3.800	1.229	-0.86
10. ตรวจสอบความเอาใจใส่ ของบุคลากรหอสมุด เรียนรอยของอาคารสถานที่	3.685	1.179	3.700	1.160	0.04
11. จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือ ที่ถูกต้องติดไว้กับเครื่องมือ	3.500	0.947	3.400	1.350	-0.22
รวม	3.798	0.3027	3.727	0.4671	-0.29

จากตาราง 14 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคาดหวังไม่แตกต่างกันในเรื่อง การปฏิบัติงานบริหารด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์

ตาราง 15 เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย ทบมทั้นะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความพึงพอใจของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความพึงพอใจของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านกิจกรรมและบริการ</u>					
1. ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่าย วางแผนนโยบายในการ ปฏิบัติงาน	4.093	0.784	4.000	1.333	-0.21
2. มีโอกาสกำหนดแผนงานหรือ โครงการของฝ่าย	4.296	0.768	4.200	1.229	-0.24
3. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของกิจกรรมและบริการของฝ่าย	4.130	0.825	3.900	1.287	-0.54
4. แจกนโยบายของสำนักหอสมุด ให้บุคลากรในสังกัดทราบ	4.148	0.833	3.900	1.287	-0.59
5. กำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละ ขั้นตอน	4.111	0.833	4.100	1.197	-0.03
6. พิจารณาให้เจ้าหน้าที่มือใหม่ ในการปฏิบัติงาน	4.167	0.885	4.400	0.699	0.93
7. พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธี ในการปฏิบัติงาน	4.019	0.901	3.700	0.823	-1.11

ตาราง 15 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	ความคิดเห็นของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยส่วนรวม	4.056	0.811	4.000	0.816	-0.20
9. มีส่วนร่วมในการวางระเบียบ ต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด	3.981	0.879	4.100	0.994	0.35
10. สำรวจความต้องการของ ผู้ใช้บริการ	4.130	0.825	4.500	0.527	1.84
รวม	4.113	0.0869	4.080	0.2394	-0.12

จากตาราง 15 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน ในเรื่องการทำงานบริหารงานกิจกรรมและบริการ

ตาราง 16 สรุปผลการเปรียบเทียบหน้าที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย กับทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	ความคาดหวังของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย		ความคาดหวังของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การบุคลากร	3.781	0.4828	3.870	0.5860	0.45
2. งบประมาณ	3.725	0.7001	3.787	0.8641	0.22
3. อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	3.798	0.6909	3.727	0.7042	-0.29
4. กิจกรรมและบริการ	4.113	0.5946	4.080	0.8496	-0.12
รวม	3.843	0.4967	3.867	0.6291	0.12

จากตาราง 16 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคาดหวังในเรื่องการบริหารการบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง

3.1 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตาราง 17 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านบุคลากร</u>					
1. แจ้งความต้องการด้านบุคลากร เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด	3.537	0.985	3.852	1.089	-2.18 *
2. มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนในฝ่าย	3.833	1.077	4.315	0.722	-3.82 **
3. วางเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.963	1.373	4.056	0.712	-6.51 **
4. ชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ ทราบ	3.309	1.220	4.056	0.878	-3.94 **
5. มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.426	1.075	3.685	1.025	-1.85

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6. ให้โอกาสบุคลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในฝ่าย	2.444	1.538	3.407	0.962	-4.83 **
7. คัดเลือกนักศึกษารายงานของสมุคควยตนเอง	0.926	1.552	2.759	1.196	-8.83 **
8. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่าย	1.722	1.472	3.630	1.033	-10.28 **
9. ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.296	0.882	4.019	0.789	-6.20 **
10. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชา	2.926	1.242	4.037	0.751	-7.85 **
11. พิจารณาความดีความชอบของผู้อยู่บังคับบัญชา	3.630	1.378	4.370	0.808	-4.66 **
12. ไ้พบรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของสมุค	2.204	1.877	3.407	1.190	-6.62 **
13. แก้ไขปัญหาโดยการเสนอขยายบุคลากรที่มีความซัดแย้งกัน	0.944	1.309	2.315	1.371	-6.57 **

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมกาปฏิบัติงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
14. แกไขขอมกพรองในการปฏิบัติ งานของผูใ้บังคับบัญชา	3.315	1.079	4.056	0.856	-4.72**
15. แนะนำห้งานสวนทัวและ หนาที่ราชการแกบรรณาธิ และเจาหนาที่ตองกา ความชวยเหลือ	3.259	0.975	3.833	0.818	-5.18**
16. ยกย่องผูใ้บังคับบัญชาที่ ปฏิบัติงานดีเ็นไทยระจัน แกบุคคลทัวไป	3.519	1.209	4.185	0.870	-5.38**
17. สํารวจความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของ ผูใ้บังคับบัญชา	2.185	1.415	3.889	0.861	-8.97**
18. สงเสริมใ้บุคคลากรในฝาย เพิ่พูนความรู้ เชน สงไป รวมสัมมนา เอิ้วิทยากร หรือผูเชี่ยวชาญจากหน่วยงาน อื่นมาใ้ความรู้แกบรรณาธิ และเจาหนาที่	3.074	1.372	4.204	0.786	-6.59**
19. พิจาณาสับเปลี่ยนหนาที่ของ ผูใ้บังคับบัญชาในฝายตาม ความเหมาะสม	2.241	1.715	3.500	1.225	-5.73**

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
20. จัดอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในฝ่าย	3.259	1.362	4.037	1.009	-4.56**
รวม	2.805	0.8552	3.781	0.5126	-11.82**

*p .05

**p .01

จากตาราง 17 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นโดยส่วนรวมในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "แจ้งความทองการบุคลากรเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นในเรื่อง "มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ใหญ่โตบังคับบัญชาปฏิบัติ" มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบทวนของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านงบประมาณ</u>					
1. มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณ ของสำนักหอสมุด	3.204	1.559	4.037	0.910	-5.06**
2. มีส่วนร่วมในการจัดสรร งบประมาณประจำปีของ สำนักหอสมุด	2.204	1.826	3.778	0.984	-7.65**
3. จัดทำแผนและงบประมาณ การใช้จ่ายเงินภายในฝ่าย	3.093	1.569	3.759	1.098	-4.09**
4. ชี้แจงการจ่ายเงินในบุคลากร ในฝ่ายทราบ	1.778	1.712	3.259	1.231	-7.72**
5. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบการเงิน และพัสดุ	3.593	1.367	3.944	1.123	-1.83
6. ควบคุมและตรวจสอบการเงิน ของฝ่าย	2.222	1.978	3.704	1.192	-7.25**
7. ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมใน การตั้งงบประมาณของฝ่าย	2.519	1.830	3.704	0.983	-6.40**

ตาราง 18 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการจ้างประมาณ เป็นระยะ	1.907	1.835	3.611	1.123	-8.56 **
รวม	2.565	0.6597	3.725	0.2331	-10.29 **

**p < .01

จากตาราง 18 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่อง บทบาท
ที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานบริหารงานงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่
วิศุ คุรุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบพื้นที่ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านอาคารสถานที่ วิสัฏ คุรุภัณฑ์</u>					
1. มีส่วนร่วมในการเลือกที่ตั้งอาคารสำนักหอสมุด	0.537	1.111	3.204	1.053	-15.57 **
2. มีส่วนร่วมในการวางแผนผังอาคารสำนักหอสมุด	1.241	1.553	3.593	1.091	-11.38 **
3. มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ภายในสำนักหอสมุด	2.759	1.440	3.759	0.950	-6.30 **
4. ดำรงวิสัยทัศน์ และสิ่งของที่จำเป็นของใช้	3.181	1.240	3.926	1.043	-2.54 *
5. ตรวจสอบสภาพคุรุภัณฑ์ที่ชำรุด เพื่อดำเนินการซ่อมแซมต่อไป	3.167	1.285	3.778	1.076	-3.16 **
6. มีส่วนร่วมในการเลือกคุรุภัณฑ์ของสำนักหอสมุด	2.981	1.486	3.944	0.998	-4.87 **
7. เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ที่จำเป็นของฝ่าย	3.759	1.098	4.278	0.878	-4.31 **
8. เปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานของตู้โบบังคัมมิชรา	3.093	1.418	3.963	0.931	-6.11 **

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในฝ่าย	3.463	1.239	4.148	0.810	-5.20**
10. ตรวจสอบความเอาใจใส่ของบุคลากรต่อความเรียบร้อยของอาคารสถานที่	2.907	1.605	3.685	1.179	-3.66**
11. จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือที่ถูกของติดไว้กับเครื่องมือ	1.333	1.492	3.500	0.947	-11.18**
รวม	2.611	1.0677	3.798	0.3027	-11.94**

*p < .05

**p < .01

จากตาราง 19 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความคิดเห็นในเรื่อง "สำรวจวัสดุอุปกรณ์และสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 20 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบทวนของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านกิจกรรมและบริการ					
1. ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่ายวางนโยบายในการปฏิบัติงาน	2.815	1.614	4.093	0.784	-6.38**
2. มีโอกาสกำหนดแผนงานหรือโครงการของฝ่าย	3.704	1.143	4.296	0.768	-4.53**
3. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของกิจกรรมและบริการของฝ่าย	3.426	1.253	4.130	0.825	-4.59**
4. แสวงนโยบายของสำนักหอสมุดใหญ่ให้บังคมถึงบุคลากร	3.407	1.325	4.148	0.833	-5.58**
5. กำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน	3.389	1.280	4.111	0.883	-5.42**
6. พิจารณาให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	3.093	1.773	4.167	0.885	-5.30**
7. พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงาน	3.574	1.039	4.019	0.901	-3.61**
8. ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดยส่วนรวม	2.870	1.505	4.056	0.811	-5.88**

ตาราง 20 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. มีส่วนร่วมในการวางระเบียบต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด	2.926	1.503	3.981	0.879	-5.52**
10. ดำรงความซื่อสัตย์ของผู้ให้บริการ	2.093	1.823	4.130	0.825	-8.22**
รวม	3.130	0.4765	4.113	0.0819	-10.79**

**p < .01

จากตาราง 20 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานบริหารงานกิจกรรมและบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 21 สรุปผลการเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน
 งานต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริงตาม ทัศนะของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่าย		บทบาทที่คาดหวังตาม ทัศนะของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่าย		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ความรู้ความเข้าใจ	2.805	0.7063	3.781	0.4828	-11.82 **
2. ความประพฤติ	2.565	1.1256	3.725	0.7001	-10.29 **
3. ความสะอาดสถานที่วัสดุ อุปกรณ์	2.611	0.8378	3.798	0.6909	-11.94 **
4. ความกิจกรรมและบริการ	3.130	0.8091	4.113	0.5946	-10.79 **
รวม	2.788	0.6598	3.843	0.4967	-15.15 **

**p < .01

จากตาราง 21 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่อง
 บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานบริหารความรู้ ความเข้าใจ ความประพฤติ
 สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ กิจกรรมและบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ตามทัศนะของผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุด

ตาราง 22 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามทัศนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านบุคลากร</u>					
1. แจ้งความต่องานด้านบุคลากร เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด	3.800	0.789	3.800	0.632	0.0
2. มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนในฝ่าย	4.000	0.471	4.300	0.675	-1.41
3. วางเป้าหมายในการปฏิบัติ งานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.100	0.738	4.200	0.632	-3.97 **
4. จัดระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ใหม่บรรณารักษ์และ เจ้าหน้าที่ทราบ	3.600	0.699	4.400	0.699	-2.75*
5. มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.400	0.699	4.000	0.816	-1.77

ตาราง 22 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6. ให้โอกาสบุคลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในฝ่าย	3.100	0.738	3.600	0.843	-2.24
7. คัดเลือกนักศึกษาช่วยงานห้องสมุดด้วยตนเอง	2.000	1.944	2.400	1.430	-1.81
8. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่าย	2.700	1.418	3.800	0.919	-2.91*
9. ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้โตมัณฑนศิลป์อย่างสม่ำเสมอ	3.600	0.966	4.500	0.972	-2.08
10. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้โตมัณฑนศิลป์	3.300	1.252	4.300	0.949	-3.00*
11. พิจารณาความถี่ความชอบของผู้โตมัณฑนศิลป์	4.000	1.247	4.100	0.994	-0.32
12. ในบรรดารักที่มีส่วนรวมในการพิจารณาความถี่ความชอบของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด	3.400	1.350	3.900	1.101	-1.86

ตาราง 22 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
13. แก้ไขปัญหาโดยการ เสนอแนะบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์กัน	2.300	1.337	3.100	1.370	-3.21 *
14. แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.000	0.667	4.000	0.667	-3.35 **
15. แนะนำทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่ราชการแก่บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่กองการความช่วยเหลือ	3.400	0.699	3.900	0.568	-3.00 *
16. ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีเกินไปประจำแก่บุคคลทั่วไป	3.300	1.337	4.000	0.667	-1.77
17. สำนวณความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.200	1.549	3.700	0.823	-2.76
18. ส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่ายเพิ่มพูนความรู้ เช่น ส่งไปรวมสัมมนา เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นมาให้ความรู้แก่บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่	3.500	1.179	4.200	0.789	-2.69 *

ตาราง 22 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
19. พิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ของ ผู้ไต่บังคัมภีรในฝ่ายตาม ความเหมาะสม	2.300	0.949	3.500	0.527	-4.13**
20. จัดอำนาจความสละวให้แก บุคลากรในฝ่าย	3.100	1.370	3.700	0.675	-1.96
รวม	3.155	0.5862	3.870	0.4813	-3.89**

*p < .05

**p < .01

จากตาราง 22 แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมในเรื่อง
บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในเรื่อง "ชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่
และความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่" "จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์
ระหว่างบุคลากรในฝ่าย" "ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคัมภีร" "แก้ไขข้อหาโดยการ
เสนอขออนุมัติบุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน" "แนะแนวทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่ราชการแก่บรรณารักษ์และ
เจ้าหน้าที่ของกองการช่วยเหลือ" "สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคัมภีร"
"ส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่ายเพิ่มพูนความรู้ เช่น ส่งไปร่วมสัมมนา เจริญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ
จากหน่วยงานอื่นมาให้ความรู้แก่บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติระดับ .05 และในเรื่อง "วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคัมภีรชา"
 "แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคัมภีรชา" "พิจารณาสืบเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ไต่
 บังคัมภีรชาในฝ่ายตามความเหมาะสม" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ตาราง 23 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
งานงบประมาณ					
1. มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณ ของสำนักหอสมุด	3.700	1.337	4.100	1.287	-1.81
2. มีส่วนร่วมในการจัดสรร งบประมาณประจำปีของ สำนักหอสมุด	2.800	1.751	3.700	1.418	-2.59*
3. จัดทำแผนและงบประมาณ การใช้จ่ายเงินภายในฝ่าย	2.100	1.853	3.600	1.174	-3.00*
4. ชี้แจงการจ่ายเงินในบุคลากร ในฝ่ายทราบ	2.300	1.567	3.400	1.075	-2.40*
5. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบการเงิน และพัสดุ	4.400	0.843	4.700	0.483	-1.41
6. ควบคุมและตรวจสอบการเงิน ของฝ่าย	2.900	2.025	3.700	1.160	-1.81
7. ไต่ถามบรรณารักษ์มีส่วนร่วมใน การตั้งงบประมาณของฝ่าย	3.300	1.418	3.700	1.252	-1.31

ตาราง 23 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. ประเมินผลการใช้งานประมาณ เป็นระยะ	2.300	1.703	3.400	1.174	-2.18
รวม	2.975	0.7906	3.787	0.4291	-2.65*

*p < .05

จากตาราง 23 แสดงว่า ผู้อำนวยความสะดวกด้านหอสมุด มีความคิดเห็นโดยรวมในเรื่อง
บทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน คำนวณประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

ตาราง 24 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่
วัสดุ ครุภัณฑ์ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบทวนนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์</u>					
1. มีส่วนร่วมในการเลือกที่ตั้งอาคารสำนักหอสมุด	0.900	1.197	2.600	0.966	-4.64 **
2. มีส่วนร่วมในการวางแผนผังอาคารสำนักหอสมุด	2.300	1.889	3.400	0.966	-2.28 *
3. มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ภายในสำนักหอสมุด	3.600	0.966	3.900	0.738	-1.41
4. ดำรงวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งของที่จำเป็นต่องาน	3.700	0.949	4.200	0.919	-2.24
5. ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ซ้ำๆ เพื่อดำเนินการซ่อมแซมต่อไป	3.300	0.949	4.000	1.054	-2.69 *
6. มีส่วนร่วมในการเลือกครุภัณฑ์ของสำนักหอสมุด	3.900	1.101	4.200	0.919	-1.41
7. เสนอจัดซื้อเครื่องมือจำเป็นของฝ่าย	4.000	0.943	4.100	1.101	-0.56
8. เปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานของผู้ใช้ทั้งคณาจารย์	2.700	1.337	3.700	1.059	-2.54 *

ตาราง 24 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในฝ่าย	3.100	1.287	3.800	1.229	-2.33 [*]
10. ตรวจสอบความเอาใจใส่ของบุคลากรต่อความเรียบร้อยของอาคารสถานที่	2.300	1.252	3.700	1.160	-3.28 [*]
11. จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือที่ถูกทอกริดไว้กับเครื่องมือ	1.400	1.506	3.400	1.350	-4.05 ^{**}
รวม	2.836	0.6207	3.727	0.4671	-5.39 ^{**}

*p < .05

**p < .01

จากตาราง 24 แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความคิดเห็นในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการเลือกที่ตั้งอาคารสำนักหอสมุด" "จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือที่ถูกทอกริดไว้กับเครื่องมือ" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการวางแผนผังอาคารสำนักหอสมุด" "ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ชำรุดเพื่อดำเนินการซ่อมแซมต่อไป" "เปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานของผู้ไทยทั้งคัมภีร์" "ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในฝ่าย" "ตรวจสอบความเอาใจใส่ของบุคลากรต่อความเรียบร้อยของอาคารสถานที่" มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 25 เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบต.ค.น.ของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านกิจกรรมและบริการ</u>					
1. ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่ายวางนโยบายในการปฏิบัติงาน	3.300	1.059	4.000	1.333	-2.33 *
2. มีโอกาสกำหนดแผนงานหรือโครงการของฝ่าย	3.300	1.160	4.200	1.229	-2.38 *
3. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของกิจกรรมและบริการของฝ่าย	3.100	1.370	3.900	1.287	-1.71
4. แจกนโยบายของสำนักหอสมุดใหญ่ให้บังคับบัญชาทราบ	3.200	1.033	3.900	1.287	-2.09
5. กำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน	3.600	1.075	4.100	1.197	-1.34
6. พิจารณาให้เจ้าหน้าที่มือในการปฏิบัติงาน	3.300	1.418	4.400	0.699	-2.70 *
7. พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงาน	2.900	0.568	3.700	0.823	-2.75 *
8. ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดยส่วนรวม	2.800	0.789	4.000	0.816	-3.34 **

ตาราง 25 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริง		บทบาทที่คาดหวัง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. มีส่วนร่วมในการวางระเบียบ ต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด	3.600	0.843	4.100	0.994	-3.00*
10. สำนักรวบรวมความต้องการของ ผู้ใช้บริการ	3.000	1.491	4.500	0.527	-2.87*
รวม	3.210	0.7519	4.080	0.2394	-3.26*

*p < .05

**p < .01

จากตาราง 25 แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความเห็นในเรื่อง "ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่ายวางแผนนโยบายในการปฏิบัติงาน" "มีโอกาสดำหนดแผนงานหรือโครงการของฝ่าย" "พิจารณาให้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน" "พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงาน" "มีส่วนร่วมในการวางระเบียบต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด" "สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในเรื่อง "ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดยส่วนรวม" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 26 สรุปผลการเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน
 งานทาง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	บทบาทที่ปฏิบัติจริงของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		บทบาทที่คาดหวังของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การบุคลากร	3.155	0.6353	3.870	0.5860	-3.89 **
2. งานงบประมาณ	2.975	1.2073	3.787	0.8641	-2.65 *
3. การอาคารสถานที่วัสดุ ครุภัณฑ์	2.836	0.6207	3.727	0.7042	-5.39 **
4. งานกิจกรรมและบริการ	3.210	0.7519	4.080	0.8496	-3.26 *
รวม	3.065	0.6087	3.867	0.6291	-4.64 *

*p < .05

**p < .01

จากตาราง 26 แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคิดเห็นในเรื่องบทบาทที่
 ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ในการปฏิบัติงานบริหารการบุคลากร
 งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

4.1 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน

ตาราง 27 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหัวไปของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แสดงภาพแปรปรวน	SS	df	MS	F
คำตอบทั่วไป 1. การหาส่วนที่สอดคล้องกันไม่ระเบียบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไว้อย่างชัดเจน 2. หานไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง 3. หานไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรมตามบริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย 4. หานขาดประสบการณ์ในเรื่องปฏิบัติการ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4.7834 57.3091 0.8891 51.9258 3.9405 84.6519 3.6494 55.3320	2 51 2 51 2 51 2 51	2.3917 1.1237 0.4445 1.0007 1.9703 1.6598 1.8247 1.0849	2.128 0.444 1.187 1.682

ตาราง 27 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. คำสั่งของทางแม่ก็จะถูกบิดเบือนโดยผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป	ระหว่างกลุ่ม	2.9342	2	1.4671	1.442
	ภายในกลุ่ม	51.8805	51	1.0173	
6. ทางไม่ได้มีการพัฒนาเพิ่มทุนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่หลังจากเป็นหัวหน้าฝ่ายแล้ว	ระหว่างกลุ่ม	4.0224	2	2.0112	1.976
	ภายในกลุ่ม	51.9034	51	1.0177	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	61.3575	2	30.6787	2.092
	ภายในกลุ่ม	747.9731	51	14.6661	

จากตาราง 27 แสดงว่า บรรณารักษะหัวหน้าฝ่ายมีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั่วไปแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 28 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามผลการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมวดต่างๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แสดงภาพแปรปรวน	SS	df	MS	F
ตามผลการ					
1. ผู้ปฏิบัติงานด้านงานเขียนเอกสาร มีงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3.7917 76.2081	2 51	1.8959 1.4943	1.269
2. อัตราการจัดบุคลากรในฝ่ายของท่านไม่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.0671 96.2662	2 51	0.5335 1.8876	0.283
3. ท่านไม่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	2.2000 67.0591	2 51	1.1000 1.3149	0.837
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถสูง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.6152 25.8664	2 51	0.8076 0.5072	1.592
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สูง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.2700 26.3226	2 51	0.1350 0.5161	0.262

ตาราง 28 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
6. ผู้บังคับบัญชามีอายุสูงกว่า	ระหว่างกลุ่ม	3.8605	2	1.9302	3.008
	ภายในกลุ่ม	32.7321	51	0.6418	
7. ผู้บังคับบัญชามีความขัดแย้งกันทั้งในคำสั่งและการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.5895	2	0.7947	0.738
	ภายในกลุ่ม	54.9475	51	1.0774	
8. ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในฐานะและบทบาทของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3.5641	2	1.7820	1.398
	ภายในกลุ่ม	65.0284	51	1.2751	
9. หน่วยงานอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาความชอบ	ระหว่างกลุ่ม	1.9002	2	0.9501	0.727
	ภายในกลุ่ม	66.6367	51	1.3066	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	99.0110	2	49.5055	1.730
	ภายในกลุ่ม	1459.3634	51	28.6150	

จากตาราง 28 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมอยาต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมอยาต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 29 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าหน่วยงานด้วยกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
<u>ด้านงบประมาณ</u>					
1. ห่วงไม่เข้าใจในกฎระเบียบการปฏิบัติงานตามการเบิกจ่ายงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	0.6670	2	0.3335	0.348
	ภายในกลุ่ม	48.8329	51	0.9575	
2. ห่วงประสบการณ์ผู้ยากลำบากของระเบียบราชการ	ระหว่างกลุ่ม	6.3073	2	3.1536	2.037
	ภายในกลุ่ม	78.9519	51	1.5481	
3. งบประมาณในฝ่ายบุคคล ทำให้ไม่อาจปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้	ระหว่างกลุ่ม	0.6679	2	0.3339	0.222
	ภายในกลุ่ม	76.6653	51	1.5032	
4. ห่วงอำนาจหน้าที่ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3.0577	2	1.5288	1.105
	ภายในกลุ่ม	70.5904	51	1.3841	

ตาราง 29 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. หาดำเนินการของสหกรณ์และไปรษณีย์ในการนำ มาใช้ปริมาณการเพื่อวางแผนจัดตั้งงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.6133	2	1.3066	1.178
	ภายในกลุ่ม	56.5903	51	1.1096	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	13.2629	2	6.6315	0.621
	ภายในกลุ่ม	544.2358	51	10.6713	

จากตาราง 29 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไม่แตกต่างกัน

ตาราง 30 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตาม อาคารสถานที่ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมวดต่างๆกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
<u>งานอาคารสถานที่</u> <u>วัดฤๅษี</u> 1. หานขาดความสนใจ ความเอาใจใส่ในเรื่องอาคารสถานที่ 2. ผู้ไทยยังมีความไม่พอใจรวมมือ เอาใจใส่ ตรวจตราอาคารสถานที่ วัดฤๅษี 3. หานไม่ส่วนรวมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซ่อมแซมต่อเติม หรือปรับปรุงอาคารสถานที่ 4. ฝ่ายของงานช่างวัสดุภัณฑ์น้อยและเหมาะสมกับงาน 5. ฝ่ายของงานช่างครุภัณฑ์น้อย และเหมาะสมกับงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.1800 40.3570 0.3002 48.2368 5.8016 64.5686 0.1444 81.7257 1.1812 76.1519	2 51 2 51 2 51 2 51 2 51	0.0900 0.7913 0.1501 0.9458 2.9008 1.2661 0.0722 1.6025 0.5906 1.4932	0.114 0.159 2.291 0.045 0.396

ตาราง 30 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
6. หานไม่สามารรถแยกแยะส่วนประกอบภายในฝ่ายของทางใด	ระหว่างกลุ่ม	5.0112	2	2.5056	1.918
สะดวกเนื่องจากออกแบมาจากความยั่วยุ	ภายในกลุ่ม	66.6368	51	1.3066	
7. หานเห็นว่าฝ่ายของทางแอ็ค คับแคบ และ	ระหว่างกลุ่ม	0.5241	2	0.2621	0.118
ไม่เป็นสัดส่วน	ภายในกลุ่ม	112.8090	51	2.2119	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	50.2051	2	25.1026	1.044
	ภายในกลุ่ม	1225.7875	51	24.0350	

จากตาราง 30 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมวดหมู่ต่าง ๆ มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
 อาคารสถานที่ วัสดุ วัสดุ วัสดุ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 31 เปรียบเทียบต้นทุนและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามค่ากิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายแผนกต่าง ๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
<u>ค่ากิจกรรมและบริการ</u>					
1. ฝ่ายของท่านไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	8.0445 65.6591	2 51	4.0222 1.2874	3.124
2. ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการริเริ่ม จัดทำสิ่งใหม่	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.1858 32.6475	2 51	0.0929 0.6401	0.145
3. สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ความต้องการ ในการให้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และชาวชุมชนต่าง ๆ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	19.1874 66.0161	2 51	9.5937 1.2944	7.412 *
4. ท่านไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมีเหตุผู้ใดบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3.5850 87.6185	2 51	1.7925 1.7180	1.043

ตาราง 31 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. ผู้ให้บริการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสำนักหอสมุดทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	1.3732	2	0.6866	0.471
	ภายในกลุ่ม	74.2749	51	1.4564	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	87.5195	2	43.7597	3.529 *
	ภายในกลุ่ม	632.4786	51	12.4015	

*p < .05

จากตาราง 31 แสดงว่า บรรดาภาระหัวหน้าฝ่ายหมอบุญต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คำนึงกิจกรรมและบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการใช้ บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ " แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เพื่อให้เห็นว่า บรรดาภาระกลุ่มใดบ้างที่มีความเห็นแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเป็นรายตัวด้วยการทดสอบของ นิวแมน คูสส์ ผลปรากฏในตาราง 32 และ 33 ตามลำดับ

ตาราง 32 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
 ด้านกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน

อายุ	ค่าเฉลี่ย		$\bar{x}_2$	$\bar{x}_3$	$\bar{x}_1$
			1.9688	2.5714	3.3333
35 - 44 ปี	$\bar{x}_2$	1.9688	-	0.5486	1.3645 *
45 ปีขึ้นไป	$\bar{x}_3$	2.5714		-	0.7619
25 - 34 ปี	$\bar{x}_1$	3.3333			-

*p < .05

จากตาราง 32 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุ 25 - 34 ปี และ 35 - 44 ปี มีความเห็นในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการในการบริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ " แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 เปรียบเทียบความแตกต่างของรวมค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
บริหารงานกิจกรรมและบริการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน

อายุ	ค่าเฉลี่ย		$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_1$
			10.4063	11.2857	13.3333
35 - 44 ปี	$\bar{X}_2$	10.4063	-	0.8794	2.9270
45 ปีขึ้นไป	$\bar{X}_3$	11.2857		-	2.0476
25 - 34 ปี	$\bar{X}_1$	13.3333			-

จากตาราง 33 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน มีปัญหาและอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงานบริหารงานกิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 34 สรุปผลการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน

ปัญหาด้านต่าง ๆ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	61.3575	2	30.6787	2.092
	ภายในกลุ่ม	747.9731	51	14.6661	
2. ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	99.0110	2	49.5055	1.730
	ภายในกลุ่ม	1459.3634	51	28.6150	
3. ด้านงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	13.2629	2	6.6315	0.621
	ภายในกลุ่ม	544.2358	51	10.6713	
4. ด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	50.2051	2	25.1026	1.044
	ภายในกลุ่ม	1225.7875	51	24.0350	
5. ด้านกิจกรรมและบริการ	ระหว่างกลุ่ม	87.5195	2	43.7597	3.529 *
	ภายในกลุ่ม	632.4786	51	12.4015	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	884.8625	2	442.4312	2.033
	ภายในกลุ่ม	11099.4036	51	217.5354	

* $p < .05$

จากตาราง 34 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่อง "ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานกิจกรรมและบริการ" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายกลุ่มใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของ นิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏในตาราง 33

4.2 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย วัสดุต่างกัน

ตาราง 35 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านทั่วไป</u>					
1. การที่สำนักหอสมุดไม่มีระเบียบกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	2.889	1.023	2.681	1.125	0.09
2. หานไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง	1.667	0.686	2.111	1.090	-1.83
3. หานไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรมด้าน บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่าย	2.500	1.200	2.694	1.348	-0.54
4. หานขาดประสบการณ์ในเรื่องที่ปฏิบัติ	1.889	0.900	2.028	1.134	-0.49
5. คำสั่งของทางแม่ก็จะถูกลบลงโดย ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป	2.278	1.074	2.083	0.996	0.64
6. หานไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่หลังจากเป็น หัวหน้าฝ่ายแล้ว	2.222	1.166	1.833	0.941	1.23
รวม	2.241	0.4341	2.269	0.3612	-0.16

จากตาราง 35 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 36 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ตามบุคลากร</u>					
1. ผู้บังคับบัญชามองคนมีนิสัยเฉื่อยชา มักง่าย	2.444	1.042	2.778	1.312	-1.01
2. อัตราค่าจ้างบุคลากรในฝ่ายของท่าน ไม่เหมาะสมกับงาน	3.222	1.478	3.556	1.297	-0.81
3. ท่านไม่มีส่วนรวมในการคัดเลือกบุคลากร	2.167	1.249	2.361	1.099	-0.56
4. ผู้บังคับบัญชามีประสบการณ์สูงกว่าท่าน	1.667	0.907	1.389	0.599	1.18
5. ผู้บังคับบัญชามีวุฒิสูงกว่าท่าน	1.611	0.778	1.250	0.649	1.70
6. ผู้บังคับบัญชามีอายุสูงกว่าท่าน	1.722	0.895	1.583	0.806	0.56
7. ผู้บังคับบัญชามีความซัดแย้งกันทั้งใน งานส่วนตัวและการงาน	2.111	1.079	1.806	1.009	1.00
8. ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในฐานะและ บทบาทของตนเอง	2.167	1.098	2.472	1.158	-0.95

ตาราง 36 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
9. ท่านไม่มีความเข้าใจทิศทางในการพิจารณาความดีความชอบ	2.111	1.023	2.083	1.204	0.09
รวม	2.136	0.493	2.142	0.7376	-0.03

จากตาราง 36 แสดงว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ตาราง 37 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านงบประมาณ</u>					
1. ท่านไม่เข้าใจในกฎระเบียบการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ	2.167	0.924	2.167	1.000	0.0
2. ท่านประสบความยุ่งยากซับซ้อนของระเบียบราชการ	2.889	1.367	2.611	1.225	0.73
3. งบประมาณในฝ่ายถูกตัด ทำให้ไม่อาจปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้	3.000	1.414	2.833	1.108	0.44
4. ท่านมีอำนาจหน้าที่ในการเบิกจ่ายงบประมาณน้อย	2.056	1.110	2.444	1.206	-1.18
5. ท่านขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันในการนำมาใช้ประกอบการเพื่อวางแผนจัดตั้งงบประมาณ	2.000	0.970	2.639	1.046	-2.22 *
รวม	2.422	0.4819	2.539	0.2495	0.58

*p < .05

จากตาราง 37 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "ขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันในการนำมาใช้ประกอบการเพื่อวางแผนจัดตั้งงบประมาณ" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 38 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์</u>					
1. ท่านขาดความสนใจ ความเอาใจใส่ในเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	1.178	0.647	1.972	0.971	-0.87
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือเอาใจใส่ตรวจตราอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	2.056	1.110	2.111	0.887	-0.18
3. ท่านไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซ่อมแซม ท่อเดิน หรือปรับปรุงอาคารสถานที่	2.833	1.295	1.972	0.971	2.49*
4. ฝ่ายของท่านขาดวัสดุที่ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน	2.556	1.149	2.861	1.291	-0.88
5. ฝ่ายของท่านขาดครุภัณฑ์ที่ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน	2.500	1.200	2.917	1.204	-1.20
6. ท่านไม่สามารถคัดแปลงส่วนใช้สอยภายในฝ่ายของท่านได้สะดวก เนื่องจากการออกแบบขาดความยืดหยุ่น	2.278	1.447	2.333	1.014	-0.15

ตาราง 38 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7. ท่านเห็นว่าฝ่ายของท่านแออัด คับแค้น และไม่เป็นสัดส่วน	2.889	1.676	2.889	1.369	0.0
รวม	2.413	0.5846	2.437	0.4405	-0.11

$$*p < .05$$

จากตาราง 38 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นในเรื่อง "ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซ่อมแซม ท่อโคม หรือปรับปรุงอาคารสถานที่" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 39 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<u>ด้านกิจกรรมและบริการ</u>					
1. ฝ่ายของท่านไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	2.000	1.283	2.111	1.141	-0.31
2. ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้อยู่บังคับบัญชา ในการริเริ่มจัดทำสิ่งใหม่	1.778	0.808	1.694	0.786	0.36
3. สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความ สนใจ ความต้องการในการให้บริการ ของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ	3.056	1.392	2.111	1.090	2.52*
4. ท่านไม่มีเวลาเพียงพอที่จะนิเทศ ผู้อยู่บังคับบัญชา	2.500	1.339	2.389	1.315	0.29
5. ผู้ให้บริการไม่ให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสำนัก หอสมุดที่วางไว้	2.611	1.195	2.722	1.210	-0.32
รวม	2.389	0.5077	2.206	0.3808	0.86

* $p < .05$

จากตาราง 39 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
มีความคิดเห็นในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการในการ
ให้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ" แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 40 สรุปผลการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ความทั่วไป	2.241	3.365	2.269	4.197	-0.16
2. ความบุคลากร	2.136	6.440	2.142	4.937	-0.03
3. ความงบประมาณ	2.422	3.708	2.539	3.022	0.58
4. ความอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์	2.413	5.257	2.437	4.798	-0.11
5. งานกิจกรรมและบริการ	2.389	3.702	2.206	3.692	0.86
รวม	2.300	0.4645	2.302	0.4791	-0.01

จากตาราง 40 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารการบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

4.3 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบประมาณต่างกัน

ตาราง 41 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทบประมาณต่างกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
คำตอบทั่วไป 1. การที่สำนักงานหอสมุดไม่ระเบียบกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไว้อย่างชัดเจน 2. หานไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง 3. หานไม่มีโอกาสเข้าร่วมการอบรมความรู้ทางบริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย 4. หานขาดประสบการณ์ในเรื่องที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.3734 60.7190 0.7260 51.1999 3.0581 85.5343 2.6911 56.2903	2 51 2 51 2 51 2 51	0.6867 1.1906 0.3630 1.0039 1.5291 1.6771 1.3456 1.1037	0.577 0.362 0.912 1.219

ตาราง 41 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. คำสั่งของทางแม่ก็จะถูกอบต่างโดยผู้บังคับบัญชา ระดับเหมือนกัน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.3636 54.4511	2 51	0.1818 1.0677	0.170
6. หากไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่หลังจากเป็นหัวหน้าฝ่ายแล้ว	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.8432 55.0826	2 51	0.4216 1.0801	0.390
รวม	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	17.0638 792.2672	2 51	8.5319 15.5347	0.549

จากตาราง 41 แสดงว่า บรรพการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
 กันทั่วไป ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 42 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งข้อมูล แปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ผู้บังคับบัญชามองข้ามปัญหาของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	2.9441 77.0558	2 51	1.4720 1.5109	0.974
2. ขาดการสื่อสารกันภายในหน่วยงานไม่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4.1453 93.1878	2 51	2.0727 1.8272	1.134
3. หน่วยงานไม่มีความร่วมมือในการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.2712 67.9879	2 51	0.6356 1.3331	0.477
4. ผู้บังคับบัญชามองข้ามปัญหาของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.2361 27.2454	2 51	0.1180 0.5342	0.221
5. ผู้บังคับบัญชามองข้ามปัญหาของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.1381 26.4607	2 51	0.0659 0.5188	0.127

ตาราง 42 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
6. ผู้บังคับบัญชามีอายุสูงเกินกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	2.8878	2	1.4439	2.185
	ภายในกลุ่ม	33.7046	51	0.6609	
7. ผู้บังคับบัญชามีความซัดเซงกึ่งในบางส่วนตัวและการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.1390	2	4.0695	4.288 *
	ภายในกลุ่ม	48.3979	51	0.9490	
8. ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในฐานะและบทบาทของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2.9835	2	1.4918	1.160
	ภายในกลุ่ม	65.6089	51	1.2864	
9. ท่านไม่อ่านหนังสือวิชาการในการพิจารณาความดีความชอบ	ระหว่างกลุ่ม	1.1174	2	0.5587	0.423
	ภายในกลุ่ม	67.4194	51	1.3219	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	148.4189	2	74.2095	2.684
	ภายในกลุ่ม	1409.9519	51	27.6461	

*p < .05

จากตาราง 42 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ส่วนในเรื่อง "ผู้ใ้บังคับบัญชา มีความขัดแย้งกันทั้งในส่วนตัวและการทำงาน" มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายกลุ่มใดบ้างที่มีความเห็นแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏในตาราง 43

ตาราง 43 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
 ตามบุคลากรของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ประสบการณ์	ค่าเฉลี่ย		$\bar{X}_3$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_1$
			1.200	1.3636	2.5179
11 ปีขึ้นไป	$\bar{X}_3$	1.200	-	0.1636	1.3179 *
6 - 10 ปี	$\bar{X}_2$	1.3636		-	1.1543 *
1 - 5 ปี	$\bar{X}_1$	2.5179			-

*p < .05

จากตาราง 43 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี มีความเห็น
 ในเรื่อง "คู่มือบังคับมีมาตรฐานที่ความขัดแย้งกันทั้งในทางส่วนตัวและการงาน" แตกต่างจากบรรณารักษ์
 หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 44 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามงบประมาณของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งที่มา แบบปรวน	SS	df	MS	F
<u>ด้านงบประมาณ</u>					
1. หน่วยงานไม่เข้าใจในกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.3383 49.1616	2 51	0.1691 0.9640	0.175
2. หน่วยงานมีความยุ่งยากซับซ้อนของ ระเบียบราชการ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.0163 84.2428	2 51	0.5081 1.6518	0.308
3. งบประมาณในฝ่ายถูกตัด ทำให้ไม่อาจปฏิบัติ ตามโครงการที่กำหนดไว้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.3702 75.9630	2 51	0.6851 1.4895	0.460
4. หน่วยงานจหนทในการเบิกจ่าย งบประมาณน้อย	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4.7606 68.8874	2 51	2.3803 1.3507	1.762

ตาราง 44 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. ทานชาตชนผู้ถูกทอดทิ้ง และเป่ไปนโจรุมใน การนำมำไปประมำณการ เพอวำงแฉนจกตงขมประมำณ	ระหว่างกลุ่ม	0.4133	2	0.2066	0.179
	ภายในกลุ่ม	58.7902	51	1.1527	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.4000	2	0.7000	0.064
	ภายในกลุ่ม	556.0985	51	10.9039	

จากตาราง 44 แสดงว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายหมบประสมการตางกัน มีความคึกคึกในเรองปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
งานขมประมำณ ไม่แตกตางกัน

ตาราง 45 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามอาคารสถานที่ วัดสุ คฤภณ ของบรรพชิตหัวหนาย่อยตาม
ประเภทการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
1. <u>ตามอาคารสถานที่ วัดสุ คฤภณ</u> หวนหาความสนใจ ความเข้าใจได้ในเรื่อง อาคารสถานที่ วัดสุ คฤภณ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.2968 39.2400	2 51	0.6484 0.7694	0.843
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือ เอาใจใส่ ตรวจตรา อาคารสถานที่ วัดสุ คฤภณ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.0648 48.4722	2 51	0.0324 0.9504	0.034
3. หวนหาส่วนรวมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การขมแขม ทอเกบ หรือรับปรุงอาคารสถานที่	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4.7708 65.5993	2 51	2.3854 1.2863	1.855
4. ฝ่ายของทางราชการวัดสุคฤภณ และเหมาะสม กับงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	5.0459 76.8242	2 51	2.5230 1.5064	1.675
5. ฝ่ายของทางราชการวัดสุคฤภณวัดสุคฤภณ และเหมาะสม กับงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.8557 75.4773	2 51	0.9279 1.4799	0.627

ตาราง 45 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
6. ท่านไม่สบาย เกิดแปลงโซ้ยภายในฝ่ายของท่าน ได้สะดวกเนื่องจากการออกแบบขาดความยืดหยุ่น	ระหว่างกลุ่ม	3.7591	2	1.8796	1.412
	ภายในกลุ่ม	67.8889	51	1.3312	
7. ท่านเห็นว่าฝ่ายของท่านแออัด คับแคบ และ ไม่เป็นสัดส่วน	ระหว่างกลุ่ม	6.6864	2	2.3432	1.599
	ภายในกลุ่ม	106.6466	51	2.0911	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	68.1753	2	34.0876	1.439
	ภายในกลุ่ม	1275.9868	51	23.6826	

จากตาราง 45 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าหน่วยงานต้นมีทัศนคติเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 46 เปรียบเทียบเนื้อหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามกิจกรรมและวิธีการของบรรณารักษ์หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
<u>ตามกิจกรรมและบริการ</u>					
1. ฝ่ายของงานไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4.9535 68.7501	2 51	2.4767 1.3480	1.837
2. ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นบังคับบัญชาในการริเริ่มจัดทำสิ่งใหม่	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	0.0357 32.7976	2 51	0.0179 0.6431	0.028
3. สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการในการให้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และชาวราชภัฏอื่น ๆ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.0817 84.1218	2 51	0.5408 1.6494	0.328
4. ท่านไม่มีเวลาเพียงพอที่จะนิเทศผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	5.2884 85.9151	2 51	2.6442 1.6846	1.570

ตาราง 46 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. ผู้ให้บริการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสำนักงานหอสมุดแห่งชาติ	ระหว่างกลุ่ม	5.6329	2	2.8164	2.052
	ภายในกลุ่ม	70.0151	51	1.3728	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	50.6912	2	25.3456	1.931
	ภายในกลุ่ม	669.3069	51	13.1237	

จากตาราง 46 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าหน่วยงานพัฒนาโปรแกรมต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 47 สรุปผลการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ปัญหาคำถามต่าง ๆ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
1. คำนึงทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	17.0638	2	8.5319	0.549
	ภายในกลุ่ม	792.2673	51	15.5347	
2. การบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	148.4189	2	74.2095	2.684
	ภายในกลุ่ม	1409.9519	51	24.6461	
3. งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	1.4000	2	0.7000	0.064
	ภายในกลุ่ม	556.0985	51	10.9039	
4. ด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	68.1753	2	34.0876	1.439
	ภายในกลุ่ม	1207.8118	51	23.6826	
5. ด้านกิจกรรมและบริการ	ระหว่างกลุ่ม	50.6912	2	25.3456	1.931
	ภายในกลุ่ม	669.3069	51	13.1237	
รวม	ระหว่างกลุ่ม	175.3782	2	87.6891	0.379
	ภายในกลุ่ม	11808.8901	51	231.5469	

จากตาราง 47 แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานบริหารการบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวัง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ โดยจะศึกษาตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดจำนวน 13 คน และตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำนวน 65 คน ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา 13 แห่ง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม 2 ฉบับโดยแยกตามตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม คือ แบบสอบถามสำหรับผู้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด และแบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย แบบสอบถามโดยส่วนรวมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เป็นแบบตรวจสอบการปฏิบัติงาน และเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ สำหรับแบบสอบถามของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จะเพิ่มข้อความเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งและเก็บรวบรวมคืนทางไปรษณีย์ สำหรับสถาบันในส่วนภูมิภาค และจัดเก็บด้วยตนเอง ในกรณีที่เป็นสถาบันนั้น ๆ อยู่ในส่วนกลาง ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 73 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.59

4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย แจกแจงแบบสอบถาม แล้วนำไปหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการทดสอบค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ถ้าพบว่าการทดสอบความแปรปรวนข้อใดมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบของ นิวแมน-คูลส์ (Newman Keuls)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพทั่วไปของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
 - 1.1 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 59.26 มีอายุ 35 - 44 ปี ร้อยละ 70.37 มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี และร้อยละ 66.67 มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี
 - 1.2 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ระหว่าง 1 - 5 คน
 - 1.3 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 74.07 มีความเห็นว่าการไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นลายลักษณ์อักษร และจำนวนร้อยละ 90.74 มีความเห็นว่าการบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ
 - 1.4 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 51.85 มีความเห็นว่าการตนเองมีสถานภาพเป็นบรรณารักษ์ และร้อยละ 64.81 มีความเห็นว่าการตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเทียบได้กับผู้บริหารระดับหัวหน้างาน
 - 1.5 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 50.00 มีความเห็นว่าการถ้าในบางกรณีที่ไม่แน่ใจว่ารู้และเข้าใจในการปฏิบัติงาน จะปรึกษากับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อขอคำแนะนำ ร้อยละ 70.37 มีความเห็นว่าการในการปฏิบัติงาน บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจะรายงานการปฏิบัติงานกับผู้ช่วยการสำนักหอสมุด และจำนวนร้อยละ 79.69 ไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

1.6 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ จะมีการตัดสินใจโดยให้กลุ่มผู้
ไต่บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณา และทำการตัดสินใจ

2. บทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ปรากฏผล
ดังนี้คือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานบริหารค่านมุลลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ
ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คำนที่ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก
คือ "ค่านกิจกรรมและบริการ" พิจารณาเป็นรายค่านปรากฏผลดังนี้

2.1 ค่านมุลลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานค่านมุลลากร โดยเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับปานกลาง และมีความเห็นในเรื่อง "ให้โอกาสมุลลากรในฝ่ายมีส่วนร่วมในการวาง
ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารมุลลากรในฝ่าย" "ให้บรรณารักษ์มีส่วนร่วมในการพิจารณา
ความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด" "แก้ไขปัญหโดยการเสนอย้ายมุลลากรที่มีความ
ขัดแย้งกัน" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ค่านงบประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติงานค่านงบประมาณ โดยเฉลี่ย
อยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ"
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ค่านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานค่านอาคาร สถานที่
วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการจัด
สถานที่ภายในสำนักหอสมุด" และ "มีส่วนร่วมในการเลือกครุภัณฑ์ของสำนักหอสมุด"
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ค่านกิจกรรมและบริการ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุดมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานค่านกิจกรรมและ
บริการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นในเรื่อง "พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธี

ในการปฏิบัติงาน" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. บทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ปรากฏผลดังนี้ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก คือ "ด้านกิจกรรมและบริการ" พิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ควรปฏิบัติงานด้านบุคลากร โดยเฉลี่ยในระดับมาก

3.2 ด้านงบประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านงบประมาณโดยเฉลี่ยในระดับมาก และมีความเห็นในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉลี่ยในระดับมาก

3.4 ด้านกิจกรรมและบริการ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการโดยเฉลี่ยในระดับมาก

4. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ปรากฏผลดังนี้ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นต่อบทบาททั้งสองด้านในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

4.1 ด้านบุคลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่อง บทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 คำนงงบประมาณ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่อง
บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานคำนงงบประมาณ โดยเฉลี่ยแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 คำนอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายมีความเห็น
ในเรื่อง บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานคำนอาคารสถานที่ วัสดุ
ครุภัณฑ์ โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4 คำนกิจกรรมและบริการ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่อง
บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ในการปฏิบัติงานคำนกิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ย
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของ
บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ปรากฏผลดังนี้ ผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุดมีความเห็นในเรื่อง บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของบรรณาธิการ
หัวหน้าฝ่ายในการปฏิบัติงานคำนบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์
กิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทิจารย์
เป็นรายคำนปรากฏผลดังนี้

5.1 คำนบุคลากร ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นในเรื่อง บทบาท
ที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน คำนบุคลากรของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย
โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 คำนงบประมาณ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นในเรื่องบทบาท
ที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานคำนงบประมาณ ของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย
โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 คำนอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความ
เห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานคำนอาคารสถานที่ วัสดุ
ครุภัณฑ์ ของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

5.4 คำนกิจกรรมและบริการ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็น
ในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ในการปฏิบัติงานคำนกิจกรรมและบริการ
ของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

6.1 ด้านทั่วไป บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไป ไม่แตกต่างกัน

6.2 ด้านบุคลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

6.3 ด้านงบประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ไม่แตกต่างกัน

6.4 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน

6.5 ด้านกิจกรรมและบริการ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

7.1 ด้านทั่วไป บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไป ไม่แตกต่างกัน

7.2 ด้านบุคลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

7.3 ด้านงบประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "ท่านขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันในการนำมาใช้ประกอบการ เพื่อวางแผนการจัดตั้งงบประมาณ" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.4 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "ท่านไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซ่อมแซม ท่อเติม หรือปรับปรุงอาคารสถานที่" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.5 คำนึงกิจกรรมและบริการ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการ ในการให้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกันปรากฏผลดังนี้

8.1 ด้านทั่วไป บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไป ไม่แตกต่างกัน

8.2 ด้านบุคลากร บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง "ผู้บังคับบัญชา มีความขัดแย้งกันทั้งในคำส่วนตัวและการงาน" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8.3 ด้านงบประมาณ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ไม่แตกต่างกัน

8.4 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน

8.5 คำนึงกิจกรรมและบริการ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. สถานภาพทั่วไป ของบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย

1.1 บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่มีอายุ 35 - 44 ปี มีประสบการณ์ในฐานะหัวหน้าฝ่าย 1 - 5 ปี และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งคล้ายคลึงกับ เบสีย์ (Bailey) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมักจะเป็นเพศหญิง มีอายุประมาณ 31 - 40 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หรือนานหลังสูตรด้านการบริหาร (Bailey. 1981 : 18)

1.2 ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ แต่ไม่ได้มีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับ เบอร์รี่ (Berry) ที่พบว่า ในโรงเรียนมัธยมของรัฐอาลาบามา ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Berry. 1977 : 7421A) ทั้งนี้เพราะส่วนนักหอสมุดไม่ได้กำหนดหน้าที่ไว้โดยละเอียดชัดเจน ทำให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไม่ทราบ จึงคิดว่าไม่มี แต่โดยความเป็นจริงแล้ว กฎระเบียบข้าราชการพลวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้แล้วในการจำแนกตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งบรรณารักษ์ 3 - 6 จะปฏิบัติงานเพื่อการบริการทางวิชาการ รวมทั้งการควบคุมหน่วยงาน และการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ กามาลุดดีน (Gamaluddin) พบว่า บุคลากรวิชาชีพ ไม่ทราบว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางคืออะไร (Bailey. 1981 : 27)

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในปัญหานั้น ถ้าในกรณีที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ไม่แน่ใจว่าตนเองรู้และเข้าใจปัญหา ก็จะไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อขอคำแนะนำ เป็นเพราะบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายร้อยละ 79.63 ไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหารก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จึงไม่นิยมปรึกษาหารือในระดับเดียวกัน แต่ผู้ที่ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำและการตัดสินใจที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้

ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากของ วุฒิชัย จ्ञานงค์ ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาหารือ หาข้อมูลในองค์การว่า ลักษณะของข่าวสารในแง่ของงานแล้วจะมีการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันมากกว่าที่จะเป็นการสื่อสารในแนวนิ่ง การติดต่อในแนวนอนนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการศึกษาหารือ ทั้งนี้เพราะผู้จัดการระดับใดก็ตาม มีความรู้สึกที่ไม่อยากให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปขาดความเชื่อถือในการปฏิบัติ (วุฒิชัย จ्ञานงค์. 2523 : 64 ; อ้างอิงมาจาก วุฒิชัย จ्ञานงค์. กระแสข่าว และการติดต่อสื่อสารในองค์การ 2521)

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการตัดสินใจ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจโดยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณา และทำการตัดสินใจ นับว่าเป็นวิธีการตอบสนองความต้องการทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ที่ว่า คนเราจะประพฤติปฏิบัติสิ่งใดก็ได้ ก็ต่อเมื่อคนเรามีส่วนที่เกี่ยวข้องในการที่จะกำหนด ตัดสินใจ หรือว่าชี้แนวทางในสิ่งที่เราต้องปฏิบัติ (วุฒิชัย จานงค์. 2523 : 148)

1.5 ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เทียบได้กับผู้บริหารระดับหัวหน้างานในสำนักหอสมุด และมีสถานภาพเป็นบรรณารักษ์ ตลอดจนการปฏิบัติงานจะรายงานผลการปฏิบัติงานกับผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ทั้งนี้เพราะการแบ่งฝ่ายงานเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด จะมีงานบริการ และงานพื้นฐานอื่น ๆ ได้แก่ งานพัฒนาทรัพยากร งานวิเคราะห์สนเทศ งานบริการ (ประภาวดี สืบสนธิ์. 2527 : 93 - 94) และในงานดังกล่าว มิได้แบ่งย่อยลงอีก ทำให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าตนเองเป็นเพียงหัวหน้างาน แต่สำนักหอสมุดบางแห่ง เช่น สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง ภายใต้อำนาจจะแบ่งเป็นงานย่อยลงไปอีก ทำให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าตนเองเป็นผู้บริหารระดับกลาง อีกประการหนึ่ง บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานพื้นฐานดังกล่าวด้วย จึงทำให้รู้สึกว่าคุณภาพตนเองเป็นบรรณารักษ์ นอกจากนี้ในการบริหารงานฝ่ายหัวหน้าฝ่ายจะต้องควบคุมการทำงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหานั้นนอกเหนืออำนาจหน้าที่ ก็จะรายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ซึ่งสอดคล้องกับ เบสีย์ (Bailey) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในหอสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดประชาชนจะรายงานต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Bailey. 1981 : 88)

2. บทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติจริงทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ ด้านกิจกรรมและบริการ เนื่องจากบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาด้านบรรณารักษศาสตร์ จึงมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีว่า หน้าที่สำคัญของห้องสมุดคือ จักบริการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ

ความต้องการของผู้ใช้

2.1 คำนมุลลากร บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติงาน คำนมุลลากรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติงานในระดับมากในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ "แจ้งความต้องการคำนมุลลากรเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด" "มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย" "พิจารณาความถี่ความชอบของผู้ใช้บังคับบัญชา" "ยกย่องผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติดีเด่นให้ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป" เรื่องที่ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกคือ "มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย" แสดงว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ได้ทำหน้าที่การอำนวยการ คือการมอบหมายหน้าที่การงาน (วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. 2519 : 279) ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้เกิดการปฏิบัติ สอดคล้องกับ สมัย มละโยชา ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ตามทัศนะของครู ผู้บริหารศูนย์ และผู้บริหาร การศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารงานบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และการจัดสวัสดิการในค่านเศรษฐกิจ (สมัย มละโยชา. 2528 : 126) ทั้งยังเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งที่ผู้ใ้บังคับบัญชาควาจะพบในตัวผู้บริหารตามที ไพรซ์ (Price) กำหนดไว้ คือ งานที่มีความหมาย ฉะนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้ใ้บังคับบัญชา ซึ่ง อแลน แอด โฟรแมน (Alan L. Frohman) มีความเห็นว่า งานที่มีความหมายเป็นแรงจูงใจ สิ่งแรกสำหรับบุคลากรวิชาชีพ และถ้า ความสามารถของเขาสอดคล้องกับความสนใจของเขาด้วยแล้ว ก็จะมีเสรมิในงานมีความหมายมากขึ้น และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย (Price. 1987 : 409) เหตุผลอีกประการหนึ่งที่เลือกปฏิบัติเรื่องนี้ เป็นอันดับแรก คือ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายเห็นว่า เป็นเรื่อง ที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่โดยตรงจากการที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมอบหมายหน้าที่ให้เป็น ผู้รับผิดชอบ ดูแลบุคลากรที่อยู่ใ้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

สำหรับผู้อำนวยการสำนักหอสมุดประเมินว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ได้ปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร ในระดับมากในเรื่อง "แจ้งความต้องการด้านบุคลากร
เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด" "มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย" "ชี้แจง
ระเบียบกฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ทราบ"
"ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ" "พิจารณาความดีความชอบ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา" ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดเห็นว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติ
เป็นอันดับแรก 2 เรื่องคือ "การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย" ซึ่งสอดคล้อง
กับความเห็นของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย "พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา"
แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้รับความไว้วางใจจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุดให้ดูแล
การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการวางแผนดำเนินงาน และวินิจฉัยสั่งการได้
ทุกอย่าง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ นอกจากนี้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน
ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะทราบว่าคุณสมบัติสมควรได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "ให้โอกาสบุคลากรใน
ฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในฝ่าย" "ให้บรรณารักษ์
มีส่วนร่วมในการพิจารณาความดี ความชอบของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด" และ "แก้ไขข้อขัดข้องโดยการ
เสนอย้ายบุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ประเมินว่าตนเองได้
ปฏิบัติสองเรื่องแรกในระดับน้อย แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายให้บุคลากรมีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวน้อย ซึ่งขัดแย้งกับคำตอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่ว่า
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจโดยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ
พิจารณาและทำการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะแม้ว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเป็นรูปแบบที่ดี
แต่ไม่มีการตัดสินใจรูปแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องยืดหยุ่นให้เพียงพอ
เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Gibson and others. 1982 : 261)

ส่วนในเรื่อง "การแก้ปัญหาโดยการเสนอย้ายบุคลากรในฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน" บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติน้อยที่สุด แสดงว่า บุคลากรในฝ่ายไม่ได้มีการขัดแย้งกันจึงไม่มีเหตุจูงใจให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เสนอย้ายบุคลากรดังกล่าว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ศรีเรือน โกศลวัฒน์ ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า บรรณารักษ์ทุกกลุ่มต่างมีความพึงพอใจสอดคล้องกัน คือ ความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน ลักษณะงาน ปัจจุบันด้านการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า คุณภาพการทำงาน หน้าที่การงาน ระดับการศึกษา อายุการเป็นบรรณารักษ์ และสถานภาพที่ต่างกันของบรรณารักษ์ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย (ศรีเรือน โกศลวัฒน์, 2527 : 120 - 123) และสอดคล้องกับของ อุไรพรรณ หล่อศิริ ที่พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และหน่วยรายการหนังสือ กับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย มีความพอใจสูง คือ การร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ความสมารถผลในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (อุไรพรรณ หล่อศิริ, 2524 : บทคัดย่อ)

2.2 จำนวนประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเห็นว่า ตนเองได้ปฏิบัติในระดับมากในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุด เห็นว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติในระดับมากในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณของสำนักหอสมุด" และ "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" กลุ่มประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เรื่องที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติในระดับมาก เป็นอันดับแรกคือ "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก ทั้งนี้เพราะ

สำนักหอสมุดเป็นที่รวบรวมจัดเก็บวัสดุประเภทต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาโดยการจัดซื้อ จึงต้องปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการเงินอย่างรัดกุม ซึ่งสอดคล้องกับ สิรินาม เม่งช่วย ที่พบว่า อาจารย์มีทัศนคติพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในเกณฑ์สูง คือ ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ เช่น ระเบียบการซื้อ การรับสิ่งของ เพราะเรื่องการเงินเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดผลเสียแก่ผู้บริหารได้มาก ถ้าหากเกิดปฏิบัติผิดพลาดขึ้นมา จึงต้องป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติได้มีการกวดขัน ในเรื่องการเงินของทางราชการมากขึ้น (สิรินาม เม่งช่วย. 2525 : 95)

ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าตนเองได้ปฏิบัติในระดับมาก (3.593) ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุดเห็นว่า ได้ปฏิบัติในระดับมากค่อนข้างสูง (4.400) ทั้งนี้เพราะ การที่องค์กรมีการทำงานประมาณ ไม่ได้ประกันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จเสมอไป แต่มีองค์ประกอบอย่างอื่นอีก ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดเห็นว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการบริหารเงินงบประมาณการใช้เงินในกฎประเภท การแบ่งสรรเงินเพื่อจัดสรรเงินให้เพียงพอ และสนองความต้องการของฝ่ายเหล่านี้ต้องอาศัยการศึกษา ความเข้าใจ และประสบการณ์ จึงเห็นเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ และประเมินว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติในระดับมากค่อนข้างสูง ขณะที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเห็นว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ตนเองต้องรับผิดชอบ และตนเองได้ปฏิบัติมากพอสมควรแล้ว จึงประเมินว่าตนเองได้มีบทบาทมาก

2.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ประเมินว่าตนเองได้ปฏิบัติในระดับมากในเรื่อง "เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ที่จำเป็นของฝ่าย" ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุดประเมินว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานในระดับมากในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ภายใน

สำนักหอสมุด" "สำรวจวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้" "มีส่วนร่วมในการเลือก
ครุภัณฑ์ ของสำนักหอสมุด " "เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ที่จำเป็นของฝ่าย" อย่างไรก็ตาม
กลุ่มประชากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เรื่องที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ใ้ปฏิบัติในระดับ
มากเป็นอันดับแรกคือ "เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ที่จำเป็นของฝ่าย" ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่าย มีหน้าที่ควบคุมกิจกรรมของฝ่าย โดยควบคุมว่าบุคลากร
ทำอะไร การใช้วัสดุในฝ่าย การใช้เครื่องมือ จึงย่อมรู้ที่ว่างงานในฝ่ายของตนเองใช้
วัสดุ อุปกรณ์ ประเภทใดบ้าง ซึ่งเมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหาร แสดงว่า บรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายให้การสนับสนุน การปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชา โดยจัดอำนวยความสะดวก
ในค่านวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งที่ผู้ใ้
บังคับบัญชาคาดหวังตามที่ ไพรซ์ ได้กำหนดไว้คือ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยความสะดวก
หอสมุดมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "มีส่วนร่วม
ในการเลือกครุภัณฑ์ ของสำนักหอสมุด" และ "มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ ภายในสำนัก
หอสมุด" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ประเมินว่าตนเองใ้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ขณะที่
ผู้อำนวยความสะดวกเห็นว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ใ้ปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งความเห็น
ของผู้อำนวยความสะดวกนี้สอดคล้องกับ ทิพย์วัลย์ ทูลยะสุข ที่พบว่า บรรณารักษ์มีบทบาทในเรื่อง
การเลือกครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ห้องสมุด เลือกวัสดุตกแต่งอาคาร การจัดวางครุภัณฑ์
(ทิพย์วัลย์ ทูลยะสุข. 2526 : 27) ทั้งนี้เพราะบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด
เป็นผู้ที่ต้องใช้อาคารในการปฏิบัติงานมีโอกาสนพปะกับผู้ใ้ประจำทุกวัน ดังนั้นจึงเป็นผู้
ว่าอาคารส่วนไหนควรจะใช้ทำหน้าที่อย่างไร จะสามารถคาดคะเนว่าควรทำอะไร เพื่อ
สนองความต้องการของผู้ใ้ (แคมป์เบล และชเลเซอร์. 2522 : 41) สำหรับ
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ประเมินว่า ตนเองใ้ปฏิบัติในระดับน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับ
ผู้อำนวยความสะดวก อาจจะเป็นเพราะ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่เข้ามารับ
ตำแหน่งได้ไม่นาน หรือในบางแห่ง อาจเข้าไปปฏิบัติงานเมื่ออาคารห้องสมุดเพิ่งสร้างเสร็จ
ใหม่ และมีสภาพที่ยังไม่สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภายใน

2.4 คำนึงกิจกรรมและบริการ บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นสอดคล้องกันว่าบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานคำนึงกิจกรรมและบริการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติในระดับมาก ในเรื่อง "มีโอกาสดำเนินงานหรือโครงการของฝ่าย" "พิจารณาให้เปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงาน" บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายเห็นว่าเรื่องที่ตนเองได้ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก คือ "มีโอกาสดำเนินงานหรือโครงการของฝ่าย" แสดงว่าบรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความสามารถในการวางแผนทั้งที่ เบสีย์ (Bailey) และ จานงค์ สมประสงค์ ได้กำหนดให้เป็นคุณสมบัติของผู้ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะในฐานะที่เป็นหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้วางแผนล่วงหน้า ช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปตามกำหนด และก่อให้เกิดความมั่นใจ รวมทั้งความร่วมมือ ตลอดจนการวางแผนพัฒนางานของฝ่ายให้ก้าวหน้า

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดประเมินว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานกิจกรรมและบริการในระดับมากในเรื่อง "กำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน" "มีส่วนร่วมในการวางระเบียบต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด" ซึ่งทั้งสองเรื่อง ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดเห็นว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย ได้ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก แสดงว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องงานที่ตนรับผิดชอบ สนใจความเคลื่อนไหวทางวิชาชีพ ฉะนั้นในฐานะที่เป็นหัวหน้างานต้องรู้เทคนิคและวิธีทันสมัย แล้วนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ การที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดประเมินเช่นนี้ อาจเป็นเพราะการเป็นหัวหน้างานจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมีทักษะเพียงพอในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน อีกประการหนึ่ง บรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย เป็นผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง เช่นเดียวกับบรรณาธิการทั่วไป จึงพอจะทราบปัญหาและอุปสรรค ขอบกพร่องในการปฏิบัติงานทั้งโดยส่วนตัว และจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และอื่น ๆ จึงนำมาประมวลเป็นกฎระเบียบเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเคมเพอร์ (Kemper) ที่กล่าวว่า งานบริหารที่บรรณาธิการต้องรับผิดชอบประการหนึ่งคือ สร้างกฎเพื่อให้คนปฏิบัติตาม (Kemper, 1971 : 92 - 93)

ผลการวิจัยพบว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง "พิจารณาให้เปลี่ยนแปลง

วิธีในการปฏิบัติงาน" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าตนเองได้ปฏิบัติในระดับมาก ขณะที่ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดประเมินว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายคลุกคลีอยู่กับงานของตนเองตลอดเวลา เมื่อเห็นสิ่งใดไม่เหมาะสมและอยู่ในอำนาจหน้าที่ที่ตนเองจะตัดสินใจสั่งการได้ทันที ก็จะกระทำโดยมิได้รายงานให้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดทราบก่อน ฉะนั้นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจึงประเมินว่าตนเองได้กระทำในระดับมาก ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุดนั้นไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง และจะทราบจากรายงานหรือการสังเกต ด้วยตนเองเท่านั้นจึงประเมินเช่นนี้

3. บทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรจะปฏิบัติงานทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก คือ ด้านกิจกรรมและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทที่ได้ปฏิบัติจริง แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า งานด้านกิจกรรมและบริการ เป็นงานที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในขณะนี้และในอนาคต ทั้งนี้เพราะห้องสมุดเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญที่สุด จึงต้องใช้ความพยายามมากที่สุด ในการปฏิบัติภารกิจบริการความรู้ที่ดีที่สุด โดยจัดให้เกื้อกูลการเรียนรู้การสนทนา หลักสูตรการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา นักวิชาการและอาจารย์ (แม้นมาส ชวลิต. 2528 : ไม่มีเลขหน้า) นอกจากนี้ ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ทำให้สารสนเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้น ผู้ใช้ไม่มีเวลาที่จะอ่านเอกสารได้ทั้งหมดในระยะเวลาที่จำกัด เพราะฉะนั้นผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จึงคาดหวังว่าในฐานะ ผู้จัดบริการจะสามารถจัดกิจกรรมและบริการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะรวมถึงการนำเอา เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเสริมให้กิจกรรมและบริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.1 ด้านบุคลากร บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านบุคลากรโดยเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าเรื่องที่ตนเอง

ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกคือ "พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา" ซึ่งสอดคล้องกับ เบสีย์ (Bailey) ที่พบว่า หัวหน้างานจำนวนร้อยละ 98 มีหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bailey, 1981 : 46) ทั้งนี้เพราะงานประเมินผลเป็นงานที่มุ่งถึงความก้าวหน้า หรือลำดับขั้นในหน่วยงาน และยังเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาว่าเห็นใจความชอบผู้ร่วมงานด้วย ปัจจุบันการพิจารณาเงินเดือนเป็นปัญหาหนึ่งของผู้บริหาร เพราะในทางบริหารส่วนใหญ่ยังขาดเครื่องมือ หรือวิธีการที่ดี ที่จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (บึงอร ประเสริฐสุต. 2524 : 17)

ส่วนผู้อำนวยความสะดวกหอสมุด มีความเห็นว่า เรื่องที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ "การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ" ทั้ง ๆ ที่ ผู้อำนวยความสะดวกหอสมุด เห็นว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวในระดับมากแล้ว แต่ก็ยังมุ่งหวังให้ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอเป็นการควบคุมงานต่าง ๆ ที่ได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว เพื่อให้เป็นไปตามแผน ตามข้อแนะนำ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การติดตามผลนี้จะทำให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน แล้วสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ ทั้งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก ซึ่งจะช่วยให้การบริการของสำนักหอสมุด มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2 ก้านงบประมาณ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยความสะดวกหอสมุด มีความเห็นว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติก้านงบประมาณ โดยเฉลี่ยในระดับมาก บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นว่า เรื่องที่ตนเองควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก คือ "มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณของสำนักหอสมุด" ทั้งนี้เพราะ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำหนดแผนงานหรือ โครงการของฝ่าย (จากตาราง 13) อีกทั้งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่าย ย่อมรู้ที่ว่างงานแต่ละประเภทต้องใช้จ่ายเท่าใด และในกรณีที่จะต้องมีการตั้งงบประมาณใดออกไป บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายย่อมทราบที่ว่างงานใดเร่งด่วน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด สามารถตั้งงบประมาณออกได้หรือไม่ ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่าย

ส่วนผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุด มีความเห็นว่า เรื่องที่บรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกคือ "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง (จากตาราง 8) แสดงว่าผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุดยังเห็นว่า เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะ ถ้าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายรู้จักกฎระเบียบการเงินและพัสดุ สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ก็จะช่วยให้การดำเนินงานของฝ่าย คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการให้บริการของสำนักงานหอสมุด

ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุด มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุดเห็นว่า บรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติเรื่องดังกล่าวมากกว่าที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายคาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง (จากตาราง 8)

3.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุด มีความเห็นคล้ายคลึงกันว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายประเมินว่าตนเองควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกในเรื่อง "เสนอจัดซื้อเครื่องใช้ที่จำเป็นของฝ่าย" ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง (จากตาราง 9) แสดงถึงความต้องการในการให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ส่วนผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานหอสมุด มีความเห็นว่า เรื่องที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก สองเรื่องคือ "สำรวจวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้" "มีส่วนร่วมในการเลือกครุภัณฑ์ของสำนักงานหอสมุด" ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ หิพย์วัลย์ ทูละสุข ที่พบว่า บรรณารักษ์มีบทบาทมากในระบะการออกแบบแปลนชั้นสุดท้ายในเรื่อง การเลือกครุภัณฑ์ อุปกรณ์ห้องสมุด เลือกวัสดุตกแต่งอาคาร การจัดวางครุภัณฑ์ และการพิจารณาเพื่ออนุมัติแบบ (หิพย์วัลย์ ทูละสุข. 2526 : 27) ทั้งนี้เพราะแต่ละฝ่ายมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน วัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ย่อมแตกต่างกันด้วย บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจึงจำเป็นต้องสำรวจและคัดเลือกวัสดุ ครุภัณฑ์ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นต้องใช้

และถ้าพิจารณาโดยอาศัยหลักหน้าที่พื้นฐานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามแนวคิดของฟอสเตอร์ (Foster) หน้าที่ของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายคือการวางแผน ซึ่งเป็นการกำหนดการกระทำไว้ล่วงหน้าว่า ใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร จึงต้องมีการศึกษา รวบรวมข้อเท็จจริงสถิติ ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนสำรวจจำนวนคน และวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ฉะนั้นผู้อำนวยการสำนักหอสมุดจึงมีความคาดหวังให้บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวเป็นอันดับแรก

3.4 คำนึงกิจกรรมและบริการ บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ควรปฏิบัติงานกิจกรรมและบริการ โดยเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ประเมินว่าเรื่องที่ตนเองควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกคือ "มีโอกาสดำหนดแผนงานหรือโครงการของฝ่าย" สอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง แสดงว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ให้ความสำคัญกับการวางแผน ซึ่งเป็นความพยายามในขั้นที่จะควบคุมอนาคตให้เป็นไปตามทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนสามารถควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการประสานงาน

ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นว่า เรื่องที่บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก คือ "สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ" ทั้งนี้เพราะ จากการที่เทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้การผลิตหนังสือสามารถผลิตได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สารนิเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านปริมาณ รูปแบบ และสาขาวิชา แต่ห้องสมุดไม่สามารถจัดหาเข้ามาได้ทั้งหมด ห้องสมุดจึงต้องหันมาสนใจผู้ใช้มากขึ้น โดยการศึกษาถึงความต้องการ ความพอใจ ปัญหาและความคิดเห็นของผู้ใช้ ตลอดจนประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ห้องสมุดจัดให้แก่ผู้ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุงบริการของสำนักหอสมุดให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากยิ่งขึ้นสิ่งที่จะเป็นเครื่องแสดงความต้องการใช้หนังสือของผู้ใช้ ได้แก่ การศึกษา การจ่าย-รับ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้ การทดสอบการค้นหาเอกสาร การศึกษาหนังสือที่ให้ประโยชน์บนชั้น การศึกษาการใช้ภายในและการศึกษาการอ้างอิง (นงลักษณ์ ไม่น่ายกิจ. 2528 : 80) วิธีการดังกล่าวนี้มีข้อดีข้อเสียต่าง ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตามวิธีการเหล่านี้จะช่วยให้บรรพารักษ์

ทราบว่าหนังสือประเภทใด หมวดหมู่ใด เป็นที่ต้องการมากหรือน้อย และทำให้ทราบว่าจำนวนหนังสือที่มีอยู่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ ซึ่งผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางและใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดหาหนังสือเข้าห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ฉะนั้นผู้อำนวยการสำนักหอสมุด จึงคาดหวังให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายสำรวจความต้องการของผู้ใช้เป็นอันดับแรก

4. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตามทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความเห็นเกี่ยวกับบทบาททั้งสองด้าน โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริงทุกด้าน แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความตั้งใจที่จะมีบทบาทในการบริหารงานด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4.1 ด้านบุคลากร ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความเห็นต่อบทบาททั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "แจ้งความต้องการด้านบุคลากรเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด" ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นในเรื่อง "มีโอกาสออกคำสั่งต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ" แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความปรารถนาที่จะมีบทบาทในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเห็นว่า ถ้าตนเองสามารถปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้ได้ ก็จะเป็นการส่งเสริม ชักจูง ทลอดจนทราบความต้องการและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้วิจัย เชื่อว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะมีประโยชน์สำคัญอยู่สองประการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และกำลังใจของพนักงาน (สมยศ นาวิการ. 2525 : 27)

4.2 ด้านงบประมาณ ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่ได้ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นในเรื่อง "ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและพัสดุ" ไม่แตกต่างกัน ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่คาคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ได้ปฏิบัติจริง แสดงว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ตั้งใจที่จะมีบทบาทในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เนื่องจากงบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายการที่องค์กรมีการทำงานงบประมาณ ไม่ได้ประกันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะงบประมาณเป็นเพียงตัวเลข เป็นเอกสารเท่านั้น งานจะเดิน ผลจะออกมาตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ ก็ต้องมีผู้บริหารที่คอยดูแล จัดการ และบริหารให้เกิดขึ้น (ไกรบุษย์ ชีรตยา คีรินทร์. 2528 : 14) ดังนั้นถ้าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายสามารถปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้มีการจัดทำงานงบประมาณ และการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ผลการวิจัย แสดงว่า บรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายมีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "สำรวจวัสดุอุปกรณ์และสิ่งของที่จะเป็นต้องใช้" ส่วนเรื่องอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่คาคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริง นั่นคือ บรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายเห็นว่าควรปฏิบัติมากกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะอาคารสถานที่ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และการให้บริการของผู้ใช้ หากห้องสมุดจัดให้มีสภาพและบรรยากาศที่ดี การให้บริการดี มีระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสม ตลอดจนการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีส่วนที่จะจูงใจให้นักศึกษาเข้าใช้บริการของห้องสมุดมากขึ้น (สมาน ลอยฟ้า. 2527 : 49) เรื่องดังกล่าวนี้ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำได้จึงควรดูแลเอาใจใส่อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้ได้ทันที

4.4 ด้านกิจกรรมและบริการ ผลการวิจัย แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย มีความเห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ เช่นเดียวกัน โดยมีความคาดหวังว่าควรปฏิบัติงานทุกเรื่องมากกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย ได้มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ห้องสมุดไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงจำเป็นต้องจัดบริการให้สอดคล้องกับสภาพดังกล่าว เช่น สังคมปัจจุบันมีการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ห้องสมุดอาจจะอยู่นิ่งเฉยได้ แต่ต้องพัฒนางานของตนเองให้กลมกลืนกับสังคม ดังนั้นบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย จึงต้องสนใจความเปลี่ยนแปลงที่อยู่รอบตัว ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่าย แล้วนำมากำหนดเป็นแผน นโยบายหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อจะได้ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้มีการใช้บริการ ตลอดจนสำรวจความต้องการของผู้ใช้ เพื่อสนองความต้องการที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย จึงมุ่งหวังที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้านกิจกรรมและบริการมากยิ่งขึ้น

5. เปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายตามทัศนะของผู้อ่านรายการสำนักหอสมุด ปรากฏว่า ผู้อ่านรายการสำนักหอสมุดมีความเห็นในเรื่องบทบาททั้งสองด้าน โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริงทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีความปรารถนาเช่นเดียวกันนี้ นั่นแสดงว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายและผู้อ่านรายการสำนักหอสมุดมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือ ให้บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายแสดงบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นและชัดเจนขึ้นทุกด้าน

5.1 ถ้าบุคคลากร ผลการวิจัย แสดงว่า ผู้อ่านรายการสำนักหอสมุดมีความเห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวัง ในการปฏิบัติงานของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง "วางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชา" "แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชา" "พิจารณาปรับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ไ้บังคับบัญชาในฝ่ายตามความเหมาะสม"

โดยผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความคาดหวังให้ปฏิบัติในระดับมาก เป็นเพราะการวางแผนเป้าหมายที่แน่นอน และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ตามความเหมาะสม จะช่วยแก้ปัญหาความเบี่ยงเบน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าสิ่งใหม่ แต่จะต้องระวัง โดยมองถึงความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ตลอดจนความสนใจของบุคคลนั้น ๆ ด้วย ส่วนในเรื่อง "ชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ทราบ" "จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่าย" "ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา" "แก้ไขข้อบกพร่องโดยการเสนอแนะบุคลากรที่มีความขัดแย้งกัน" "แนะแนวทางทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่ราชการแก่บรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ของการความช่วยเหลือ" "สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา" "ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริง แสดงว่าผู้อำนวยการสำนักหอสมุดคาดหวังให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติมากกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะ ถ้าหัวหน้าฝ่ายสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ช่วยแนะแนวทางทั้งด้านส่วนตัวและราชการ ตลอดจนส่งเสริมให้ก้าวหน้า ทั้งในความรู้ และหน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องจำเป็น ในการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด จึงมีความคาดหวังไว้มาก

5.2 คำนวณประมาณ ผลการวิจัย แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความเห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของสำนักหอสมุด" "จัดทำแผนและงบประมาณการใช้จ่ายภายในฝ่าย" "ชี้แจงการจ่ายเงินให้บุคลากรภายในฝ่ายทราบ" โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าบทบาทที่ปฏิบัติจริง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ย่าใจ อุณจิตต์ ที่พบว่า การจัดทำงบประมาณนั้น ผู้บริหารหน่วยงานย่อยจะจัดทำภายในหน่วยงานของตนแล้วเสนอขึ้นไปรวมกัน (ย่าใจ อุณจิตต์. 2520 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้ เพราะงบประมาณ คือแบบสำหรับการใช้จ่ายเงินในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน และการจัดทำ

งบประมาณนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติจากความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ไกรบุษย์
ธีรยศานันท์. 2528 : 14) ฉะนั้นผู้อำนวยการจึงมีความคาดหวังดังกล่าว

5.3 ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ผลการวิจัย แสดงว่า ผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุดมีความเห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเห็นแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง "มีส่วนร่วมในการเลือกที่ทั้งอาคารสำนัก
หอสมุด" "จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือที่ถูกต้องติดไว้กับเครื่องมือ" ส่วนในเรื่อง
"มีส่วนร่วมในการวางแผนผังอาคารสำนักหอสมุด" "ตรวจสอบสภาพครุภัณฑ์ที่จัดเพื่อคำเนิ
การซ่อมแซมต่อไป" "เปลี่ยนแปลงเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานของผู้ใช้บังคับบัญชา"
"ออกแบบจัดวางครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในฝ่าย" "ตรวจสอบความเอาใจใส่ของบุคลากรต่อความ
เรียบร้อยของอาคารสถานที่" มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะ
การออกแบบอาคารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องยุ่งยาก และมีลักษณะพิเศษไปกว่าการ
ออกแบบอาคารสำหรับใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ เนื่องจากสถาปนิกจะต้องคำนึงถึงทั้งประโยชน์
ใช้สอยของห้องสมุด และความสวยงามพร้อมกันไปด้วยในการออกแบบอาคารสถานที่
บรรณารักษ์จะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับสถาปนิก เพื่อที่จะได้อาคารที่จะสนองประโยชน์
ให้นักศึกษา และอาจารย์ ตลอดจนเป็นอาคารที่มีลักษณะสวยงาม ถึงถูกใจผู้ใช้ และ
ให้บริการของห้องสมุด (สายสุภา คชเสนี. 2527 : 247, 257) ด้วยเหตุนี้ ผู้อำนวยการ
สำนักหอสมุด จึงคาดหวังให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารด้านอาคาร
สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ทั้งในด้านการออกแบบ การจัดส่วนใช้สอย และการดูแลเอาใจใส่ตรวจตรา
อาคารให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยเสมอ

5.4 ด้านกิจกรรมและบริการ ผลการวิจัย แสดงว่า ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มีความเห็นในเรื่องบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความ
เห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง "ประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของฝ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันโดยส่วนรวม" ส่วนในเรื่อง "ร่วมกับบรรณารักษ์ในฝ่ายวางแผนนโยบาย

ในการปฏิบัติงาน" "มีโอกาสดำหนดแผนงานหรือโครงการของฝ่าย" "พิจารณาให้เจ้าหน้าที่
คู่มือในการปฏิบัติงาน" "มีส่วนร่วมในการวางระเบียบต่าง ๆ ของสำนักหอสมุด"
"สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยบทบาทที่ปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะ
หน้าที่สำคัญของห้องสมุดคือการให้บริการ เช่น งานบริการเทคนิค งานบริการผู้อ่าน
งานบริการสนับสนุนการสอน สำนักหอสมุดจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้ในการ
เข้าถึงสารนิเทศได้เร็วที่สุด ความสำเร็จ และความล้มเหลวของการให้บริการจึงแสดง
ถึงประสิทธิภาพของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง
กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้อำนวยความสะดวกสำนักหอสมุดจึงคาดหวังให้บรรณารักษ์หัวหน้า
ฝ่ายปฏิบัติงานด้านนี้อย่างเอาใจใส่ เช่น มีการวางแผน ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่าย
และสำรวจความต้องการของผู้ใช้ เพื่อจูงใจการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ
ความต้องการของผู้ใช้

6. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ที่มีอายุแตกต่างกัน ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสามกลุ่มคืออายุ 25-34 ปี 35-44 ปี
และ 45 ปีขึ้นไป มีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้าน
ทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ทั้งนี้เพราะบรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันกล่าวคือ มีบุคลากรและงบประมาณจำกัด
รวมทั้งมีอาคารสถานที่คับแคบ ขาดวัสดุครุภัณฑ์ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับงาน เหล่านี้เป็นปัญหา
และอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจะประสบความสำเร็จมากที่สุด
เมื่องานสนับสนุนภายใน คือ งานด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ได้รับการเอาใจใส่
(Fink. 1987 : 415)

สำหรับด้านกิจกรรมและบริการ ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสามกลุ่ม
มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่
พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน แสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
มากนัก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความพอใจ ความต้องการในการใช้บริการของ สำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ" เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย เป็นรายคู่พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุ 25 - 34 ปี และอายุ 35 - 44 ปี มีความเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุ 35 - 44 ปี มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุ 25 - 34 ปี ทั้งนี้เพราะกลุ่มที่มีอายุ 35 - 44 ปี จำนวนร้อยละ 84.37 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีโอกาसानงานวิจัยหรือปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้ ประกอบกับได้ทำงานเป็นเวลานาน มีโอกาสพบปะกับผู้ใช้งาน สอบถามความคิดเห็นด้วยตนเอง หรือจากการสังเกต ทำให้พอจะทราบความต้องการของผู้ใช้บ้างพอสมควร จึงมีความรู้สึก ในเรื่องปัญหาและอุปสรรค ในการที่สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ ในระดับน้อย

7. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิต่างกัน ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน และมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ด้านที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรกคือ ค่าแรงประมาณ ทั้งนี้เพราะงบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสำนักหอสมุด บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายต้องรับผิดชอบในเรื่องการจัดเตรียม การขออนุมัติ และการบริหาร เพื่อให้ได้งบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินงานของฝ่าย ถ้าขาดงบประมาณ ก็จะทำให้งาน ทุกฝ่ายชะงักงัน ไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อกันไป เช่น ไม่มีงบประมาณ ซื้อหนังสือ หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็จะส่งผลถึงงานบริการ

7.1 ด้านทั่วไป ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในระดับน้อย บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความเห็นว่า เรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรค อันดับแรกคือ "การที่สำนักหอสมุดไม่มีระเบียบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายได้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร" ทั้งนี้เพราะผู้ที่ เป็นหัวหน้าจะต้องศึกษาถึง หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้ทราบ

ขอบเขตการทำงานของตนที่จะต้องดำเนินการ และจะต้องสร้างสัมพันธภาพกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ถ้ารู้ถึงความรับผิดชอบอย่างชัดแจ้งแล้วก็จะช่วยให้ทราบขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน ความบกพร่องของหน้าที่จะลดน้อยลงไป และถ้ามีความรู้เกี่ยวกับข้อจำกัดแห่งความรับผิดชอบอย่างถี่ถ้วน จะสามารถรอกพ้นจากการรับมอบความรับผิดชอบเกินหน้าที่ไปได้ (จันทน์ สมประสงค์. ม.ป.ป. : 45)

บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่าเรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรก คือ "ไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรมก่อนเข้ารับตำแหน่งบรรณาธิการหัวหน้าฝ่าย" ซึ่งสอดคล้องกับสโตนิชอร์ (Stonicher) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าภาควิชา ภาษาอังกฤษก็คือ ขาดคำอธิบายลักษณะงาน ขาดการอบรม (Stonicher. 1981 : 976A) ทั้งนี้เพราะการอบรมเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการปฏิบัติงาน เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองซึ่ง แม็กไกวร์ (Mcguire) พบว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญต่อตำแหน่ง พร้อมทั้งเสนอว่า การอบรมควรจัดสอนเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานการบริหาร และทักษะการสื่อสาร (Mcguire. 1985 : 83A)

7.2 ด้านบุคลากร ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณาธิการหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในระดับน้อย และมีความเห็นสอดคล้องกันอีกว่า เรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรกคือ "อัตราบุคลากรในฝ่ายของท่านไม่เหมาะสมกับงาน" ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจา สุวัฑฒ์ ที่ศึกษาปัญหาการดำเนินงานห้องสมุดวิทยาสัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาด้านบุคลากร เรื่องที่เป็นปัญหามากคือ จำนวนบุคลากรห้องสมุดมีน้อย (เบญจา สุวัฑฒ์. 2524 : 149) แต่ผลงานวิจัยนี้ขัดแย้งกับ ประภาวดี สืบสนธิ์ ที่พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในห้องสมุดกลางมหาวิทยาลัย (646 แห่ง) เพียงพอสำหรับปฏิบัติงานห้องสมุด (ประภาวดี สืบสนธิ์. 2527 : 96) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดการว่างงานแบบแฝงหรือการทำงานไม่เต็มที่

7.3 ก้านงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิ
ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงานในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ เมธูจา สุวฑฺฒติ ที่พบว่า ปัญหาการเงินของ
ห้องสมุดเป็นปัญหาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (เมธูจา สุวฑฺฒติ. 2524 : 149)
บรรณารักษ์ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันอีกว่า เรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรก
คือ "งบประมาณในฝ่ายถูกตัด ทำให้ไม่อาจปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้" ทั้งนี้เป็นเพราะ
การจัดสรรเงินงบประมาณให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ยังขาดข้อมูลพื้นฐาน
ที่เพียงพอ สำหรับประกอบการพิจารณาบางหน่วยงานจึงใช้งบประมาณหมดในขณะที่ยางหน่วยงาน
ยังมีเงินเหลือจ่าย (ชัยยุทธ์ ศิริสุทฺธิ. 2529 : 48 ; อ้างอิงมาจาก ฝ่ายวางแผนและ
พัฒนา. 2522 : 33 - 35)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสอง
กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง
สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันในการนำมาใช้ประมาณการเพื่อวางแผนจัดตั้งงบประมาณ" ทั้งนี้
เพราะงบประมาณอาศัยการคาดประมาณ เพราะเป็นการจัดทำล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติจริง
ข้อมูลที่มีคุณภาพมีความจำเป็นสำหรับนักบริหารที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ และช่วยในการ
ตัดสินใจ เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นวุฒิจึงมีความสัมพันธ์กับปัญหาการนำข้อมูลไปใช้

7.4 ก้านอาคารสถานที่ วิสสุ คุรุพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงานในระดับน้อย เรื่องที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีเห็นว่า เป็นปัญหาและ
อุปสรรคในอันดับแรก คือ "ท่านเห็นว่าฝ่ายของท่านแออัดคับแคบ และไม่เป็นสัดส่วน"
สอดคล้องกับ ปิยะนุช สุจิต ที่พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับสภาพการทำงานคือ สถานที่ทำงานคับแคบ
ไม่สะดวกสบาย (ปิยะนุช สุจิต. 2528 : 73) ทั้งนี้เพราะ สภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย
และถูกสุขลักษณะ เป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงาน
สภาพการทำงานที่แออัด และไม่เป็นสัดส่วน จึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างงาน และความคิด
สร้างสรรค์ของบรรณารักษ์ ฉะนั้นความเป็นสัดส่วนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทางจิตวิทยา

และเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการเป็นบรรณารักษ์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และที่มีประสิทธิภาพ
(Price. 1987 : 411)

บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นเรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรก คือ "ฝ่ายของทนายชาควิสต์ที่ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน" ทั้งนี้เพราะบุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสไปศึกษา ได้พบเห็นรวมทั้งได้ทดลองใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เมื่อสำเร็จการศึกษากลับมาปฏิบัติหน้าที่ตามเดิม หน่วยงานของตนยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย อันเนื่องมาจากเหตุผลต่าง ๆ จึงรู้สึกว่าเป็นปัญหา

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซ่อมแซม ท่อเค็ม หรือปรับปรุงอาคารสถานที่" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่วุฒิปริญญาตรี ซึ่งมีความเห็นว่าเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้ที่วุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรีได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง จึงทำให้มีโอกาสเข้าร่วมหรือได้รับเชิญให้เข้าร่วมตัดสินใจในการซ่อมแซม ท่อเค็มหรือปรับปรุงอาคาร ในขณะที่ผู้ที่วุฒิปริญญาตรีมีโอกาสดังกล่าวน้อยกว่า จึงทำให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสองกลุ่มประเมินปัญหาคงกล่าวแตกต่างกัน

7.5 ด้านกิจกรรมและบริการ ผลการวิจัยแสดงว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในระดับน้อย บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความเห็นว่าเรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรกคือ "สำนักหอสมุดไม่มีการสำรวจความสนใจ ความต้องการในการใช้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์และข้าราชการอื่น ๆ " แสดงว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญในการจัดบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ แต่ที่เป็นปัญหาทั้งนี้เพราะ วิทยานิพนธ์ที่ผลิตออกมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (บุพที จารุทรัพย์. 2528 : 140) การเผยแพร่เรื่องงานวิจัย และการทำวิทยานิพนธ์อยู่ในวงจำกัด หรือในการบางกรณี เมื่อทำงานวิจัยเสร็จแล้ว ผู้วิจัยมักไม่เสนอผลงานวิจัย

กลายไปให้ห้องสมุดซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลให้ทราบเป็นแนวทางแก้ไข (อัมพร ทีชะระ. 2528 : 97 - 99) ผลงานวิจัยนี้ขัดแย้งกับ ยุทธิ จารุทรัพย์ ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี เป็นผู้ใช้วิทยานิพนธ์มากกว่าผู้ใช้ ทั้งนี้เพราะ วิทยานิพนธ์ต้องอาศัยการศึกษาความหมาย ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจ จะได้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ การศึกษาความหมายข้อมูลจำเป็นต้องใช้ความรู้และเวลาอย่างมาก โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ไม่ได้คุ้นเคย กับการอ่านวิจัยหรือไม่เคยทำวิจัยมาก่อน (ยุทธิ จารุทรัพย์. 2528 : 133)

บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่า เรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับแรก คือ "ผู้ใช้บริการไม่ให้ความร่วมมือในทางกรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้" ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศรี เจริญผล ที่พบว่า ปัญหาสำคัญของการให้บริการ คือ ขาดความร่วมมือจากผู้ให้บริการ (เสริมศรี เจริญผล. 2529 : 82) อาจเป็นเพราะกฎระเบียบที่ไม่เหมาะสม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการในการใช้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิตนักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่น ๆ" โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิปริญญาตรี เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ขณะที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิสองสูงกว่า เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย ซึ่งยุทธิ จารุทรัพย์ ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโท เป็นผู้ใช้วิทยานิพนธ์มากกว่าไม่ใช้ ขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีไม่ใช้วิทยานิพนธ์มากกว่าผู้ใช้วิทยานิพนธ์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่มิใช่วุฒิปริญญาโทนั้นต้องทำงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับมหาบัณฑิต (ยุทธิ จารุทรัพย์. 2528 : 133) จึงทำให้มีโอกาสอ่านวิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้ แล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้สำนักหอสมุดศึกษาสำรวจความต้องการของผู้ใช้ ในขณะที่ผู้ที่มิใช่วุฒิปริญญาตรีมีโอกาสน้อยกว่า หรืออาจจะกระทำได้ในกรณีที่ไม่สามารถศึกษาเหล่านั้น ๆ มีการสอนถึงระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก

8. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านกิจกรรมและบริการ และเมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นข้อพบว่าในค่านบุคลากรนั้น บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี มีความเห็นแตกต่างกับบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง "ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์กันทั้งในค่านส่วนตัวและการงาน" นั่นคือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องดังกล่าวมากกว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี และ 11 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้เพราะบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์มาก ย่อมรู้จักสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นส่วนใหญ่ ถึงจะมีบุคลากรมาบรรจุใหม่ ก็ไม่สร้างปัญหามากนักเพราะมีประสบการณ์ในด้านการควบคุมและปกครองคนมาบ้างแล้ว ฉะนั้นถ้าหากบุคลากรมีประสบการณ์การปฏิบัติงานมาก ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในปัญหาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้ก็จะได้นำปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาคงกันไป ซึ่งจะทำให้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานลดลง หรือแทบจะไม่มีเลย (จุรีรัตน์ ชาติมณี. 2528 : 74)

อย่างไรก็ตาม อาจจะกล่าวได้ว่าประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญในด้านการควบคุมและการปกครองคนซึ่ง เบสีย์ ไคส์ศึกษาพบว่า ผู้อำนวยความสะดวกด้านหอสมุดเน้นความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน แม้ว่าผู้อำนวยความสะดวกการบุคคลที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก ก็ยังคงต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เทลท (Plate) ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารระดับกลาง อันคัมแรกคือ ประสบการณ์ รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหาร และความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ (Bailey) 1981 : 112) และในเรื่องเดียวกันนี้ มอร์ริสัน (Morrison) พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ยังขาดความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้อื่น คะแนนในค่านนี้อยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Plate. 1970 : 19 - 20)

เป็นที่น่าสนใจเห็นว่า บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ แตกต่างกันมีความเห็นในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน มีความคล้ายคลึงกับ ศรีเรือน โกศลวัฒน์ ที่พบว่า ระดับการศึกษา อายุการเป็นบรรพารักษ์ และสถานภาพสมรส ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะ บรรพารักษ์ทุกกลุ่มที่ศึกษานี้ต่างก็เป็นข้าราชการ และปฏิบัติงานในสถาบันที่มีสภาพการดำเนินงานและบรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบที่เหมือนกัน จึงทำให้บรรพารักษ์แต่ละคนต่างก็มีความรู้สึกนึกคิดไปในทางเดียวกัน (ศรีเรือน โกศลวัฒน์. 2527 : 129 - 130) ความแตกต่างส่วนตัว และความสามารถที่ต่างกันของบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายแต่ละคน มิได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะต่อบรรพารักษ์หัวหน้าฝ่าย

1. บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพยายามดำเนินการให้ถึงระดับที่คาดหวังในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน โดยปฏิบัติงานด้านกิจกรรมและบริการ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริหาร

2. บรรพารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรพยายามศึกษาค้นคว้าเอง เกี่ยวกับหลักการบริหาร หรือขออนุญาตไปเข้ารับการอบรมด้านการบริหารที่หน่วยงานอื่น ได้จัดขึ้น

ข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

1. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรที่ได้รับเลือก เป็นหัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้เพราะแนวโน้มของห้องสมุดหรือแหล่งสารนิเทศ จะก้าวเข้าสู่ระบบธุรกิจหรือถึงธุรกิจมากกว่าระบบราชการ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรพารักษ์ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิด ความรู้ ความสามารถในการจัดการที่ทันสมัยมากขึ้น กล่าวคือ ควรมีความรู้ความสามารถในด้านการตลาด การบัญชี การบริหาร องค์การเชิงธุรกิจ

การบริหารงานบุคคล ฯลฯ เพื่อที่จะได้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง มีความคล่องตัวรวดเร็ว ว่องไว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน ต่อเนื่อง การฝึกอบรมด้านการจัดการเข้ามามีบทบาทอื่นเพื่อเสริมความสามารถของบรรณารักษ์ (ประภาวดี สืบสนธิ์. 2529 : 21)

2. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ควรพยายามสรรหาบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาคนบุคลากรที่ไม่เหมาะสมนั้น วิธีนี้อาจจะเป็นเรื่องยุ่งยากและใช้เวลานาน ฉะนั้นจึงอาจจะใช้วิธีพัฒนาบุคลากรภายในให้ทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้เกิดสภาพการว่างงานแฉ่ง แฉ่ง วิธีนี้จะช่วยประหยัดเงิน เวลาและแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา รวมถึงเป็นผลดีต่อหน่วยงานโดยรวมด้วย อีกประการหนึ่งถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมาเป็นที่พอใจของผู้บริหารและผู้ให้บริการ ก็จะได้รับ การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

3. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดควรกำหนดลักษณะงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติและสร้างความเข้าใจตรงกันในเรื่องเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ และควรประชุมชี้แจงให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และผู้ร่วมงานทุกคน ได้ทราบถึงขอบเขตบทบาทของหัวหน้าฝ่ายโดยทั่วถึงกัน และเข้าใจในบทบาทของหัวหน้าฝ่ายตรงกัน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจในบทบาทของหัวหน้าฝ่ายไม่ตรงกัน

ข้อเสนอในการท้าววิจัยครั้งต่อไป

1. บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทำงานกับบุคคลหลายฝ่าย จึงควรศึกษาบทบาทของหัวหน้าฝ่ายตามแนวทัศนะของกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เช่น บรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เป็นต้น

2. ควรศึกษาเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กาญจนา ไสวโสมกร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, คารัค มุกตาอุดม เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ห้องสมุดแพทย์
ศิริราช เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2530.

กิตติศักดิ์ รัตนธาดา. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน
จังหวัด. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2529. อักสาเนา.

ไกรบุญ ชีรทยาภินันท์. หลักการงบประมาณแบบ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.

แคมป์เบล เควิกอี. และซีโอคอร เอ็ม ซเลสเตอร์. "อิทธิพลของการออกแบบห้องสมุดต่อพฤติกรรม
และความพอใจของผู้ใช้," แปลและเรียบเรียงโดย อัญชลี สุตธรรม และสุนทร แก้วลาย
วารสารบรรณศาสตร์. 2(3) : 19 - 42 ; กรกฎาคม 2522.

จารุวรรณ สิทธิโสภณ. หลักการบริหารและจัดการห้องสมุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ปรเมษฐ์การพิมพ์,
2527.

จำนงค์ ชมประสงค์. หลักและศิลปะของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี. กรุงเทพฯ :
คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ม.ป.ป.

จิตติ ปิงตระกูล. "ความสัมพันธ์ระหว่างบริการของห้องสมุดกับการใช้," วารสารบรรณศาสตร์.
3(2) : 85 - 94 ; เมษายน 2523.

จรี อุดมรัตน์ ประภัสสร โมราเรือง และพรพรรณ อิศาทกร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, คารัค
มุกตาอุดม เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักบรรณสารการพัฒนา เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2530.

จรีรัตน์ ชาทิมนศรี. ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพบุคลากรศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2528. อักสาเนา.

โคมเพ็ญ สอนยานนท์. การติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อ
พัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. สารนิพนธ์ รศ.ม กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527. อักสาเนา

ชัยบุรินทร์ ศิริสุทนต์. สภาพงบประมาณ และวิธีการงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร, 2529.

อัคราเนนา.

จุฬ กาญจนาพร. "การประสานงาน," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. 3 : 67 ; เมษายน 2508.

เชาวลี ธีระขวัญแก้ว การารักษ์ จุฬาทันท์ บังเอิญ มาประณีต ปราณี ไชยชนะ และพัชรวิกรม

เบ้ากี เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, การรัก มุกดาอุณ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักหอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังท่าพระ เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2530.

กวงเนตร รัตนเสนีย์. ปัญหาการบริหารงานห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ อ.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อัคราเนนา.

ทัศนารมณ์ ศทวณิช ประเทืองทิพย์ วุฒิมณฑล ประไพพรพร จารุทวี และสมลักษณ์ สุวรรณพานิช

เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, การรัก มุกดาอุณ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2530.

ทัศนีย์ ชวัญสุวรรณ. การสำรวจความต้องการในการให้บริการห้องสมุดของอาจารย์มหาวิทยาลัย

เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. อัคราเนนา.

ทิพย์วัลย์ ทอธะสุต. "บทบาทบรรณาธิการในการออกแบบห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร,"

วารสารบรรณารักษศาสตร์. 3 (2) : 20 - 35 ; 2 กรกฎาคม 2526.

ธงชัย สันทิกงษ์. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหิธ, 2514.

นงลักษณ์ ชายนาค มาลี ลำสกุล และสมสรวง พกพิกุล เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, การรัก มุกดาอุณ

เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อวันที่ 2

มิถุนายน พ.ศ. 2530.

นงลักษณ์ ไม่นายกิจ. "การประเมินทรัพยากรห้องสมุด," ใน ขรมณีสถิตวิทยาบรรณารักษศาสตร์จุฬา.

หน้า 78 - 90. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528

นิยงศา ขุนหงษ์. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันไทยคดีศึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2521.

นิภา ศรีโพธิ์โรจน์. การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสถิติเพื่อการวิจัย. มหาสารคาม :

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2524.

บรรจบ เปี่ยมพันธ์. หน้าที่ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2525.

บึงอร ประเสริฐสุด. "การประเมินผลการทำงาน," รัฐสภาสาร. 6 : 16 - 21 ; มิถุนายน 2524.

บุญทัน คอกโชสง และเอ็ด สารภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : รัชดา 84 แมเนจเม้นท์, 2528.

เบญจา สุวัณดี. ปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (ฉบับปรับปรุงแก้ไข) พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือศรีสง่า, ม.ป.ป.

_____. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2525.

ประภาวดี สิมสมธ์. "การแบ่งกลุ่มผู้ใช้และประสิทธิภาพการให้บริการ," วารสารวิทยบริการ. 9(1) : 31 - 39 ; กรกฎาคม 2530.

_____. "บทบาทของบรรณารักษ์นักบริการสารนิเทศในอนาคต," วารสารบรรณศาสตร์. 9(3) : 18 - 25 ; กรกฎาคม 2529.

_____. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ประสานสุข ละม่อม และคนอื่น ๆ. บรรณารักษศาสตร์. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2529.

ประสิทธิ์ จอมศรี. "บทบาทของนักบริหารกับห้องสมุด," จดหมายข่าววิทยานิพนธ์. 6(3) : 6 - 7 ; มีนาคม 2531.

ปิติกุศล พิณสุข. บทบาทการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนของหัวหน้าสถานศึกษาในทัศนะของบรรณารักษ์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

- ปิยะนุช สุจิต. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติ.
 ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
 อักสาเนา.
- เปรมวีย์ วาจิธร. "การพัฒนาทรัพยากรห้องสมุดคอมพิวเตอร์ ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อใคร :
 บรรณารักษ์ อาจารย์," ข่าวสารในหอสมุดกลางกรมมหาวิทยาลัย. 1(4) : 6 - 11
 พฤศจิกายน 2525.
- เปล่งศรี อิงคินันท์. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.
 วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อักสาเนา.
- พระโสมภพภรณ์. "ความรับผิดชอบต่อ," พ.ส.อ. 90 : 7 - 14 ; ธันวาคม 2522.
- พัชรภรณ์ ทองประเสริฐ. "กระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่," นิตยสารยาสูบ. 34(5) :
 18 - 25 ; กันยายน - ตุลาคม 2526.
- พิไลพรรณ สุขโข อัญชลี อำนาจธรรม และอารีย์ ชื่นวัฒนา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, คารัก มุกดาอุดม
 เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อวันที่ 29
 พฤษภาคม พ.ศ. 2530.
- ทูลสุข ศรีภิรมย์. การจัดหาหนังสือของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ อ.ม.
 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516. อักสาเนา.
- เพ็ญศรี กวยสุวรรณ. "แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ," คอมพิวเตอร์. 7(2) : 1 - 7 ;
 กรกฎาคม - ธันวาคม 2529.
- ไพศาล ชัยมงคล. งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- ปิญญู สารร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517.
- มณีนันท์ เกิกแสงชน. ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐใน
ประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2529. อักสาเนา.
- มัญญู วงศ์นารี. ฝ่ายจัดการ หัวหน้างาน และจัดการการพิมพ์ประดิษฐ์. กรุงเทพฯ : นภาพัน
 การพิมพ์, 2522.

มัญญ วังคันารี. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการบริหาร. กรุงเทพฯ :
นาฏพัฒนการพิมพ์, ม.ป.ป.

มัลลี เวชชีวะ. "การมอบอำนาจหน้าที่," ใน หลักบริหาร. หน้า 211 - 225. กรุงเทพฯ :
กรมการปกครอง, 2509.

แมงมาส ขวลิข. "ปรัชญาและแนวทางในการให้บริการห้องสมุดมหาวิทยาลัย," ใน การสัมมนาทาง
วิชาการ เรื่องบทบาทของสำนักหอสมุดกลางต่อการบริการทางวิชาการ. ไม่มีเลขหน้า.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.

_____. "วิธีสร้างความสนใจในการอ่าน," จันทร์เกษม. 198 : 6 - 15 ; กันยายน -
ตุลาคม 2530.

แมงมาส ขวลิข และสิรินทร์ ชวงโชติ. คู่มือบรรณารักษศาสตร์. กรุงเทพฯ : เกษมบรรณกิจ,
2511.

ยาใจ อุ่นจิตต์. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อักสาเนา.

บุทธิ จารุทรัพย์. การใช้วิทยานิพนธ์ทางบรรณารักษศาสตร์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. อักสาเนา

รณิจวน อินทรกำแหง และคนอื่น ๆ. วิชาการสรุปประกาศนโยบายที่ประชุมของคุรุสภาวิชาการบรรณารักษศาสตร์.
กรุงเทพฯ : คุรุสภา, 2523.

รัตน กระแสชัย. ความต้องการในการให้บริการห้องสมุดของนักศึกษาคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อักสาเนา.

เรณู กาญจนโกศล และอัญชลี ภูมิษฐ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, คารัก มุกดาอุดม เป็นผู้สัมภาษณ์,
ที่สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2530.

สมุล รัตทาการ. การเขียนและการแปลหนังสือสำหรับวัยรุ่น. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก, 2529.

ละอองกาญจน์ สุชัยพาณิชย์. บริการห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้แก่นักศึกษา. วิทยานิพนธ์ อ.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อักสาเนา.

วนิดา จินตานุรักษ์. การศึกษานโยบายการให้บริการห้องสมุดกลางของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อักสาเนา.

- วราวัณ พัฒนาเกียรติพงศ์. การศึกษาศาเหตุในการอ่านของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสาธมิตร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร, 2531. ถ่ายเอกสาร.
- วันที โกวิททางกูร. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, คารัก มุกดาภูมิ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2530.
- วิเชียร เกตุสิงห์. สถิติเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519.
- วุฒิชัย จานงค์. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2523.
- _____. พฤติกรรมการณ์ที่สนใจ. กรุงเทพฯ : โอเคเอ็นเอสโตร์, 2524.
- ศรีทอง สีนาทพงศ์. คู่มือบรรณารักษ์เรื่อง เทคนิคการบริหารงานห้องสมุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุภา, 2514.
- ศรีเรือน โกศลวัฒน์. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร, 2527. อักสาเนา.
- ศรีนวม เม่งช่วย. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร, 2524. อักสาเนา.
- สุภลักษณ์ รัตนพัฒน์. การบริหารงานการจัดหมู่หนังสือและทำบัตรรายการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อักสาเนา.
- สมทรง แจ่งเคษา. ความทองการของอาจารย์และนักศึกษาในการใช้บริการหอสมุดจอห์น เอฟ เคเนดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. ถ่ายเอกสาร.

- สมพร พุทธาล. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหาร
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2529. อักสำเนา.
- สมยศ นาวีการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2525.
- _____. การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2524.
- สมสรวง พดิกุล. บทบาทผู้บริหารและความคาดหวังของบรรณารักษ์ในการบริหารงานห้องสมุด
ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
อักสำเนา.
- สมัย มละโยธา. การบริหารงานบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในทัศนะของครู
ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528. อักสำเนา.
- สมาน ลอยฟ้า. "นักศึกษามหาวิทยาลัยกับการใช้ห้องสมุด," บรรณารักษศาสตร์ มช.
3(1) : 38 - 51 ; ธันวาคม 2527.
- สายสุภา ศษเสนี. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2527.
- สุทธิกะ รอดสวัสดิ์. "ปัญหาคับข้องเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร," นิตยสารท้องถิ่น.
26(9) : 35 - 39 ; กันยายน 2529.
- สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์. "การปรับปรุงบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัย," ใน ห้องสมุด
มหาวิทยาลัย. หน้า 35. เอกสารบรรณารักษศาสตร์ เล่ม 14, 2515.
- _____. บรรณารักษศาสตร์มูลหัง. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.
- สุทัศน์ กศิริ และคนอื่น ๆ. "การบริหารงานบริการของห้องสมุด," วารสารห้องสมุด.
29(3) : 91 - 98 ; กรกฎาคม - กันยายน 2528.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. นักบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

- เสถียร เหลืองอร่าม. การวางนโยบายและกระบวนการวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- _____. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา, 2519.
- เสริมศรี เจริญผล. "เอกสารหมายเลข 1 แนวโน้มการพัฒนาระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยรามคำแหง," ใน แนวโน้มการพัฒนาระบบบริหารงานและสารนิเทศศาสตร์ เอกสารประกอบการสัมมนา หน้า 73 - 93. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- ห้องสมุดแห่งประเทศไทย, สมาคม. 30 ปีสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย, 2527.
- อุทม์ วัชรธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อุทม์ อ่อนสวัสดิ์. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพหอสมุด สภาพการใช้หอสมุด ความเพียงพอของทรัพยากร ปัญหาการใช้ทรัพยากร ความต้องการบริการและปัญหาการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลาง มศว พินิจโลก. พินิจโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พินิจโลก, 2529.
- ฉัตร ชีวะระ, บรรณาธิการ. ปัญหาในการทำและการนำ ผลงานวิจัยทางบรรณารักษศาสตร์ไปใช้. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- ฉัตร บัณฑิต. การศึกษาความทองการของอาจารย์ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในการใช้บริการหอสมุด รามคำแหง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2525.
- ฉัตร บัณฑิต และเนมทนา เนืองผ่อง. การจัดและบริหารงานห้องสมุด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2515.
- อารี เพชรบุค. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2526.
- อาษา เมษสุวรรณ. "ประชุมศิลป์ : ศิลปการเป็นหัวหน้างาน," ใน หลักบริหาร. หน้า 194-206. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง, 2509.

- อุทัย ธีรวิทย์. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์กิจการพิมพ์, 2515.
- อุมาพร กุลลาบ. "ความต้องการและความพอใจของนิสิตเกี่ยวกับการรับบริการของห้องสมุด
งานอาคารสถานที่," บรรณศาสตร์. 3(1) : 5 - 20 ; มกราคม 2523.
- อุไรพรรณ หล่อศิริ. การศึกษาเปรียบเทียบความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์
ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้องสมุด
มหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : คุรุสภา
มหาวิทยาลัย, 2524. อักษรสาเนา.
- Alley, Brian. "What Professional Librarians Expect from Administrators :
an Administrator's Response," College and Research Libraries.
48(5) : 418 - 421; September, 1987.
- Bailey, Martha J. "Middle Managers Who are Heads of Company Libraries/
Information Services," Special Libraries. 70(12) : 507 - 518 ;
December, 1979.
- _____. Supervisory and Middle Management in Library. Metuchen.
N.J. : Scarecrow, 1981.
- Berry, James Russell. "A Study of the Current Role of the Department
Chairman in Selected Secondary Schools in the State of Alabama,"
Dissertation Abstracts International. V. 37(12) : 7421A
- Bloomberg, Marty and G. Edward Evans. Introduction to Technical Services
for Library Technicians. 3rd ed. Littleton, Colo. : Libraries, 1976.
- Brandhoff, Susan. "A Meeting of Minds," American Libraries. 18(6) :
443 - 445; June, 1987.
- Broadus, Robert N. Selecting Materials for Libraries. 2nd ed.
New York : H.W. Wilson, 1981.
- Cargill, Jennifer. "Bottom Line Blues : Preparing Library Budgets,"
Wilson Library Bulletin. 61(10) : 31 - 33; June, 1987.
- Durey, Peter. Staff Management in University and College Libraries.
Oxford : Pergamon Press, 1976.
- Edelman, Hendrick. "Selection of Methodology in Academic Libraries,"
Library Research and Technical Services. 23(Winter) : 33; 1979.

- Fink, Deborah. "What Professional Librarians Expect from Administrators : Another Librarian's View," College and Research Libraries. 48(5) : 413 - 417 ; September, 1987.
- Foster, Donald L. Managing the Catalogs Department. Metuchen, N.J. : The Scarecrow, 1975.
- Gamaluddin, Ahmad Fouad M. "Decision Making at the Level of Middle Management : A Survey of Medium Sized Public Libraries," Dissertation Abstracts International. 34(8) : 5216A - 5217A; February, 1974.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich and James H. Donally Jr. Organization : Behavior Structure Process. 4th ed. Plano Texas : Business Publications Inc., 1982.
- Glueck, William E. Personnel : A Diagnostic Approach. Dallas, Texas : Business Publications, 1974.
- Godden, Irene P. "Introduction," in Library Technical Services : Operations and Management. ed by Irene P. Godden. p. 1 - 13 Orlando : Academic Press, 1984.
- Harrod, Leonard Montague. The Librarians' Glossary of Terms Used in Librarianship and the Book Crafts and Reference Book. London : Andre Deutsch, 1971.
- Isacco, Jeanne M. "Work Spaces, Satisfaction and Productivity in Libraries," Library Journal. 110(8) : 27 - 29; May 1, 1985.
- Kemper, Robert E. Library Management : Behavior - Based Personnel Systems (BBPS) : A Framework for Analysis. Littleton, Colo. : Libraries Unlimited. 1971.
- Larsen, A. Dean. "Preservation and Materials Processing," in Library Technical Services : Operations and Management. ed by Irene P. Godden. p. 195 - 247. Orlando : Academic Press, 1984.
- Lyle, R. Guy. The Administration of the College Library. 3 rd ed. New York : H.W. Wilson, 1961.
- Lynch, Beverly P. "The Role of Middle Managers in Libraries," in Advances in Librarianship. ed. by Melvin J. Voigt and Michael H. Harris V. 6, New York : Academic Press, 1976.
- Manning, Leslie A. "The Technical Services Administration," in Library Technical Services : Operations and Management. ed by Irene P. Godden. p. 15 - 42. Orlando : Academic Press. 1984.

- Mcguire, John Michael. "History Department Chairpersons : Characteristics and Administrative Leadership Role," Dissertation Abstracts International. 46(1) : 82 - 83A; July, 1985.
- Mittal, P.L. Library Administration Theory and Practice. 4th. New Delhi : Metropolitan Book, 1978.
- Morris, Izvee David. "An Analysis of Decision Making Process in Public Libraries," Dissertation Abstracts International. 40(2) : 513A; August, 1979.
- Ochai, Adakole. "Management Development Needs of Lower and Middle Managers in University Libraries in Nigeria," Dissertation Abstracts International. 46(4) : 827A; October, 1985.
- Plate, Kenneth M. Middle Management in University Libraries : a Theoretical Model for Analysis. Rockaway, N.J.: American Faculty Press, 1970.
- Price, Cheryl A. "What Professional Librarians Expect from Administrators: One Librarian's View," College and Research Libraries. 48(5) : 409 - 411; September, 1987.
- Ready, Willing and Able. "Preparing the Staff Team," Illinois Libraries. 67 : 786 - 791; November, 1985.
- Roger, Rutherford and David C. Weber. University Library Administration. New York; H.W. Wilson, 1971.
- Sharma, Hari Krishan. Organization and Administration of College Libraries. New Delhi : Chand, 1977.
- Srivastava, Shyam Nath and Subash Chandra Verma. University Libraries in India : Their Organization and Administration. New Delhi : Sterling Publishers PVT Ltd. 1980.
- Stonicher, Raymond Ray. "An Analysis of the Role of the English Department Chairperson in Selected Public Community/Junior Colleges," Dissertation Abstracts International. 42(3) : 976A September, 1981.
- Tripathi, S.M. Modern Cataloging : Theory and Practice. Agra : Shiva La Agarwala , 1969.
- White, Herbert S. "Trouble at the OK Corral University Library," Library Journal. 112(14) : 154 - 155; September 1, 1987.
- Wilson, Louis Round and Maurice F. Tauber. The University Library. 2 nd ed. New York : Columbia University, 1956.
- Winer, B.S. Statistical Principles in Experimental Design. New York : McGraw-Hill, 1962.

הרשות

ที่ ทม 1007 / 0448

(กรฐ)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพมหานคร

4 มีนาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวคาร์ค มุกกาอุดม เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุด สถาบันอุดมศึกษา"

ทั้งนี้อยู่ในความดูแลของ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชัย ทับเที่ยง ประธาน

รองศาสตราจารย์อัจฉรา สุขารมณ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตไคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายทอแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลไปใช้เพื่อทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

สมพร บัวทอง

(นายสมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

แบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยสำหรับปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต

เรื่อง
พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามสำหรับ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

มีนาคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้ากำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานห้องสมุดในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงมากที่สุด ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้ ข้าพเจ้าจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ซึ่งจะไม่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด เพราะมุ่งนำไปใช้เพื่อการวิจัยโดยสภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวกรรณิศา มุกดาอุดม)

นิสิตปริญญาโท สาขาบรรณารักษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายที่จะรวบรวมความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบว่า ในทัศนะของผู้อำนวยการสำนักหอสมุด หัวหน้าฝ่ายมีโอกาสแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 4 ด้านคือ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และงานกิจกรรมและบริการ อยู่ในระดับใด และท่านต้องการหรืออยากจะให้หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานในเรื่องที่ระบุไว้มากน้อยเพียงใด

แบบสอบถามทุกข้อจะให้ท่านพิจารณาทั้ง 2 ด้าน คือ

1. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง การปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายได้กระทำจริงหรือท่านได้พบเห็นการกระทำนั้น และเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายได้ปฏิบัติงานนั้นจริงในเรื่องที่ระบุไว้มากน้อยเพียงใด

2. บทบาทที่คาดหวัง หมายถึง ความคิดเห็นส่วนตัวของท่านที่มีต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายในเรื่องที่ระบุไว้ ท่านต้องการหรืออยากจะให้หัวหน้าฝ่ายของท่านปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

แบบสอบถามแต่ละข้อ ในแต่ละบทบาทมีตัวเลือกเป็นน้ำหนักคะแนนซึ่งมีความหมายดังนี้

1	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
3	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
4	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
5	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด

ตัวอย่าง

พฤติกรรมการทำงาน	ปฏิบัติ/ไม่ปฏิบัติ		บทบาทที่ปฏิบัติจริง					บทบาทที่คาดหวัง				
	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0. 1 สร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานในฝ่าย	✓			✓							✓	
0. 2 สรรหาวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่บุคลากรในฝ่าย		✓									✓	
0. 3 ทำสถิติการเงินของฝ่าย												

จากข้อ 0.1 พฤติกรรมการทำงานของบรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่อง "สร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานในฝ่าย" ผู้ตอบเห็นว่าบรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายมีการปฏิบัติ จึงขีด ✓ ลงในช่อง "ปฏิบัติ" แต่มีระดับบทบาทที่ปฏิบัติจริงในเรื่องนี้น้อย จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 2 ของ "บทบาทที่ปฏิบัติจริง" และผู้ตอบต้องการให้บรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมการทำงานในเรื่องเดียวกันนี้มากกว่าที่กระทำอยู่จริง คือต้องการให้บรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายกระทำในระดับมาก จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 4 ของ "บทบาทที่คาดหวัง"

จากข้อ 0.2 แสดงว่าผู้ตอบมีความเห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของบรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่อง "สรรหาวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่บุคลากรในฝ่าย" นั้น ไม่มีการปฏิบัติ จึงขีด ✓ ลงในช่อง "ไม่ปฏิบัติ" เมื่อไม่มีการปฏิบัติเช่นนี้ ระดับของบทบาทที่ปฏิบัติจริงจึงไม่มีค่าตอบ ผู้ตอบจึงไม่ต้องเขียนเครื่องหมายใดลงในช่อง "บทบาทที่ปฏิบัติจริง" และผู้ตอบต้องการให้บรรณรักษ์หัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมการทำงานในเรื่องเดียวกันนี้ในระดับมาก จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 4 ของ "บทบาทที่คาดหวัง"

แบบสอบถาม
เพื่อการศึกษาสำหรับปริมาณพันธการศึกษามหาบัณฑิต

เรื่อง
พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามสำหรับ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

มีนาคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ข้าพเจ้ากำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานห้องสมุดในการทํารวบรวมวัสดุวิจิตรขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงมากที่สุด ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้ ข้าพเจ้าจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ซึ่งจะไม่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด เพราะมุ่งนำไปใช้เพื่อการวิจัยโดยสภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวกานต์ มุกดาอุดม)

นิสิตปริญญาโท สาขาบรรณารักษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เรื่อง

พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายที่จะรวบรวมความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบว่า ในทัศนะของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ท่านมีโอกาสแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และด้านกิจกรรมและบริการ อยู่ในระดับใดบ้าง และท่านต้องการหรืออยากจะปฏิบัติงานในเรื่องที่ระบุไว้มากน้อยเพียงใด

2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความหรือเติมค่าหรือข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

1. อายุของท่าน ปี

2. อายุราชการของท่าน ปี

3. ขณะนี้ท่านดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย.....

อยู่ในตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายรวมทั้งสิ้น ปี (นับรวมทั้งหมด)

4. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ อื่น ๆ

5. ท่านมีผู้ใดบังคับบัญชา ดังนี้

- ☐ บรรณารักษ์ จำนวน คน
- ☐ พนักงาน / เจ้าหน้าที่ จำนวน คน
- ☐ นักเรียนช่วยงานห้องสมุด จำนวน คน
- ☐ อื่น ๆ คน

6. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่

- ☐ มี ☐ ไม่มี
- ☐ อื่น ๆ

7. การที่ท่านเป็นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ท่านคิดว่าท่านมีสถานภาพเป็น

- ☐ ผู้บริหาร ☐ บรรณารักษ์
- ☐ อื่น ๆ

8. ท่านคิดว่าตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเทียบได้กับผู้บริหารระดับใดในสำนักหอสมุด

- ☐ ผู้บริหารระดับสูง
- ☐ ผู้บริหารระดับกลาง
- ☐ ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน
- ☐ อื่น ๆ

9. ท่านคิดว่าท่านมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพียงใด

- ☐ มีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ
- ☐ มีอำนาจหน้าที่อยู่บ้าง แม้จะไม่เต็มที่
- ☐ ไม่ค่อยมีอำนาจหน้าที่เท่าใด ส่วนใหญ่เพียงแต่รับคำสั่งให้ปฏิบัติ
- ☐ คิดว่ามีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว

10. ถ้าในบางกรณีท่านไม่แน่ใจว่า ท่านรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงาน

- ☐ ท่านคิดว่าจะมีผู้บังคับบัญชาช่วยบอกแนะว่าควรทำอย่างไร
- ☐ ท่านไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อขอคำแนะนำ
- ☐ ท่านปรึกษาเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน
- ☐ อื่น ๆ

11. ในการปฏิบัติงานท่านต้องการรายงานการปฏิบัติงานกับใคร

- ☐ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ☐ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
- ☐ อื่น ๆ

12. ท่านเคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายหรือไม่
- ☐ เคย ที่
- ☐ ไม่เคย
13. ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ท่านตัดสินใจโดย (เลือกได้หลายข้อ และโปรดเรียงลำดับวิธีที่ใช้มากที่สุดไปหาวิธีที่ใช้น้อยที่สุด)
- ☐ ท่านตัดสินใจสั่งการโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
- ☐ ท่านตัดสินใจด้วยตนเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ☐ ท่านอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แต่ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
- ☐ ท่านอธิบายผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
- ☐ ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณา และทำการตัดสินใจ
- ☐ อื่น ๆ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

คำชี้แจง

แบบสอบถามทุกข้อจะ让您พิจารณาเป็น 2 ด้าน คือ

1. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง การปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่ได้กระทำจริง และท่านคิดว่าได้ปฏิบัติงานในเรื่องที่ระบุไว้มากน้อยเพียงใด
2. บทบาทที่คาดหวัง หมายถึง ความคิดเห็นส่วนตัวของท่านที่มีต่อการปฏิบัติงานในฐานะบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่องที่ระบุไว้ ท่านต้องการหรืออยากจะทำให้มีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

แบบสอบถามแต่ละข้อในแต่ละบทบาท มีตัวเลือกเป็นน้ำหนักคะแนนซึ่งมีความหมายดังนี้

1	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
3	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
4	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
5	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด

ขอให้ท่านพิจารณาคัดเลือกเอาระดับใดระดับหนึ่ง แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ

ที่ท่านต้องการนั้น

ตัวอย่าง

พฤติกรรมการทำงาน	ปฏิบัติ/ไม่ปฏิบัติ		บทบาทที่ปฏิบัติจริง					บทบาทที่คาดหวัง				
	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0. 1 สร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานในฝ่าย	✓			✓							✓	
0. 2 สรรหาวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่บุคลากรในฝ่าย		✓									✓	
0. 3 ทำสถิติการเงินของฝ่าย												

จากข้อ 0.1 พฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่อง "สร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานในฝ่าย" ผู้ตอบเห็นว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีการปฏิบัติ จึงขีด ✓ ลงในช่อง "ปฏิบัติ" แต่มีระดับบทบาทที่ปฏิบัติจริงในเรื่องนี้เลย จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 2 ของ "บทบาทที่ปฏิบัติจริง" และผู้ตอบต้องการให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมการทำงานในเรื่องเดียวกันนี้มากกว่าที่กระทำอยู่จริง คือต้องการให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายกระทำในระดับมาก จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 4 ของ "บทบาทที่คาดหวัง"

จากข้อ 0. 2 แสดงว่าผู้ตอบมีความเห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่อง "สรรหาวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่บุคลากรในฝ่าย" นั้น ไม่มีการปฏิบัติ จึงขีด ✓ ลงในช่อง "ไม่ปฏิบัติ" เมื่อไม่มีการปฏิบัติเช่นนี้ ระดับของบทบาทที่ปฏิบัติจริงจึงไม่มีค่าตอบ ผู้ตอบจึงไม่ต้องเขียนเครื่องหมายใดลงในช่อง "บทบาทที่ปฏิบัติจริง" และผู้ตอบต้องการให้บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีพฤติกรรมการทำงานในเรื่องเดียวกันนี้ในระดับมาก จึงขีด ✓ ลงในช่องที่ 4 ของ "บทบาทที่คาดหวัง"

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็น 5 ด้าน คือ ด้านทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านกิจกรรมและบริการ

2. เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีตัวเลือกเป็นน้ำหนักคะแนนซึ่งมีความหมายดังนี้

1	หมายถึง	ปัญหาน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ปัญหาน้อย
3	หมายถึง	ปัญหามากกลาง
4	หมายถึง	ปัญหามาก
5	หมายถึง	ปัญหามากที่สุด

3. กรุณาอ่านคำถามแต่ละข้อด้วยความรอบคอบ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่ท่านประสบปัญหาและอุปสรรค

ตัวอย่าง

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ระดับปัญหา				
	1	2	3	4	5
0.1 การแบ่งมอบหมายงานไม่ชัดเจน				✓	
0.2 งานนโยบายบางอย่างไม่ตรงกับทัศนคติส่วนตัว					
0.3 ไม่กล้าทุ่มเทการปฏิบัติงานตามนโยบายได้เต็มที่					

จากข้อ 0.1 หมายความว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในเรื่อง "การแบ่งมอบหมายงานไม่ชัดเจน" ผู้ตอบเห็นว่าปัญหานี้มีปัญหามากในข้อนี้มาก จึงชี้ ✓ ในข้อที่ 4 ของระดับปัญหา

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	ระดับปัญหา				
	1	2	3	4	5
<u>ด้านกิจกรรมและบริการ</u>					
1. ฝ่ายของท่านไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการริเริ่มจัดทำสิ่งใหม่					
3. สำนักหอสมุดไม่มีการศึกษาสำรวจความสนใจ ความต้องการในการใช้บริการของสำนักหอสมุดของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการอื่นๆ					
4. ท่านไม่มีเวลาเพียงพอที่จะนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ผู้ให้บริการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสำนักหอสมุดที่วางไว้					
6. อื่น ๆ					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

ขอขอบคุณ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวคาร์ก ชื้อสกุล มุกดาอุดม

เกิดวันที่ 20 เดือนเมษายน พุทธศักราช 2502

สถานที่เกิด กรุงเทพฯ

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 61/54 หมู่ 5 ต. จรเข้บัว อ. บางกะปิ กรุงเทพฯ 10230

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 1 ระดับ 3

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม อ. วังน้ำเย็น จ. ปราจีนบุรี
25210

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520

ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัยพิตรพิมุข

พ.ศ. 2524

ได้รับอักษรศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

พ.ศ. 2531

ได้รับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

พฤติกรรมปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ในสำนักหอสมุดสถาบันอุดมศึกษา

บทคัดย่อ
ของ
การรัก มุกดาอุดม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
พฤศจิกายน 2531

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน
งานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จากบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงาน
ด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการ และเปรียบเทียบ
ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายโดยจำแนกตามอายุ วุฒิ และ
ประสบการณ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
และตำแหน่งบรรณารักษ์ที่มีสถานภาพเป็นหัวหน้าฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 78 คน จากสำนักหอสมุด
กลางมหาวิทยาลัยของรัฐ 13 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม
ประเมินพฤติกรรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ t-test และ Analysis of
Variance One Way (ANOVA one way)

ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่รายงานการปฏิบัติงานต่อ
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ไม่เคยผ่านการอบรมด้านบริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย
และมีความเห็นว่า มีสถานภาพเป็นบรรณารักษ์เทียบได้กับผู้บริหารระดับหัวหน้างานมีอำนาจ
หน้าที่ในขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ แต่ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์
อักษร เมื่อไม่เข้าใจการปฏิบัติงานจะขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งให้กลุ่ม
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาและทำการตัดสินใจ ในการบริหารงาน บรรณารักษ์
หัวหน้าฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
ได้ปฏิบัติงานจริงทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ปฏิบัติมากเป็นอันดับแรกคือ ด้านกิจกรรม
และบริการส่วนบทบาทที่คาดหวัง พบว่า กลุ่มประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องอีกเช่นกันว่า
บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติงานทุกด้านในระดับมาก ด้านกิจกรรมและบริการเป็นด้านที่
ควรปฏิบัติมากเป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง
ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีความเห็นในเรื่องบทบาททั้งสองด้าน
โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมีความ
เห็นต่อบทบาททั้งสองด้านของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย โดยเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย พบว่า

บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิ และ ประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องดังกล่าว โดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ส่วนบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นในเรื่อง การปฏิบัติงานด้านทั่วไป บุคลากร งบประมาณ และอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่ แตกต่างกัน ส่วนในค่านิจิกรรรมและบริการมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

BEHAVIORS OF ACADEMIC LIBRARIANS AS
DEPARTMENT HEADS

AN ABSTRACT

BY

DARAD MOOGDAUDOM

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

November 1988

The purpose of this research was to study and compare the actual and expected roles of the administration of personnel, budgeting, building, activities and services of department heads in academic libraries, and to compare the management problem of department heads of different age, degree and experience.

The population of this study comprised 78 directors and department heads from 13 academic libraries. Questionnaires were sent to them. Data were analyzed by t-test and analysis of variance one way.

Result revealed that department heads reported their operation directly to the directors and most of them lacked of training relating to department head's role. They generally felt that they were librarians in supervisory management level. They had enough authority to carry out their function but there was no written job description. They sought advice from their directors when they didn't understand their job, and let their subordinates participate in decision making. Both department heads and directors agreed that department heads' actual role behaviors were in the middle level and that their expected roles should be much more than used to be. Actual role behaviors most often performed by department heads were "activities and services". Behavior which department heads and directors felt should be performed first by department heads was "activities and services". Statistically significant differences were found at .01 and .05 levels for the two roles of department heads according to department heads and directors respectively. The result also indicated that the department heads with varied degree and experience didn't have significant differences between the opinion towards the management problem.

But there was statistically significant differences at .05 level for the respondents with different age in the management problem towards activities and services.