

๐๖๖
๖๖๖
๖๖

ทวิญของการหารการห้องสมคมหาวิทยาลัยของรัฐ และความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ
และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมค

ปริญญาณพนธ์

ของ

ฉวีพนธ์ เดชพลกรัง

1 พ.ย. 2537

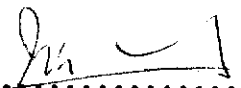
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

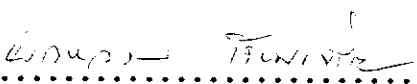
มกราคม 2537

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

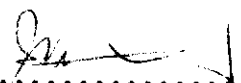
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอก
บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

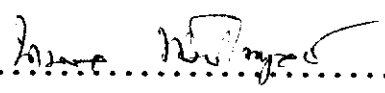
.....  ประธาน
(รองศาสตราจารย์ พว พันธ์เมฆา)

.....  กรรมการ
(อาจารย์ ผกาวรรณ เจียมเจริญ)

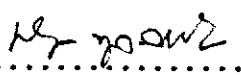
คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(รองศาสตราจารย์ พว พันธ์เมฆา)

.....  กรรมการ
(อาจารย์ ผกาวรรณ เจียมเจริญ)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ นงนวล หงษ์ไพบูลย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. ศิริรุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 28 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2537

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความช่วยเหลือให้คำแนะนำ
ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง และสำนวนภาษาด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์วา พันธ์เมฆา ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ภาควรรณ ภิรมย์เจริญ
กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์นงนวล พงษ์ไพบูลย์ กรรมการสอบปริญญานิพนธ์
ศาสตราจารย์ ดร.ลมูล รัตตากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีบุรณ หอมเย็น และอาจารย์สมาลย์
จันทร์งาม ที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.พีระ รัตนวิจิตร และคุณสุรภรณ์ อันสวน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ
ในการวิเคราะห์ข้อมูล อาจารย์สมศักดิ์ ลิลา รองศาสตราจารย์ณรงค์ ป้อมบุปผา คุณชัชวาลย์
วงศ์ประเสริฐ และคุณดวงกมล อุ่นจิตติ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณปัทมา หมั่นนุรักษ์ คุณรวีวรรณ ขำพล รวมทั้งบรรณารักษ์และ
ข้าราชการห้องสมุดทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

และท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และคุณยาย ที่เป็นผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่าง
แก่ลูกมาโดยตลอด

สิริพันธ์ เคชพลกรัง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
บุคลากรในห้องสมุด	7
หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุด	9
ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	11
ความหมายและความสำคัญของขวัญในการทำงาน	20
แนวทางเสริมสร้างขวัญในการทำงาน	23
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการทำงาน	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	35
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	43

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	60
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	60
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	60
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	62
อภิปรายผล	62
ข้อเสนอแนะทั่วไป	65
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	65
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	72
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	74
ภาคผนวก ข คำเฉลยคะแนนแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดแต่ละสถาบัน และระดับวิทยุในการทำงานในแต่ละด้าน	87
ภาคผนวก ค ระเบียบ ข้อบังคับในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ละสถาบัน	89
ประวัติย่อของผู้วิจัย	137

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แจกแจงตามประสิทธิภาพ ในการทำงานระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่	44
2	ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐใน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	51
	ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ	51
	ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ	52
	ด้านความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ	52
	ด้านความมุ่งมั่นคงในการทำงาน	53
	ด้านค่าตอบแทน	53
	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	54
	และด้านศักดิ์ศรีและฐานะ	55
3	ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุด มหาวิทยาลัยของรัฐในสถาบันที่มีผู้บริหารที่มีแบบผู้นำและ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน	57
4	ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงาน ของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ	58
5	ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงาน ของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ	59

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นหัวใจในการศึกษาค้นคว้า โดยเฉพาะกระบวนการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยได้เน้นให้ผู้เรียนได้รู้จักค้นคว้าด้วยตนเอง ห้องสมุดจึงมีความจำเป็นสำหรับนิสิตนักศึกษาและคณาจารย์มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีผู้เปรียบเทียบความสำคัญของห้องสมุดไว้ว่า "ห้องสมุดคือหัวใจของมหาวิทยาลัย" (อภิธ ประกอบพล. 2520 : 74) การดำเนินงานห้องสมุดให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัสดุประกอบกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์นั้นนับว่ามีความสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของห้องสมุดผู้บริหารห้องสมุดย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหลักของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายของห้องสมุดควบคุมประสานงานทั้งภายในและภายนอกห้องสมุดเพื่อให้การดำเนินงานของห้องสมุดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเดวิส (Davis. 1989 : 251) ได้กล่าวถึงผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสามารถบันดาลให้หน่วยงานเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงได้ ความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละเพื่องาน และพร้อมกันนั้นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ได้รับความเห็นใจ และมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาด้วย ฉะนั้นงานในหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดคุณค่าของการบริหาร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ยังมีฐานะที่แตกต่างกัน บางแห่งเป็นสำนักวิชาการ เทียบเท่าคณะบางแห่งมีฐานะเป็นกองๆ หนึ่งในหน่วยงานเท่านั้น ดังนั้นการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดแต่ละสถาบัน จึงมีวิธีที่เข้ามาดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันทั้งนี้แล้วแต่ระเบียบข้อบังคับของสถาบันนั้นๆ โดยจะมีวิธีการที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้ใช้ในการเลือกสรรผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดอยู่ 3 วิธีคือวิธีการแต่งตั้ง วิธีการเลือกตั้ง และวิธีการสรรหา

จากการสำรวจห้องสมุดของเปล่งศรี อิงคินันท์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการและศักยภาพ ในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปรากฏผลจากการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลว่า ห้องสมุดอุดมศึกษาทุกแห่งล้วนประสบปัญหานานัปการ และปัญหาที่สำคัญข้อหนึ่ง ในปัญหาหลักๆ ของการบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยคือเรื่อง บุคลากร (เปล่งศรี อิงคินันท์. 2526 : 6)

สิ่งสำคัญในการบริหารงานบุคคลคือการทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี และเป็นที่ยอมรับกันว่า ขวัญมีผลกระทบต่องานประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก เมื่อผู้ใดบังคับบัญชา มีขวัญดีจะมีผลทำให้การทำงาน หรือการขาดงานน้อยลง มีผลต่อการผลิตงานและสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีผลต่อการร่วมมือประสานงานกัน และจากการศึกษาของ วัตสัน (Watson. 1979 : 4) ทำให้เห็นว่าบุคคลสำคัญที่มีผลกระทบต่องานขวัญกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานคือผู้บริหาร

ผู้บริหารแต่ละคน จะมีลักษณะที่เป็นแบบผู้นำเฉพาะของตนเอง และจะปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมตามแบบนั้นๆ ในระหว่างที่ปฏิบัติงานเช่น แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ซึ่งจะเป็นไปตามสภาพทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม เจตคติ แบบอย่างการใช้ชีวิต และนิสัยในการทำงานที่เป็นประเพณีนิยมในสังคมนั้นๆ (ประเสริฐ อัมมกลิ่นหึง. 2515 : 48) แบบผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การที่ผู้บริหารมีแบบผู้นำที่เหมาะสมย่อมเป็นที่มั่นใจได้ว่า งานของห้องสมุดจะสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานก็มีขวัญกำลังใจที่ดี มีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีลักษณะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อของสถาบันและต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุดจึงมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงานสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในห้องสมุดนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

แบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่นำจะมีความสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของข้าราชการในห้องสมุด และส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตของหน่วยงาน เพราะถ้าหากได้หัวหน้างานที่มีลักษณะผู้นำที่เหมาะสมมีสมรรถภาพสูง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจูงใจ พัฒนาผู้ร่วมงาน สร้างศรัทธา และ

สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานแล้วย่อมจะนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาว่าลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารห้องสมุดได้

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในสถาบันที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน และผู้บริหารที่มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับระดับขวัญในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดกับระดับขวัญในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางเสนอแนะในการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อันจะทำให้งานห้องสมุดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการสาย ๒. ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 19 แห่ง รวมทั้งสิ้น 412 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้มาจากกลุ่มประชากรในข้อ 1. ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดได้จำนวนทั้งสิ้น 250 คน

3. ตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้แบ่งเป็น

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ แบ่งเป็น

3 ลักษณะคือ

3.1.1.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

3.1.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

3.1.1.3 ผู้นำแบบตามสบาย

3.1.2 วิธีการที่ผู้บริหารห้องสมุดเข้ามาดำรงตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้ 3 วิธีคือ

3.1.2.1 วิธีการแต่งตั้ง

3.1.2.2 วิธีการเลือกตั้ง

3.1.2.3 วิธีการสรรหา

3.2 ตัวแปรตาม คือ วิทยุในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารแสดงบทบาทของตนต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารห้องสมุด ซึ่งในการศึกษารั้งนี้จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะตามแนวคิดของไวท์และลิปพิท (ทวน พินธุพันธ์, 2525 : 20-21 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt, 1960 : 527 - 533) ซึ่งมีดังนี้

1.1 ผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน

1.2 ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ถืออำนาจของกลุ่มตนเอง

1.3 ผู้บริหารแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

น้อยมากปล่อยให้ทำงานตามอิสระ

การวัดลักษณะผู้นำในการศึกษารั้งนี้ จะวัดด้วยแบบสอบถามลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 41 ข้อ แล้วให้ข้าราชการสาข ข. ในห้องสมุดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบ ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความแสดงพฤติกรรมของผู้นำ แล้วให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกเห็นด้วย 5 ระดับ จะแบ่งลักษณะผู้นำของแต่ละสถาบันด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

2. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันมีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งอยู่ 3 วิธีได้แก่

2.1 การแต่งตั้ง โดยผู้บริหารจะเข้าดำรงตำแหน่งจากการเลื่อนขั้นขึ้นมา หรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชา และจะไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน

2.2 การเลือกตั้ง ผู้บริหารจะเข้ามามีตำแหน่งโดยการเลือกตั้งจากผู้บังคับบัญชาและมีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ซึ่งอาจจะเป็น 2 ปี หรือ 4 ปี

2.3 การสรรหา วิธีนี้จะเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารต่อคณะกรรมการสรรหา หรือคณะกรรมการเลือกสรรและคณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อเสนอต่อสภาของสถาบันเพื่อพิจารณาตัดสินแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสม

3. ขวัญในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานเช่นความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของห้องสมุด การวัดระดับขวัญในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 37 ข้อ ซึ่งเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกต่อข้อความที่เขียนขึ้น ข้อความต่างๆ จะครอบคลุมเรื่อง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ค่าตอบแทน สวัสดิการหรือฐานะ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

4. ข้าราชการในห้องสมุด ในงานวิจัยนี้หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข. ตามความในกฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ข้อ 11 (ข) ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น ซึ่งได้แก่บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักสถิติ นักวิจัยหรือเจ้าหน้าที่วิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะผู้นำกับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กัน
2. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งกับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. บุคลากรห้องสมุด
2. หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุด
3. ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
4. ความหมายและความสำคัญของขวัญในการทำงาน
5. แนวทางเสริมสร้างขวัญในการทำงาน
6. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการทำงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรห้องสมุด

ห้องสมุดในสหรัฐอเมริกาได้จำแนกประเภทบุคลากรในห้องสมุดหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วยดังนี้คือ (สายสุดา คชเสนี. 2530 : 84-86)

ก. ประเภทที่มีความรู้วิชาชีพบรรณารักษศาสตร์ (Professional) ซึ่งได้แก่บุคคลในสายงานต่อไปนี้

บรรณารักษ์	}	รับผิดชอบงานด้านบริหาร
ผู้ช่วยบรรณารักษ์		
บรรณารักษ์งานธุรการ		
หัวหน้าฝ่ายต่างๆ		
นักวิชาการศึกษา		

บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหา	}	รับผิดชอบงานด้านเทคนิค
บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่		
บรรณารักษ์ซ่อมและเย็บเล่ม		
บรรณารักษ์โสตทัศนศึกษา		

บรรณารักษ์ตามคำถามและช่วยการค้นคว้า	}	รับผิดชอบงานให้การ ศึกษาแก่ผู้ใช้
บรรณารักษ์รับ - จ่ายหนังสือ		
บรรณารักษ์หนังสือจอง		
บรรณารักษ์ห้องสมุดคณะ		

๓. ประเภทที่ไม่มีความรู้วิชาชีพบรรณารักษ์ (Non Professional) ซึ่งได้แก่
บุคคลในสาขางานต่อไปนี้

พนักงานพิมพ์ดีด	}	รับผิดชอบงานธุรการ
พนักงานการเงินและบัญชี		
นักรการและภารโรง		

คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงห้องสมุดในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่ง
ดำเนินงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2515
ได้แบ่งตำแหน่งงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ (ทบวงมหาวิทยาลัย.
กองการเจ้าหน้าที่. 2520 : 17)

1. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ห้องสมุดได้แก่

ก. พนักงานห้องสมุด คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในห้องสมุด มีวุฒิทางบรรณารักษ-
ศาสตร์ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือบุคคลที่ได้รับการศึกษาอบรมทางบรรณารักษศาสตร์จากสมาคม
ห้องสมุดแห่งประเทศไทยเรียกชื่อตำแหน่งว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุด 1 หรือเจ้าหน้าที่ห้องสมุด 2
ตามลำดับ

ข. พนักงานพิมพ์ดีด

ค. นักการภารโรง

ง. พนักงานขับรถ

2. ตำแหน่งบรรณารักษ์และตำแหน่งนักวิชาการศึกษา คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานทางวิชาการ มีวุฒิต่ำปริญญาตรี ทั้งสาขาบรรณารักษศาสตร์และทางสาขาวิชาอื่นๆ มีตำแหน่งดังนี้คือ

ก. หัวหน้าห้องสมุด เรียกว่า ผู้อำนวยการห้องสมุด หรือผู้อำนวยการสำนัก

ข. บรรณารักษ์ เรียกชื่อตำแหน่งว่า บรรณารักษ์ 3-5 บรรณารักษ์ 6 บรรณารักษ์ 7 ตามลำดับ

ค. นักวิชาการศึกษา เป็นตำแหน่งสำหรับผู้สำเร็จปริญญาในสาขาอื่นๆ มีชื่อตำแหน่งว่านักวิชาการศึกษา 3 นักวิชาการศึกษา 4 นักวิชาการศึกษา 5 ตามลำดับ

หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุด

จากรูธรรม สันสุโสภณ (2527 : 37-39) ได้กล่าวไว้ว่า หน่วยงานใดๆ ก็ตามย่อมดำเนินการไปได้โดยบุคลากรซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญ แตกต่างกันไปตามความต้องการของงานแต่ละอย่างในหน่วยงานนั้น และมีตำแหน่งลดหลั่นกันไปตามความสำคัญของงาน

ผู้บริหาร เป็นบุคลากรชั้นนำของหน่วยงาน โดยทั่วไปมี 3 ระดับ คือผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงสุดดำรงตำแหน่งสูงสุดในสาขการบังคับบัญชาในตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. หน้าที่วิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ แก้ปัญหา และสั่งการ จัดว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร และปฏิบัติงานในหน้าที่นี้ประมาณครึ่งหนึ่งของหน้าที่ทั้งหมด
2. หน้าที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำ ดูแล ควบคุม สอน พัฒนา
3. หน้าที่ริเริ่ม สร้างสรรค์
4. หน้าที่ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามตำแหน่ง

หน้าที่ในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ ต้องการผู้ที่มีลักษณะต่างไปจากคนทำงานทั่วไปอยู่หลายประการกล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่รู้หลักวิชาของงานที่บริหาร รู้หลักการบริหาร มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์

สิ่งที่อยู่เหนือคุณลักษณะทั้งปวงที่ได้ยกมากล่าวในที่นี้คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจ ใช้การตัดสินใจในการบริหารงานต่างๆ และรู้จักตัดสินใจ จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติข้อนี้ต้องอาศัยการมีคุณสมบัติอีกข้อหนึ่งด้วยคือ ต้องเป็นผู้มีความกล้า ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบผลที่เกิดจากการตัดสินใจด้วย

วิษณุ ทับเที่ยง (จินตนา เวปุลละ. 2521 : 9-10 ; อ้างอิงมาจาก วิษณุ ทับเที่ยง. ม.ป.ป.) กล่าวถึงงานในหน้าที่ที่หัวหน้าบรรณารักษ์ ที่เป็นบรรณารักษ์อาชีพ (Professional librarian) ควรปฏิบัติไว้ว่าควรมีดังนี้

1. วางนโยบายและระเบียบต่างๆ
2. ประสานงานกับผู้ให้บริการและคนอื่นๆ ในห้องสมุด
3. วางแผนงาน กระบวนการรับจ้าง
4. ศึกษาวิจัย วิธีการดำเนินงาน ประเมินผลงาน แก้ปัญหา
5. บริหารงานในแผนกทั้งบุคคล และวัสดุ
6. ให้คำแนะนำการค้นคว้า เลือกวัสดุ

ซึ่งอัมพร ปันศรี และนนทนา เพ็ญม่อง (2516 : 208-209) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าบรรณารักษ์หรือผู้อำนวยการในตนเองเดียวกันว่า

1. เป็นผู้ดำเนินการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา
2. รับผิดชอบเรื่องนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของห้องสมุด
3. รับผิดชอบนโยบาย และระเบียบในการเลือกซื้อหนังสือ วัสดุ
4. วางนโยบายการจัดหมู่ และทำบัตรรายการหนังสือ
5. วางนโยบายในการบริหารงานบุคคล
6. วางมาตรการ การบริหารงานบุคคล
7. รับผิดชอบในการเตรียมงบประมาณประจำปี
8. พิจารณาความดี ความชอบ หรือพิจารณาลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ประพฤติคน

ไม่เหมาะสม

- นอกจากนั้นแล้ว วิลสันและทอลเบอร์ (Wilson and Tauber. 1966 : 127-128) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารห้องสมุดในฐานะผู้บริหารไว้ดังนี้คือ
1. กำหนดนโยบายการบริหารงานห้องสมุด ตลอดจนวางระเบียบต่างๆ ของห้องสมุด
 2. มีส่วนในการวางแผนนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้นๆ
 3. ร่วมในกิจกรรมของคณะกรรมการห้องสมุด
 4. ติดต่อสัมพันธ์กับอธิการบดี และเจ้าหน้าที่อื่นๆ
 5. รับผิดชอบการบริหารงานห้องสมุดแทนอธิการบดี
 6. เลือกบรรจุ และแต่งตั้งบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในห้องสมุด
 7. ทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี และคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เสนอแนะการโยกย้ายเลื่อนขึ้นหรือตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ต่ออธิการบดี
 8. ควบคุมและแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาหนังสือและวัสดุของห้องสมุด
 9. เป็นผู้แทนห้องสมุด ติดต่อกับผู้ให้บริการ และประชาชนทั่วไป
 10. ทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี และคณะกรรมการห้องสมุดมหาวิทยาลัย
 11. ช่วยจัดหาทุนจากผู้บริจาค
 12. จัดทำงบประมาณ ประจำปีของห้องสมุด
 13. ร่วมมือกับบรรณารักษ์ และนักวิชาการห้องสมุดต่างๆ ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดอย่างกว้างขวาง

ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

การที่จะแบ่งผู้นำออกเป็นแบบต่างๆ นั้น ไม่สามารถที่จะแบ่งได้อย่างชัดเจนมาก นอกจากอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่นบทบาทที่แสดง พฤติกรรมที่แสดง การใช้อำนาจ เป็นต้น ซึ่งการแบ่งลักษณะผู้นำต่างๆ เหล่านี้ เพื่อง่ายต่อการที่จะทำความเข้าใจเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถที่จะเจาะจงได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุดซึ่งแต่ละแบบก็จะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์บุคคล และสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการบริหารหลายท่านได้แบ่งลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

มุสดี สัตยมานะ (2521 : 79) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามบทบาทที่ผู้นำแสดงออกเป็น 3 แบบคือ แบบบิดาปกครองบุตร แบบนักการเมือง และแบบผู้เชี่ยวชาญ

วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 48) เสนอว่าถ้าพิจารณาลักษณะผู้นำตามสภาพการได้มาซึ่งอำนาจสามารถแบ่งออกได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช คือ ผู้นำที่ได้อำนาจมาจากตัวบทกฎหมาย
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่ใช้ศิลปะการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความพอใจ
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ คือ ผู้นำในตำแหน่งที่ควรเคารพโดยมุ่งหวังให้ผู้นำเป็นสัญลักษณ์

ของกลุ่ม

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 54-56) ได้แบ่งแบบของผู้นำตามวิธีการที่ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือวิธีการครองตำแหน่งเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำตามสถานการณ์ อาจเป็นผู้นำได้โดยมาจากวิธีการต่อไปนี้เป็นคือ โดยชาติกำเนิด โดยการแต่งตั้ง และโดยการเลือกตั้ง

2. ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว เกิดขึ้นได้เพราะขาดผู้ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งหรือเจ้าของตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความคาดหวังของผู้ร่วมงาน จึงมีบุคคลผู้รู้เรื่องเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เข้าไปทำงานแสดงบทบาทเป็นผู้นำ

3. ผู้นำโดยความสนใจ เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตามเช่น ศาสตราซึ่งเป็นผู้นำของศาสนาต่างๆ เป็นต้น

ไวท์และลิปพิท (หวน นิธิพันธุ์. 2525 : 20-21 ; อ้างอิงจาก White and Lippitt. 1960 : 527-533) ได้แบ่งผู้นำโดยพิจารณาถึงวิธีการใช้อำนาจและการวินิจฉัยสั่งการ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ที่ถือตนเองเป็นสำคัญใช้อำนาจในการตัดสินใจใดๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว รู้ข้อเท็จจริงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบเสรีหรือแบบตามสบาย (Laissez-Faire or Free-Rein Leadership) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่ลูกน้องต้องการ โดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใดๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของลูกน้องจะมีผลต่อองค์การอย่างไร

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่นิยมการตัดสินใจคนเดียวในขณะที่คนอื่นก็ไม่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่แต่ละคนต้องการ ตรงกันข้ามผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การหรือของหน่วยงาน

เรดดิ (Reddin. 1970 : 205-234) ได้แบ่งผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของการทำงานของผู้นำว่า ผู้นำมี 2 ประเภทคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยและทั้งสองประเภทนี้แบ่งให้ชัดเจนว่าในแต่ละประเภทนั้นมีผู้นำ 4 แบบดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ได้แก่ ผู้นำที่เป็นพวกข้าราชการ ผู้นำที่เป็นพวกนักพัฒนา ผู้นำที่เป็นนักเผด็จการมีศิลปะ และผู้นำที่เป็นนักบริหาร
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบหนึ่งงาน ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอม

จากลักษณะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำมีหลายแบบขึ้นอยู่กับการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นไปในลักษณะใด โดยพิจารณาแง่มุมต่างๆ คือบทบาทที่แสดงออก พฤติกรรมที่แสดง ประสิทธิภาพของงาน และการใช้อำนาจ สำหรับการศึกษา-ค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะผู้นำสามแบบ คือ ผู้นำแบบอิตาชิปไตย ผู้นำแบบตามสบาย และผู้นำแบบประชาธิปไตย

ผู้นำแบบอิตาชิปไตย (Autocratic Leadership)

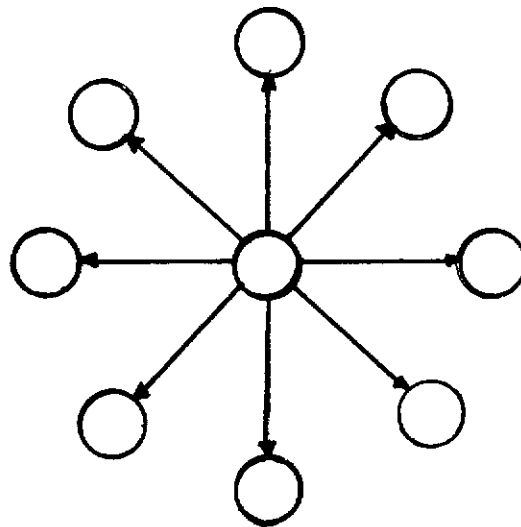
ไวท์และลิปพิท (ส.สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 24 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt. 1960 : 527-533) อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบอิตาชิปไตยจะยึดตนเองเป็นหลัก ชอบการบังคับบัญชาสั่งการ ชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะควบคุมพฤติกรรมและความคิดเห็นของสมาชิก ตลอดจนการควบคุมและกำหนดบทบาทของสมาชิกและวัตถุประสงค์ กลุ่มสมาชิกจะมีโอกาสในการร่วมตัดสินใจน้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหรือโรบาส เป็นผู้นำที่ไม่มีแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน

สมพงษ์ เกษมสิน (2525 : 221) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าใหญ่โต ต้องการขาสอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะทำได้ การบริหารของผู้บริหารแบบนี้มีลักษณะต่างๆ ไปดังนี้

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ทั้งที่บางโอกาสไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น
2. การตัดสินใจสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่ามีอำนาจ
3. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักผูกขาดที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญให้แก่ตนเอง
4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำเป็นต้องเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการเป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะฟังความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารมีจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว
6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น จะเปลี่ยนไปตามอารมณ์ของผู้นำ ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน
7. ข้อเสนอต่างๆ ที่ได้มา จะต้องผ่านหลายขั้นตอนกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อน และวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและค้างคั่ง
8. นิยมใช้ระบบการตั้งคณะกรรมการ ซึ่งเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะทำให้เรื่องซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติให้เงิบหายไป

เสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 61) ได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยดังนี้ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายเองทุกอย่าง เป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดขั้นตอนของการทำงาน กำหนดว่าจะให้ใครทำอะไรกับใคร ผู้นำเห็นว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญและรู้อะไรดีที่สุด การยกย่องหรือติเตียนกระทำเป็นรายบุคคล ชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบกระจายอำนาจแต่ชอบแผ่อำนาจ แม้จะให้คนอื่นทำแทนก็ไม่มอบอำนาจให้ เน้นตัวเองเป็นใหญ่ มีความภูมิใจถ้าผู้ตามรู้ไม่ทัน ชอบที่จะเห็นผู้อื่นเชื่อและทำตามโดยไม่ถาม ไม่ค่อยสนใจต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2526 : 216) ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย อ่านาจ
หน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำแบบนี้ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุ
ถึงเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา
การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดการควบคุมมีขนาดแคบ ผู้นำควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
ความเป็นผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่ง ซึ่งได้มาจากลูกศรที่มีทิศทางเดียว ดังนี้



แสดงการบริหารและสั่งการของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

กิตติมา ปรีดีดิolk (2529 : 252) อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะเน้น
เรื่องการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการ
ถือว่าการวินิจฉัยสั่งการในปัญหาใดๆ นั้น ตนมีอำนาจสูงสุด ลักษณะผู้นำประเภทนี้เป็นไป
ในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

ไวท์และลิปพิท (ส.สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 28 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt. 1960 : 527-533) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยโดยทั่วไปได้แก่ บุคคลที่มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย มีความรับผิดชอบสูงมองโลกในแง่ดี มีศรัทธาและความหวังต่อชีวิต รู้จักประนีประนอม ไม่ชอบตัดสินใจเด็ดขาดด้วยการใช้คำสั่งที่รุนแรง มีขนบธรรมเนียมอดทน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากตน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำต่างๆ เป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มเพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2525 : 222) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบที่จัดว่าดีที่สุดและอำนวยประโยชน์ในการบริหารงานมากที่สุด เป็นพวกใจกว้างถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ลักษณะการบริหารงานต่างๆ ไป ของผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินการเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการและส่วนรวม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง
5. สร้างความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า มีเพื่อนร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

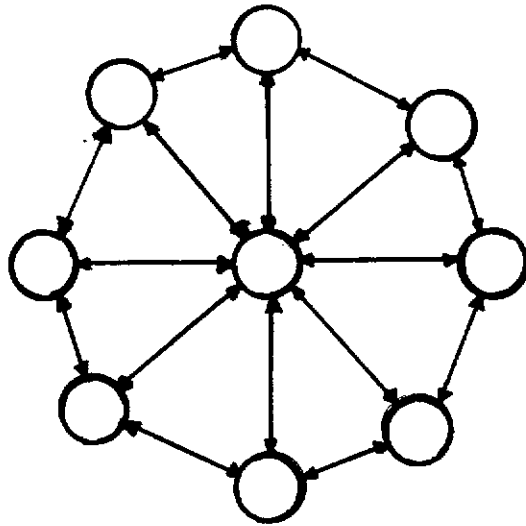
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 61-62) ให้ความเห็นว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะดังนี้

1. นโยบายมาจากการตัดสินใจของกลุ่ม
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ขั้นตอนของการทำงานเป็นผลของการตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้นำอาจเสนอแนะทางเลือก กระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน
5. สมาชิกเลือกผู้ร่วมงานกันเองว่าตนเองอยากร่วมงานกับใคร
6. การขกย่องหรือตำหนิเป็นปรนัย เน้นอะไรดี มากกว่าใครดี
7. ผู้นำทำตัวเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม
8. ผู้นำพยายามนำคนอื่นให้ตัดสินใจด้วยวิธีการแห่งปัญญา
9. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปโดยสะดวก
10. ใช้ปัญญามากแต่ใช้อำนาจและกฎเกณฑ์น้อยลง
11. เพื่อนร่วมงานยอมรับมิใช่เพราะใช้อำนาจ แต่เพราะจากการกระทำหรือ

การตัดสินใจ

12. ส่งเสริมความคิดริเริ่มของเพื่อนร่วมงาน
13. มีความหยิ่งรู้ในแรงจูงใจและสมาชิกของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2526 : 217) กล่าวว่า ิว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่ กระจายอำนาจในการบริหารและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความคิดริเริ่มของตนเองใน ฐานะดำรงตำแหน่งผู้นำ มิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือความพอใจส่วนตัวของตนเอง และ เมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ ผู้นำมีความเชื่อว่า คนงานจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขามี ส่วนร่วม วิธีการนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องความรับผิดชอบของ การตัดสินใจให้หมดไป การติดต่อสื่อสารต่างๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ดังรูป



แสดงการบริหารและสั่งการของผู้นำแบบประชาธิปไตย

กิตติมา ปรีดีศิลป (2529 : 253) ให้ความเห็นว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลดีที่สุดโดยจะส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือ

ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-Rein Leadership)

ไวท์และลิปพิท (ส.สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 32 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt. 1960 : 527-533) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่บุคลากรในการกระทำใดๆ ตามที่เขาปรารถนา ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบนี้จึงให้อิสระแก่สมาชิกได้อย่างเต็มที่ การตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่สมาชิกโดยผู้นำจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ผู้นำจะเพียงคอยดูว่าสมาชิกทำอะไรกัน ผู้นำแบบตามสบายจะมีบทบาทและหน้าที่น้อยกว่าผู้นำแบบอื่น และลักษณะอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำแบบตามสบายชอบแยกตัวจากกลุ่ม โดยจะเข้ามาร่วมเฉพาะที่สมาชิกขอร้องเท่านั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2525 : 222-223) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบาย ไม่ชอบให้อ่านาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วๆ ไปดังนี้

1. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการได้ตามใจชอบไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2. ไม่มีหลักการควบคุมหรือสร้างหลักเกณฑ์ขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

3. ผู้บังคับบัญชามักไม่ยุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน

5. ขาดความคิดริเริ่มและไม่พยายามจะจัดให้มีการประเมินผลงาน

เสรีมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 62) เสนอไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ให้เสรีภาพแก่กลุ่มหรือสมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้

3. จะให้ข้อมูลก็ต่อเมื่อสมาชิกขอมา

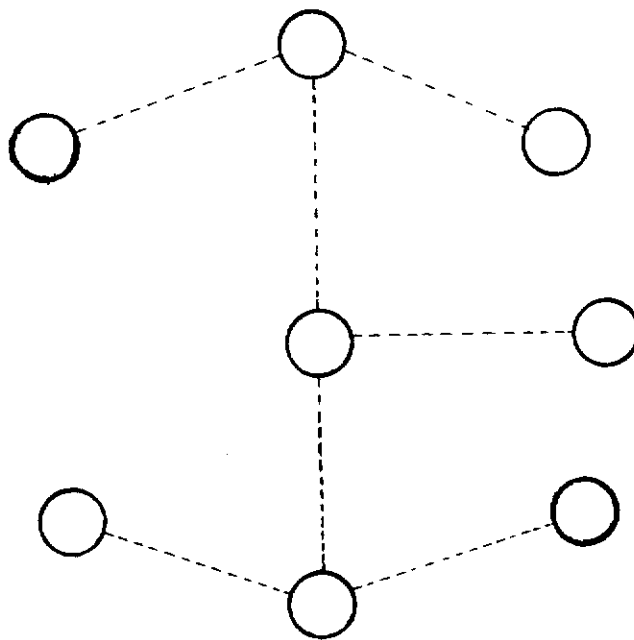
4. หัวหน้าที่ไม่พยายามออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทำ

5. หัวหน้าที่ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่ม

6. หัวหน้าที่ไม่พยายามประเมินผลงาน

สมยศ นาวิการ (2526 : 217) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบาย คือ ผู้นำที่ให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาต้องจงใจด้วยตนเอง ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลให้ผู้ได้บังคับบัญชาร้องขอมา

ดังรูป วิธีการของผู้นำดังกล่าวนี้ทำให้คนงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีการควบคุมและสั่งการ สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้คนงานเกิดความคับอกคับใจ และทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบในองค์การได้ และเป็นสิ่งที่บังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ



แสดงการบริหารและสั่งการของผู้นำแบบตามสาย

กิตติมา ปรีดีฉิลก (2529 : 253) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสาย คือผู้นำที่ให้เสรีภาพผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่เคร่งครัดในเรื่องระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอ กำหนดคนโอบาฮวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีสภาพเป็นผู้นำแค่เพียงในนามเท่านั้น หรือทำหน้าที่เพียงลงนามรับทราบหรือผ่านเรื่องเท่านั้น

ความหมายและความสำคัญของขวัญในการทำงาน

ความหมายของขวัญในการทำงาน

ขวัญ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Morale" ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง แตกต่างกันดังนี้

พนอม ถาวรกิจ (2517 : 8) ได้สรุปไว้ว่า

1. ขวัญ หมายถึง ทศณคติของคนแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกลุ่มหรือองค์การ
2. ขวัญ หมายถึง ทศณคติของกลุ่มบุคคล

โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานนั้นๆ เป็นต้น

กิวเล็ช (Guion. 1976 : 93) ได้กล่าวไว้ในเรื่อง "คำจำกัดความของขวัญ" (Some Definitions of Morale) ไว้ว่า

ขวัญ คือ การที่ไม่มีข้อขัดแย้ง (Absence of Conflict)

ขวัญ คือ ความรู้สึกที่เป็นสุข (Feeling of Happiness)

ขวัญ คือ การปรับตัวที่ดี (Good Personal Adjustment)

ขวัญ คือ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม
(Cohesiveness of the Group)

ขวัญ คือ เรื่องที่เกี่ยวกับความพึงใจในหน้าที่การงาน
(Ego Environment in One's Job)

ขวัญ คือ เจตคติที่มีต่องาน (Job-related Attitude)

ขวัญ คือ การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
(Personal Acceptance of the Goals of the Group)

สแตน (Stan. 1983 : 253-254) กล่าวว่า ขวัญหมายถึงองค์ประกอบแห่ง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาในรูปความรู้สึก ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2527 : 156) มีความเห็นว่า ขวัญ คือ อุดมคติและ หลักแห่งความเชื่อของบุคคลกลุ่มหนึ่งในองค์การ ช่วยผลักดันให้เกิดมีความสามัคคี ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม และพยายามที่จะทำงาน ใ้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้

เนาวรัตน์ วิไลชนม์ (2533 : 70) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ และจิตใจของบุคคลที่มีต่อหมู่คณะ และงานของหมู่คณะ ขวัญและกำลังใจจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความรู้สึกเลื่อมใส ศรัทธาและความเชื่อมั่น ความรู้สึกชื่นชมยินดีในหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ที่จะให้ความสุขความอบอุ่นเป็นสิ่งยึดมั่นทางจิตใจ

จากการศึกษาเรื่องความหมายของขวัญ จึงพอสรุปได้ว่า ขวัญ คือสภาพทางจิตใจ และทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของขวัญในการทำงาน

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องสนใจขวัญ คือ ความสุขสบายใจของคนงานเป็นสิ่งสำคัญ (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2523 : 74)

กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังใจจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์แก่บุคคลต่อการปฏิบัติงานมากมายเช่น

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
 2. สร้างความจงรักภักดี ชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
 3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
 4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (Collective Power) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
 5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
 6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจการต่างๆ ขององค์การ
 7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
- (สุรเทพ อภัยจิตร สมชาย มหาวินสุ และคณินิจ นิบุลย์สวัสดิ์. 2520 : 49-50)

อรรถพ บุษยรัตน์ (2525 : 21) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของขวัญในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้มีขึ้นในหน่วยงาน เพราะถ้าขวัญที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ-ราชการอย่างมากมาดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานราชการของตน
2. ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงานราชการ อันสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งมวลได้
3. ทำให้ข้าราชการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในหน่วยงานราชการที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ขวัญเป็นเรื่องสำคัญมากที่มีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพ ของการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะขวัญเป็นทัศนคติหรืออารมณ์หรือแรงผลักดันของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มของบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะใช้พลังกาย พลังสมองทำให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การมากยิ่งขึ้น "ความพึงพอใจน้อยทำให้ขวัญต่ำ ในทางกลับกัน ความพึงพอใจมาก ความสุขใจมากจะทำให้ขวัญดีตามไปด้วย" (พิไลวรรณ แสงขำ. 2528 : 23)

แนวทางเสริมสร้างขวัญในการทำงาน

สาธิตดา คชเสนี (2530 : 124-126) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและบำรุงขวัญ ในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีดังนี้คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน
3. ให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด และเป็นการจัดหาข้อขัดแย้งต่างๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง ความคิดเห็น
4. กำหนดให้มีเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเกิดขวัญดี

5. ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเกิดความพอใจในงาน และตำแหน่งที่ทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม และให้ความสำคัญกับบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ทัดเทียมกัน

6. จัดให้มีสวัสดิการหรือให้มีสิทธิและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่-ห้องสมุด ซึ่งหมายถึงว่าให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา สิทธิและผลประโยชน์เกื้อกูลที่เจ้าหน้าที่ควรจะได้รับคือ

6.1 บำเหน็จบำนาญ (Pensions)

6.2 การเลือกเวลาปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากเวลาปฏิบัติงานตามปกติ (Working Hours)

6.3 บริการทางสุขภาพ (Health Services)

6.4 บริการทางด้านที่อยู่อาศัย (Housing)

6.5 สิทธิเกี่ยวกับการลา

6.6 บริการทางด้านสันทนาการ (Staff Recreation)

6.7 สภาพการทำงาน (Working Condition)

6.8 สถานภาพ (Status)

อรรถพ บุษรัตพันธุ์ (2525 : 22-23) กล่าวถึงการสร้างขวัญในการทำงาน กระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังข้าราชการให้มีความพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชากระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วย

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องไม่ชมจนพรวดเพื่อ

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนทนากับลูกน้องพอสมควร ได้ถามความทุกข์สุข ให้คำปรึกษาในเรื่องส่วนตัวและราชการ รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของลูกน้องด้วย

4. วางมาตรฐานด้วยความยุติธรรมในการส่งเสริมสนับสนุนลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ การพิจารณาเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ฯลฯ เพื่อป้องกันความลำเอียงและข้อครหา

5. สร้างความภูมิใจแก่ข้าราชการในหน่วยงาน จนทำให้ข้าราชการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น คือมี sense of belongings

6. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ข้าราชการ ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน

7. ให้ออกาสแก่ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเเร็จของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะรับฟัง ในขณะเดียวกัน ถ้าความคิดเห็นมีประโยชน์ก็ควรมีสิ่งตอบแทนยกให้เป็นความดีความชอบของผู้นั้น เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่คนอื่นต่อไป

8. มีระบบเกื้อหนุน ในการร้องทุกข์ของข้าราชการ ควรมีระบบรับความคิดเห็นและที่ปรึกษาสำหรับข้าราชการ เมื่อเกิดความเดือดร้อน ไม่สามารถไปร้องทุกข์กับผู้ใด

9. ค่าจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างขวัญของข้าราชการ เพราะถ้าค่าจ้างน้อยไม่พอในการใช้จ่ายดำรงชีวิตประจำวัน จะทำให้ขวัญเสื่อม

พินิจวรรณ แสงช้า (2528 : 24) กล่าวถึงกลวิธีที่ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้เกิดในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีการประชุมชี้แจงปัญหาทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น อธิบายให้มีการนำไปพูด หรือถกเถียงกันเอง
3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือระบายข้อข้องใจ
4. ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือ ช่วยแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
5. มีการมอบงาน ลักษณะงานที่มอบให้ผู้ใดปฏิบัติต้องเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานนั้น
6. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อธิบายทำตัวเป็นเจ้านายจนเกินไป
7. เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งร่างกายและจิตใจ
8. ควรชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญแต่ต้องทำด้วยใจจริง

9. ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเองในด้านความประพฤติ ความสามารถในการทำงาน มิใช่คอยรับฟังจากผู้ประจบสอพลอบางคนที่เสนอผลงาน เพื่อตนเองและพวกพ้องของคนเท่านั้น

10. ควรสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่ามีผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยา ต่องานที่ปฏิบัติหรือต่อหัวหน้างานอย่างไร

11. ควรสร้างเครื่องมือวัดผลความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ถ้ากระทำอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบ กระเทือนถึงขวัญมากที่สุด อาจทำให้หมดกำลังใจ สิ้นหวัง หมดความทะเยอทะยาน ไปเลยก็อาจเป็นได้

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ผู้บริหารจึงควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ " ขวัญของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร "

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการทำงาน

จะเห็นว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ที่บุคคลมีอยู่ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความต้องการอันเป็นปัจจัยที่มี ผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

มาสโลว์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Need Hierarchy) โดยชี้ให้เห็นว่าหากความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ซึ่งความต้องการเหล่านี้มีลำดับขั้นอยู่ 5 ระดับคือ (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1984 : 311-314 ; citing Maslow. 1954 : 93-98)

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้องหาทางบำบัดเพื่อความอยู่รอด เป็นต้นว่า ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ และยารักษาโรค การได้งานทำเพื่อมีรายได้จากค่าจ้าง เงินเดือนสำหรับไปจัดหา สิ่งจำเป็นต่างๆ จึงเป็น เครื่องมือตอบสนองความต้องการลำดับแรกนี้

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่างๆ แล้ว มนุษย์ก็จะคิดถึงเรื่องนี้ เช่น การต้องการได้รับสวัสดิการ การรักษาพยาบาล การประกันภัย การได้บำเหน็จ บำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเครื่องจูงใจได้

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่างๆ โดยขอสาจะสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพการยอมรับและความเห็นใจจากกลุ่ม ซึ่งจะเป็นความต้องการด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการเคารพยกย่อง คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ และให้ความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งเป็นที่ยกย่องของบุคคลอื่น หรือขอสาจะให้บุคคลอื่นสรรเสริญ

5. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการสูงสุดในลำดับความต้องการทั้งหลายเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์คือ มนุษย์รู้ว่าตัวเองมีความสามารถทำอะไรได้ จึงปรารถนาใช้มือความสามารถของตนให้เกิดผลสูงสุดเป็นความสำเร็จ ความสมหวังในชีวิต

อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ แต่ก็มีข้อแตกต่างกันอยู่โดยเขาเสนอว่า ความต้องการของมนุษย์ อาจถูกจัดออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ (Hellriegel, Slocum and Woodman. 1989 : 148-149 ; citing Alderfer. 1972)

1. ความต้องการเพื่อการอยู่รอดของชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ บำบัดความหิว กระหาย กามารมณ์ และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพกับคนอื่นที่มีความสำคัญต่อบุคคลนั้นโดยเฉพาะบุคคลในครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสรรค์ก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้น เช่น ใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มกำลังหรือมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

แนวคิดว่าด้วยความต้องการนี้เรียกสั้นๆ ว่า ERG มีลักษณะแตกต่างจากแนวคิดเรื่องลำดับขั้นของ มาสโลว์อย่างน้อย 2 ประการคือ

ประการแรก แนวคิดใหม่นี้ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะได้รับการบำบัดก่อนอะไร เช่น ไม่เห็นว่าคนเราต้องการได้รับการบำบัดเรื่องความต้องการมีชีวิตรอดก่อนการเกิด ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

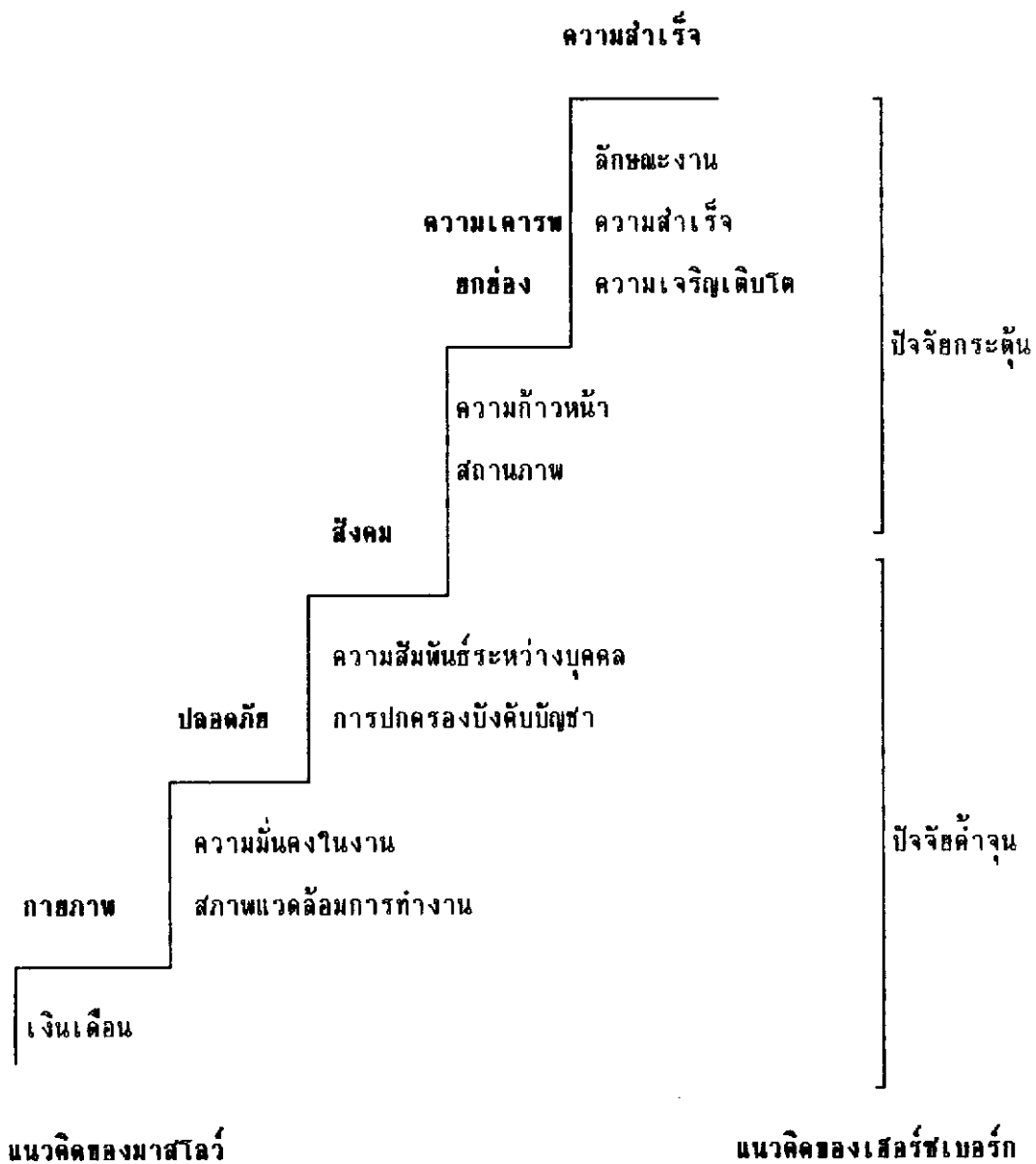
ประการที่สอง แม้จะมีการบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการนั้นก็ยังคงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป แม้จะด้อยความสำคัญลงไปบ้าง และถ้าหากคนผิดหวังในความต้องการด้านอื่นก็อาจจะหันมาเน้นความต้องการเดิมได้อีก เช่นคนที่มีความพึงพอใจในเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแล้วหากมีความผิดหวังในการเติบโต ด้านหน้าที่การงานก็อาจกลับมาให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อีก

เฮอร์ซเบิร์กและคณะ (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1984 : 315-320 ; citing Herzberg and others. 1959 : 91-92) ได้เสนอแนวคิดว่าด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม จากการที่ได้ศึกษาทัศนคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน และสรุปได้ว่า มีปัจจัยที่แตกต่างกันอยู่ 2 ประการคือ ปัจจัยค่าจ้าง เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมของการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ฯลฯ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้จะทำให้บุคคลมีท่าทีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ หรือต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่

อีกปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น ที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับลักษณะของงานท้าทาย การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในองค์การที่เขาทำงานอยู่หรือหน่วยงานที่เขาทำอยู่

ถ้านำแนวคิดปัจจัย 2 กลุ่มของเฮอร์ซเบิร์กไปเปรียบเทียบกับปัจจัยตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยค่าจ้างของเฮอร์ซเบิร์กเทียบได้กับความ-ต้องการในลำดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยกระตุ้นจะเป็นความต้องการในระดับสูง โดยปัจจัยค่าจ้างจะรวมความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคง สังคมและความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงบางส่วน เข้าไว้ด้วยกัน ขณะที่ให้ความก้าวหน้าและการยกย่องเป็นปัจจัยกระตุ้นของบุคคล

แผนผังการเปรียบเทียบแนวคิดของ มาสโลว์ กับแนวคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากขวัญและความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด (นิธดา ชุณหวงษ์ และนิพนาท โอฬารารวุฒิ. 2526 : 90) เพราะขวัญของการทำงานนั้นเกิดขึ้นมาส่วนหนึ่งเนื่องจากความพึงพอใจในการทำงาน นั่นคือความพอใจในงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งของขวัญ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 98-99) นักวิจัยบางท่านได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างขวัญกับความพึงพอใจในการทำงานว่าเหมือนๆ กันในหลายๆ แง่ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างที่กำหนดขึ้นนั้นต้องการใช้คำว่า ความพอใจในงานกับบุคคล และใช้คำว่า ขวัญ สำหรับกลุ่มคน และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าขวัญเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน (วิชัย โธสุวรรณจินดา. 2535 : 111-112) ที่สำคัญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีงานวิจัยเป็นอันมากที่ศึกษาเกี่ยวกับขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานแต่ที่ผู้วิจัยได้นำมากล่าวไว้ต่อไปนี้ เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรณารักษ์และลักษณะผู้นำ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

มอร์แกน (Morgan. 1987 : 1541-A) ได้ศึกษาแบบผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในคณะวิชา การศึกษาค้นคว้านี้ศึกษาจากผู้บริหารและอาจารย์จำนวน 128 วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย โดยใช้ทฤษฎีลักษณะผู้นำของ Hersey และ Blanchard ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กันกับผู้นำแบบ Variability แต่ความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของผู้นำ

วอร์ริก (Warrick. 1973 : 3096-A) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่างๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน งานวิจัยฉบับนี้ได้รวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยการเสนอความสำคัญของลักษณะผู้นำแต่ละแบบ และแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมจะนำมาสร้างเป็นรูปแบบในการปรับตัวของผู้นำ และการปรับตัวของผู้นำแบบต่างๆ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการตอบแบบสอบถามของหัวหน้างานจำนวน 105 คนจาก 5 หน่วยงาน แบบสอบถามที่ใช้จะวัดการยอมรับของคนงานที่มีต่อหัวหน้างาน การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจที่มีต่อหัวหน้างาน ผลที่ได้จะนำมาจัดประเภทของผู้นำว่า ผู้นำแบบใด จะมีความสามารถในการปรับตัวสูงหรือต่ำ ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะสูงกว่า ผู้นำแบบสั่งการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะสูงกว่า ผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .15 และจะสูงกว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ผู้นำที่มีการปรับตัวในการเป็นผู้นำสูง ประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน จะสูงกว่าผู้นำที่มีการปรับตัวในการเป็นผู้นำต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .25
3. ผู้นำแต่ละแบบที่มีความสามารถในการปรับตัว จะส่งผลให้คะแนนประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานสูงกว่า ผู้นำที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 และผู้นำแบบสั่งการที่มีความสามารถในการปรับตัว จะส่งผลให้คะแนนประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานสูงกว่า ผู้นำแบบสั่งการที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .15
4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีคะแนนประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานสูงกว่า ผู้นำแบบอื่นๆ ทั้งหมด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีคะแนนประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน สูงกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ไม่มีความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ผลจากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า แบบผู้นำและความสามารถในการปรับตัวของผู้นำ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน

งานวิจัยในประเทศ

สุทนต์ นิลเชษฐ์ (2516 : 128) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลในสังกัดกรมวิสามัญ มีความสัมพันธ์กับสถานที่ทำงาน เงินเดือน วุฒิ เพศ และอายุหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าขวัญของบรรณารักษ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มมาทางด้านขวัญดี ส่วนในด้าน อายุ วุฒิ สถานที่ทำงาน เงินเดือนไม่ทำให้ขวัญของบรรณารักษ์แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องเพศ ซึ่งปรากฏว่าเพศหญิงและเพศชาย ขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ระดับขวัญเฉลี่ยของเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย

ศรีเรือน โกศลวัฒน์ (2527 : 155) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครจำนวน 8 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการทำงานของบรรณารักษ์และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าบรรณารักษ์ที่มีคุณภาพการทำงานอยู่ในกลุ่มสูง กลุ่มกลางและกลุ่มต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แม้เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ทั้ง 3 กลุ่ม โดยแยกตามหน้าที่งานระดับการศึกษา อาสูกาเป็นบรรณารักษ์ และสถานภาพสมรส พบว่า บรรณารักษ์ทุกกลุ่มต่างก็มีอันดับของความพึงพอใจในการทำงานที่สอดคล้องกัน คือ มีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน ลักษณะงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทนตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพการทำงาน หน้าที่งาน ระดับการศึกษา อาสูกาเป็นบรรณารักษ์และสถานภาพสมรสที่ต่างกันไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์

อรพินธุ์ พูนนารก (2528 : ง-จ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครู จำนวน 136 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูกลุ่มกรุงเทพมหานครกับกลุ่มภูมิภาค มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอาจารย์บรรณารักษ์วิทยาลัยครูกลุ่มกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารงานของแผนกห้องสมุด ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกและสวัสดิการ นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุดได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของแผนกห้องสมุด ความมีอิสระและลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงาน การบริการสังคมและค่าตอบแทน

จิราพรพร พัฒนกุลชัย (2530 : 122-124) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในประเภทของงานที่ต่างกันและมีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในประเภทของงานที่ต่างกัน และมีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

1. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยลักษณะของงานในระดับมาก ส่วนปัจจัยอื่นมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความมั่นคงปลอดภัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยสิ่งตอบแทน
3. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในประเภทของงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยลักษณะของงานที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนปัจจัยอื่นบรรณารักษ์มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน
4. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
6. ประเภทของงานและประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ไม่มีปฏิสัมพันธ์กันต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สาขาสถิติ ฤทธิรงค์ (2533 : 149-150) ได้ศึกษาระดับขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนตัวกับระดับขวัญของบรรณารักษ์และความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพกับระดับขวัญของบรรณารักษ์ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ระดับขวัญของบรรณารักษ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับขวัญของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัว ในด้าน เงินเดือน และอาชญากรรม ส่วนเพศ วุฒิ และสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ
3. ระดับขวัญของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กับมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพ ในด้านระเบียบกฎเกณฑ์ในการขอตำแหน่งทางวิชาการ การได้รับการยอมรับ การทำงาน และความร่วมมือระหว่างห้องสมุดส่วนมโนทัศน์ด้านระบบการบริหารงานห้องสมุด ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ที่มาและลักษณะการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในห้องสมุด ภาระงานของตำแหน่งบรรณารักษ์ ความก้าวหน้าของตำแหน่งเมื่อเปรียบเทียบกับสาข ก. และสาข ค. โอกาสการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของบรรณารักษ์ การมีสิทธิในการลาเพื่อเขียนตำราหรือผลิตงานวิจัย สถานภาพของบรรณารักษ์ และการทำงานในระบอบประชาธิปไตยไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ ข้าราชการสาข ช. ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่ปฏิบัติงานภายในหอสมุดกลางของแต่ละมหาวิทยาลัยรวมจำนวน 19 แห่ง คือ

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. มหาวิทยาลัยบูรพา
8. มหาวิทยาลัยมหิดล
9. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
10. มหาวิทยาลัยศิลปากร

11. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 12. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 13. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 14. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
 15. สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
 16. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 17. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 18. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 19. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 412 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ได้มาจากกลุ่มประชากรในข้อ 1. โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดซึ่งมี 3 กลุ่มได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้จำนวน 250 คน ซึ่งจำนวนนี้มากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดของสามาเน (Yamane. 1970 : 580-581) ที่กำหนดไว้ว่าประชากรน้อยกว่า 500 คนจะต้องได้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 222 คน

จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารท้องถิ่น

วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<u>แต่งตั้ง</u>	รวม 57 คน	จำนวน 35 คน
มหิดล	49	29
แม่โจ้	5	4
อุบลราชธานี	3	2
<u>เลือกตั้ง</u>	รวม 52 คน	จำนวน 32 คน
นิด้า	18	13
พระจอมเกล้าธนบุรี	10	6
สงขลานครินทร์	24	13
<u>สรรหา</u>	รวม 303 คน	จำนวน 183 คน
เกษตรศาสตร์	29	15
ขอนแก่น	35	20
จุฬาลงกรณ์	21	15
เชียงใหม่	42	24
ธรรมศาสตร์	27	20
นเรศวร	6	4
บูรพา	6	3
พระนครเหนือ	12	7
รามคำแหง	53	30
ลาดกระบัง	5	3
ศรีนครินทรวิโรฒ	19	14
ศิลปากร	20	13
สุโขทัยธรรมาธิราช	28	15
รวมทั้งสิ้น	412	250

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้วนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งจะมีเนื้อหาถามผู้ตอบหลักๆ อยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยและส่วนของระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

แบบสอบถามส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสารทางด้านการบริหาร ด้านสังคมวิทยา และด้านจิตวิทยา ที่มีเนื้อหากล่าวถึงลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ ที่สามารถจัดกลุ่มได้ว่าเป็นผู้นำแบบตามสบาย แบบอัตตาธิปไตย และแบบประชาธิปไตย
2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดลักษณะผู้นำ โดยแบบสอบถามจะมีข้อความที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติงานแง่มุมต่างๆ แล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าว่าผู้นำนั้นๆ มีพฤติกรรมในระดับใด 5 ระดับ จำนวนข้อคำถามทั้งหมดมี 47 ข้อ
3. นำแบบสอบถามไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์ตรวจพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา ซึ่งปรากฏว่าคณะกรรมการได้เสนอให้แก้ไขบางส่วน เช่น ผู้บริหารมอบอำนาจให้เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานอันนั้นให้สำเร็จลงได้ แก้เป็น ผู้บริหารมอบอำนาจให้เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลงได้ หรือ แก้ปัญหาที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ตนเองต้องร่วมรับผิดชอบด้วย แก้เป็น ร่วมรับผิดชอบและช่วยแก้ปัญหาเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะ
4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจำนวน 3 ท่าน ดังต่อไปนี้คือ
 1. ศ.ดร. ลมูล รัตตากร ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยศรีปทุม
 2. ผศ. ทวีปฐ หลอมเย็น อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 3. อาจารย์สุมาลย์ จันทรงาม วิทยากรประจำสถาบันพัฒนาผู้บริหารวัดไร่ขิง

ตรวจสอบเนื้อหาว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นนั้นเป็นข้อที่บ่งชี้พฤติกรรมผู้นำหรือไม่ โดยให้ตอบว่า ใช่ ไม่ใช่ และไม่แน่ใจ เมื่อได้กลับมาจะพิจารณาคำดัชนีความสอดคล้องของการตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ข้อใดมีคำดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมากกว่าหรือเท่ากับ .5 ถือเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ และถ้าต่ำกว่า .5 ถือว่าใช้ไม่ได้ ซึ่งปรากฏว่ามีข้อคำถามที่ใช้ได้ เหลือจำนวน 41 ข้อ

5. นำผลการวิเคราะห์การตอบของผู้เชี่ยวชาญไปเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทอีกครั้งหนึ่ง ได้รับการอนุญาตให้ดำเนินการทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริงได้

แบบสอบถามส่วนที่เป็นการวัดระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาแบบสอบถามระดับขวัญในการทำงานของธวัชพล ชันธุโชติ (2517 : 452-462) สุทธิมน นิลเชษฐ์ (2516 : 46-61) และสาธุสิทธิ์ ฤทธิรงค์ (2533 : 93-100) แล้วพิจารณาสร้างแบบสอบถามขึ้นประมาณ 45 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามจะถามเกี่ยวกับเรื่องความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ คำตอบแทน ศักดิ์ศรีหรือฐานะ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา ซึ่งปรากฏว่าคณะกรรมการได้เสนอให้แก้ไขเกี่ยวกับส่วนภาษาและตัดข้อความที่มีลักษณะซ้ำซ้อนออกไปจำนวน 8 ข้อ

3. นำข้อเสนอนี้และส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขไปปรับปรุงแบบสอบถามก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ได้ข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ

จากนั้นนำแบบสอบถามทั้งส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยและส่วนที่เป็นการวัดระดับขวัญในการทำงาน ไปทดลองใช้กับบรรณารักษ์ห้องสมุดคณะต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งหมด 30 คน ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน - 18 พฤษภาคม 2536 และนำแบบสอบถามที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปรากฏผลดังนี้

ส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุด ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .97

ส่วนที่เป็นการวัดระดับขวัญในการทำงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .87

โดยสรุปแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวอย่าง 1. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของท่าน

☐ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

☐ บรรณารักษ์

☐ นักวิชาการ (โปรดระบุ) _____

(เช่น นักเอกสารสนเทศ นักสถิติ นักวิชาการศึกษา ฯลฯ)

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1 - 10 ปี

☐ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารห้องสมุดของท่านมีพฤติกรรมตามแบบสอบถาม
ในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างทางด้าน
ขวามือตามความเป็นจริง

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ให้การสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
2	นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม.....					
3	ความก้าวหน้าของแต่ละคนขึ้นอยู่กับผลงานเป็นสำคัญ.....					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยของรัฐ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
ตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ทางด้านขวามือในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการ ที่ได้มาทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้.....					
2	ผู้บริหารของท่านรู้สึกพึงพอใจ ในการทำงาน บุคลิก ความรู้ ความสามารถของท่าน.....					
3	รายได้จากการทำงานของท่าน เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองและ ครอบครัวได้อย่างมีความสุข ตามสมควรแก่สภาพ.....					
4	ท่านอยากทำงานปัจจุบันนี้ ต่อไปเรื่อยๆ โดยไม่เกิด ความเบื่อหน่าย.....					
5	เมื่อท่านทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในหน่วยงานของท่าน ผลงานที่ ออกมาทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจ..					

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยแนบไปกับแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ส่งแบบสอบถามไปยังห้องสมุดมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคจำนวน 7 แห่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือโดยทางไปรษณีย์จำนวน 90 ฉบับ ตั้งแต่วันที่ 24 พฤษภาคม 2536 ในส่วนกลางผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 160 ฉบับ ไปให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวน 10 แห่งด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2536 รวมแบบสอบถามทั้งที่จัดส่งไปให้และนำไปให้ด้วยตนเองจำนวน 250 ฉบับ
3. ในการนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเองนั้น ผู้วิจัยกลับมารับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง หลังจากวันที่นำแบบสอบถามไปให้แล้ว 2 สัปดาห์ ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ยกเว้นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ที่ผู้วิจัยไปด้วยตนเองถึง 2 ครั้งและไม่ได้รับคำตอบ ผู้วิจัยจึงขอร้องเป็นการส่วนตัวให้บรรณารักษ์และข้าราชการในห้องสมุดทำแบบสอบถามโดยไม่ผ่านเรื่องไปยังผู้อำนวยการห้องสมุด
4. เมื่อถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2536 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามครบทุกมหาวิทยาลัยแบบสอบถามได้รับคืนมาจำนวน 226 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.4 และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 224 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 89.6

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ดำเนินการจัดกระทำกับข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกชุด และคัดเลือกฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออกจำนวน 2 ฉบับ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามทำแบบสอบถามไม่ครบทุกข้อ
2. แยกแบบสอบถามตามตัวแปรที่กำหนดไว้
3. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมาหาค่าร้อยละด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for Social Sciences / Personal Computer) ดังปรากฏผลในตาราง 1

จากตาราง 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบรรณารักษ์ (ร้อยละ 71.9) รองลงมาเป็นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายและนักวิชาการตามลำดับ (ร้อยละ 19.2 และ 8.9) และส่วนใหญ่มี่ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 59.9)

ด้านระดับการศึกษา, กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีสาขามรรณารักษศาสตร์ หรือ มรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ (ร้อยละ 19.2)

ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโทสาขามรรณารักษศาสตร์ หรือมรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ (ร้อยละ 28.6)

4. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเฉลี่ยของคำตอบแต่ละข้อโดยให้ค่าน้ำหนักคำตอบแต่ละช่องดังนี้

มากที่สุด	ให้	5 คะแนน
มาก	ให้	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
น้อย	ให้	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

เมื่อรวมคะแนนแล้วจึงนำคะแนนรวมที่ได้มาคิดเป็นลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดดังนี้

41 - 95	คะแนน	เป็นลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
96 - 150	คะแนน	เป็นลักษณะผู้นำแบบตามสบาย
151 - 205	คะแนน	เป็นลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย

5. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 มาคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำตอบแต่ละข้อโดยให้ค่าน้ำหนักคำตอบแต่ละช่องดังนี้

	ข้อความที่เป็นทางบวก			ข้อความที่เป็นทางลบ		
มากที่สุด	ให้	5	คะแนน	ให้	1	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน	ให้	2	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน	ให้	4	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน	ให้	5	คะแนน

แสดงผลแยกตามกลุ่มที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งที่แตกต่างกันในการแปลผลจะถือเกณฑ์ ดังนี้

- 1.00 - 2.33 หมายถึง ขั้วอยู่ในระดับต่ำ
- 2.34 - 3.66 หมายถึง ขั้วอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.67 - 5.00 หมายถึง ขั้วอยู่ในระดับสูง

6. หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)

7. หาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดกับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)

8. สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

8.1 สถิติพื้นฐาน

8.1.1 ค่าร้อยละ โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

8.1.2 ค่าเฉลี่ย โดยวิธีสูตร

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

เมื่อ $\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
$\sum fx$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างความถี่และ ค่าคะแนนในแต่ละช่อง
n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

8.1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิธีสูตร

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

(ล้วน ศาสยศและอังคณา ศาสยศ. 2531 : 100)

เมื่อ S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
$\sum fx^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum fx)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนดิบทั้งหมดยกกำลังสอง
N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

8.2 สถิติสำหรับหาคุณภาพของเครื่องมือ

8.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะ

กลุ่มพฤติกรรมโดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา แต่ละคนพิจารณาองความเห็น และให้คะแนนดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นหรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตรดังนี้

$$IC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม

R หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

8.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

(α - Coefficient) โดยสูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{S_1^2}{S_0^2} \right]$$

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 133)

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n หมายถึง จำนวนข้อ

S_1^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_0^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

8.3 สถิติทดสอบสมมติฐาน

ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับระดับขวัญ
ในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัย และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง
วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารกับระดับขวัญในการทำงาน โดยใช้สูตร

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

(คู่มือวิจัยทางสังคม. 2527 : 221)

เมื่อ	χ^2	แทน	ค่า Chi-square
	O	แทน	ความถี่ที่ได้จากการสังเกต
	E	แทน	ค่าความถี่ที่คาดหวัง

ผลการศึกษาค้นคว้า

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนของข้าราชการในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปผลตามความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า และได้เสนอผลการวิเคราะห์ ตามลำดับดังนี้

1. ระดับขวัญในการทำงานด้านต่างๆ ของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในสถาบันที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน และผู้บริหารที่มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระดับขวัญในการทำงานด้านต่างๆ ของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ปรากฏผลในตาราง 2

ตาราง 2 ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน</u>				
1	หน่วยงานของท่านเห็นว่าท่านเป็นคนสำคัญคนหนึ่งซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.12	0.83	ปานกลาง
2	ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่	3.24	0.90	ปานกลาง
3	ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านไม่มีความสามารถในการบริหาร	3.40	1.07	ปานกลาง
4	ผู้บริหารไม่สนใจความคิดเห็นของท่าน	3.40	0.87	ปานกลาง
5	ท่านไม่มีส่วนร่วมกำหนดแนวปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด	3.21	0.93	ปานกลาง
	รวม	3.27	0.66	ปานกลาง
<u>ความรู้สึกรับผิดชอบ</u>				
6	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ เป็นงานที่ท่านถนัดและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.54	0.92	ปานกลาง
7	ผู้บริหารไม่สนใจผลงานของท่าน	3.36	0.84	ปานกลาง
8	ผู้บริหารของท่านเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน	3.50	0.87	ปานกลาง
	รวม	3.47	0.69	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ความรู้สึกประสบความสำเร็จ</u>				
9	ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานของท่านได้พยายามส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสก้าวหน้าเช่นอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเมื่อได้วุฒิเพิ่มขึ้นกับพยายามปรับวุฒิให้	3.47	0.89	ปานกลาง
10	ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงาน	2.76	1.16	ปานกลาง
11	บุคคลทุกคนในหน่วยงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าหรือจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยทัดเทียมกันตามความสามารถ	2.99	0.97	ปานกลาง
	รวม	3.07	0.77	ปานกลาง
<u>ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ</u>				
12	ท่านพอใจกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่าน (แสงสว่าง ความสงบ อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ)	3.06	1.00	ปานกลาง
13	ท่านสามารถที่จะเรียกร้องให้ผู้บริหารจัดการอุปสรรคอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ท่านได้อย่างเต็มที่	2.71	0.91	ปานกลาง
14	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัดของท่าน	3.44	0.78	ปานกลาง
15	ท่านรู้สึกว่าการทำงานในห้องสมุดนี้มีการก้าวหน้าขึ้นที่กัน	3.17	0.96	ปานกลาง
	รวม	3.10	0.55	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ความรู้สึกล้มเหลวในการทำงาน</u>				
16	หน่วยงานจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ข้าราชการเพียงพอ กับความต้องการ	2.84	0.88	ปานกลาง
17	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือ การปฏิบัติอย่างอื่นจากหน่วยงานอย่างยุติธรรม ทัดเทียมกับบุคคลอื่นๆ	2.98	0.88	ปานกลาง
18	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานถ้ามีโอกาส	2.83	1.15	ปานกลาง
19	ท่านพอใจกับนโยบายการบริหารงานใน หน่วยงานของท่าน	2.83	0.85	ปานกลาง
20	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร	3.21	0.80	ปานกลาง
21	ผู้บริหารโปรดปรานผู้นำของท่านมาให้	3.67	1.03	สูง
22	ผู้บริหารของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว	3.17	1.00	ปานกลาง
23	ผู้บริหารของท่านไม่เคยลงโทษลูกน้องด้วยอารมณ์ แต่จะลงโทษด้วยเหตุผลที่สมควรเสมอ	3.17	0.94	ปานกลาง
	รวม	3.09	0.62	ปานกลาง
<u>ค่าตอบแทน</u>				
24	ท่านพอใจกับรายได้ที่ท่านได้รับอยู่ในปัจจุบัน	2.77	0.84	ปานกลาง
25	สวัสดิการที่ได้รับจากห้องสมุดนี้ไม่ตรงกับ ความต้องการของท่าน	3.21	0.87	ปานกลาง
	รวม	2.99	0.64	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	<u>ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน</u>			
26	เพื่อนร่วมงานมักวางเฉยเมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด	3.35	0.81	ปานกลาง
27	แม้ว่าจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ท้ายที่สุดก็สามารถทำงาน ร่วมกันได้ดี	3.30	0.80	ปานกลาง
28	ทุกๆ คนในหน่วยงานต่างก็ให้ความร่วมมือใน การทำงานมีการประสานงานกันโดยไม่มีภารกิจ ชิงเด่น ปัดแข้งปัดขากัน	3.02	0.94	ปานกลาง
29	เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องส่วนตัว เพื่อนร่วมงานที่เคยทำงานร่วมกัน ได้ให้ความ ช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี	3.36	0.84	ปานกลาง
30	ในการทำงานร่วมกันนั้นคณะผู้ร่วมงานของท่าน ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.52	0.77	ปานกลาง
31	ท่านมีความขัดแย้งในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.92	0.82	สูง
32	ผู้บริหารของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง	3.32	0.94	ปานกลาง
33	ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.18	0.72	ปานกลาง
	รวม	3.37	0.50	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ศักดิ์ศรีหรือฐานะ			
34	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้	3.45	0.86	ปานกลาง
35	ท่านรู้สึกลำบากใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านทำงาน อยู่ที่ห้องสมุดนี้	3.96	0.95	สูง
36	งานที่ท่านอยู่ในขณะนี้ไม่สนับสนุนให้ท่านมีเกียรติยศ ชื่อเสียง	3.26	0.91	ปานกลาง
37	ผู้บริหารของท่านได้รับการยอมรับจากวงการภายนอก	3.48	0.99	ปานกลาง
	รวม	3.54	0.65	ปานกลาง
	โดยเฉลี่ยรวมทั้งสิ้น	3.25	0.50	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่า ข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยส่วนรวมมีขวัญ
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.25$) และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการห้องสมุด
มหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญในการทำงานด้านต่างๆ เรียงตามลำดับจากสูงไปหาต่ำดังนี้
ด้านศักดิ์ศรี หรือฐานะ ($\bar{X}=3.54$) ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ($\bar{X}=3.47$) ด้านความสัมพันธ์
ในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.37$) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.27$) ด้านความ-
รู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=3.10$) ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X}=3.09$)
ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ($\bar{X}=3.07$) และด้านค่าตอบแทน ($\bar{X}=2.99$)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับวิทยุในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในสถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำต่างกัน และผู้บริหารที่มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ในการนำเสนอข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบวัดลักษณะผู้นำที่กลุ่มตัวอย่างตอบมา คำนวณหาค่าคะแนนแล้วจัดกลุ่มว่า มีสถาบันใดมีลักษณะผู้นำอย่างไรตามระดับคะแนนที่ได้ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้แล้วในบทที่ 3 ปรากฏว่า มีสถาบันที่มีลักษณะผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย 1 แห่ง เป็นแบบประชาธิปไตย 3 แห่ง และเป็นแบบเสรีนิยม 15 แห่ง ส่วนวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ผู้วิจัยตรวจสอบจากระเบียบการเข้าสู่ตำแหน่งของแต่ละสถาบันพบว่า เป็นวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยวิธีการแต่งตั้ง 3 แห่ง โดยวิธีการเลือกตั้ง 3 แห่ง และโดยวิธีการสรรหา 13 แห่ง ระดับวิทยุในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีผู้บริหารมีลักษณะผู้นำต่างกัน และมีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งต่างกัน ปรากฏผลในตาราง 3

ตาราง 3 ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในสถาบัน
ที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน

	จำนวน		ระดับขวัญในการทำงาน		
	สถาบัน	คน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ลักษณะผู้นำ					
1. แบบอัตตาธิปไตย	1	2	2.57	0.57	ปานกลาง
2. แบบประชาธิปไตย	3	22	3.67	0.47	สูง
3. แบบเสรีนิยม	15	200	3.21	0.48	ปานกลาง
รวม	19	224	3.25	0.50	ปานกลาง
วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร					
1. วิธีการแต่งตั้ง	3	34	3.32	0.49	ปานกลาง
2. วิธีการเลือกตั้ง	3	30	3.21	0.36	ปานกลาง
3. วิธีการสรรหา	13	160	3.24	0.52	ปานกลาง
รวม	19	224	3.25	0.50	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า การพิจารณาระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดตามลักษณะผู้นำของผู้บริหารและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารเป็นดังนี้

ในสถาบันที่มีผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีขวัญในการทำงานในระดับสูง ($\bar{X}=3.67$) ส่วนในสถาบันอีก 2 ลักษณะคือสถาบันที่มีผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม ข้าราชการห้องสมุดมีระดับขวัญในการทำงานในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.21$) และสถาบันที่มีผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีระดับขวัญในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ($\bar{X}=2.57$)

เมื่อพิจารณาในด้านวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งทั้ง 3 วิธีนั้น ข้าราชการห้องสมุดมีระดับขวัญในระดับปานกลางและมีค่าใกล้เคียงกัน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏผลในตาราง 4

ตาราง 4 ความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ (N=224)

ระดับขวัญของ ข้าราชการ	ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ห้องสมุด				χ^2
	อิตตาภิบาล (คน)	ประชาธิปไตย (คน)	เสรีนิยม (คน)	รวม (คน)	
สูง	0	25	15	40	101.92124*
ปานกลาง	24	23	128	175	
ต่ำ	9	0	0	9	
รวม	33	48	143	224	

$$\chi^2_{(.01; df = 4)} = 13.28$$

จากตาราง 4 แสดงว่า ลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กัน กับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุด
มหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏผลในตาราง 5

ตาราง 5 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหาร ระดับขวัญของ ข้าราชการ	แต่งตั้ง (คน)	เลือกตั้ง (คน)	สรรหา (คน)	รวม (คน)	χ^2
สูง	2	8	30	40	3.63713
ปานกลาง	27	25	123	175	
ต่ำ	1	1	7	9	
รวม	30	34	160	224	

$$\chi^2_{(0.05 : df = 4)} = 9.43$$

จากตาราง 5 แสดงว่าวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ไม่มีความสัมพันธ์กันกับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในสถาบันที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน และผู้บริหารที่มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะผู้นำกับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กัน
2. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งกับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสาข ข. ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 19 แห่ง รวมทั้งสิ้น 412 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มาจากกลุ่มประชากรในข้อ 1. ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารของสถาบันต่างๆ ซึ่งมี 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 250 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอนคือ
- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีจำนวน 41 ข้อ
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 37 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่วันที่ 24 พฤษภาคม - 30 มิถุนายน 2536 ในกรณีที่สถาบันนั้นๆ อยู่ในส่วนกลางผู้วิจัยจัดส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ส่วนสถาบันที่อยู่ในส่วนภูมิภาคผู้วิจัยจัดส่งและเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์
2. ตรวจแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจัดส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 250 ฉบับ ได้รับคืนและสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.6

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้โปรแกรม SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences)

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหาแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยวิธีคะแนนเฉลี่ยที่ตั้งไว้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด
3. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 เพื่อหาระดับขวัญของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุด กับ ระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square).

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมมีวิทยุอยู่ในระดับปานกลาง
2. ลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับวิทยุในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ในสถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีระดับวิทยุในระดับสูง สถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม ข้าราชการห้องสมุดมีระดับวิทยุในระดับปานกลาง และสถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีระดับวิทยุในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ
3. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับวิทยุในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่มีความสัมพันธ์กัน เพราะข้าราชการที่มีผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งทั้ง 3 วิธี อันได้แก่ วิธีการแต่งตั้ง วิธีการเลือกตั้ง และวิธีการสรรหา นั้น มีระดับวิทยุโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าใกล้เคียงกัน แต่ข้าราชการห้องสมุดที่มีผู้บริหารมีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแบบวิธีการเลือกตั้ง จะมีระดับวิทยุในการทำงานค่อนข้างสูงกว่าข้าราชการห้องสมุดที่มีผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งด้วยวิธีอื่นๆ

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่า ระดับวิทยุของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศรีเรือน โกศลวัฒน์ (2527 : 155) ที่ศึกษาเรื่อง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครพบว่าบรรณารักษ์ที่มีคุณภาพการทำงานอยู่ในกลุ่มสูง กลุ่มกลางและกลุ่มต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการศึกษาของอรพินธุ์ พูนนารถ (2528 : ง-จ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครู พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพรหม พัฒนกุลชัย (2530 : 122) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย พบว่าโดยรวมบรรณารักษ์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของสายสุณี ฤทธิรงค์ (2533 : 149-150) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิทยุกับคุณสมบัติส่วนตัวและทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ระดับวิทยุของบรรณารักษ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สาเหตุที่ข้าราชการท้องถิ่นของรัฐมีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเป็นเพราะข้าราชการท้องถิ่นเหล่านี้ ต่างก็เป็นข้าราชการและปฏิบัติงานในสถาบันที่มีสภาพการดำเนินงานและบรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติอันเดียวกัน จึงทำให้ข้าราชการท้องถิ่นแต่ละคน ต่างก็มีความรู้สึกนึกคิดไปในทำนองเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ระดับขวัญในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นมหาวิทยาลัยของรัฐ กับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการท้องถิ่นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และลักษณะผู้นำที่ทำให้ระดับขวัญของข้าราชการท้องถิ่นอยู่ในระดับสูง คือแบบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวอร์ริก (Warrick, 1973 : 3096-A) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่างๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน พบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของสมาชิกมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของมอร์แกน (Morgan, 1987 : 1541-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ลักษณะผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงาน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของเวส ศรีละมุล (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ในวิทยาลัยครุภาควิทยาศาสตร์ ผลปรากฏว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย อัตตนิยม และเสรีนิยม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารกับขวัญในการทำงานของข้าราชการท้องถิ่นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในลักษณะสอดคล้องกันกล่าวคือ เมื่อผู้บริหารท้องถิ่นใช้ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากเท่าใด ขวัญในการทำงานของข้าราชการก็จะสูงมากเท่านั้น ซึ่งสมยศ นาวิกการ (2526 : 217) กล่าวว่า iva การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นได้ ขวัญและการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทํายู่ก็จะสูงขึ้น

และกิติ ตัญญานนท์ (2532 : 45) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุดเพราะผู้นำจะมีพฤติกรรมใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตนเองทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือประสานงานอย่างจริงจังและเต็มใจนั่นก็คือ เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกัน (ทศพร ประเสริฐสุข. 2535 : 102) ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

และการที่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของเวศ ศรีละมุล อาจเป็นเพราะ หัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูได้มาจากการเลือกตั้ง อาจารย์ส่วนใหญ่จึงยอมรับ แม้ว่าหัวหน้าคณะวิชาคนนั้นจะไม่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยก็ตาม (เวศ ศรีละมุล. 2522 : 38) แต่สำหรับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้นมีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน ฉะนั้นการที่จะให้ข้าราชการห้องสมุดยอมรับ ผู้บริหารที่ไม่ได้มีลักษณะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยพร้อมกับมีขวัญในการทำงานดั้นนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก ประกอบกับระยะเวลาในการทำวิจัยนั้นแตกต่างกัน และในปัจจุบันประเทศไทยได้มีการตื่นตัวกันในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้น และสิ่งเหล่านี้อาจจะไม่ส่งผลต่อผู้บริหารโดยตรง แต่อาจส่งผลถึงการทำงานของข้าราชการห้องสมุดอันจะทำให้หน่วยงานไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร แต่ก็เท่ากับเป็นผลกระทบต่อผู้บริหารห้องสมุดทางอ้อม ฉะนั้นผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารงานแบบประชาธิปไตย เพื่อก่อให้เกิดขวัญในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน และจากผลการวิจัยนี้ไม่ว่าผู้บริหารห้องสมุดจะมีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างไร ก็ทำให้ระดับขวัญที่ปรากฏออกมาอยู่ในระดับปานกลาง แต่วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดที่ทำให้ระดับขวัญของข้าราชการห้องสมุดค่อนข้างดีกว่าวิธีการอื่นๆ คือ วิธีการเลือกตั้ง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสาธิต ฤทธิรงค์ (2533 : 44) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับคุณสมบัติส่วนตัวและมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า มโนทัศน์ต่อลักษณะการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดกับระดับขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าบรรณารักษ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดเป็นวาระจากการเลือกตั้ง

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยนี้ ระดับขวัญของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และจะเห็นได้ว่าปัจจัยในด้านค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นในด้านค่าตอบแทน จึงควรมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเงินเดือน และเงินค่าล่วงเวลา ผู้บริหารควรหันไปส่งเสริมในด้านอื่นที่ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือได้ เช่น มีการจัดสวัสดิการให้ดีขึ้น และตรงตามความต้องการของข้าราชการห้องสมุด และผู้บริหารควรให้ความสนใจ และหาทางพัฒนาระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐให้อยู่ในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการห้องสมุดมีความรู้สึกที่ดีและผูกพันต่อหน่วยงานมากขึ้น การปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นด้วยเป็นเงาตามตัว

2. ควรมีการสำรวจขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่เสมอ เพื่อจะได้ข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาตรงตามความต้องการและปัญหาที่เป็นจริงตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ในการคัดเลือกผู้เข้ามามีตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรคำนึงถึงความสามารถในด้านการบริหารงาน และควรมีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติ ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามามีตำแหน่งผู้บริหารให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดในการ ทำให้หน่วยงานห้องสมุดนั้นได้ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะบริหารห้องสมุดให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผลจากการวิจัยนี้ แสดงผลว่าผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย จะส่งผลดีต่อขวัญในการทำงานของข้าราชการห้องสมุด ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและความก้าวหน้าของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด มหาวิทยาลัยของรัฐกับห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญในการทำงาน ระหว่างบรรณารักษ์ฝ่ายวิเคราะห์วัสดุสารนิเทศ กับ บรรณารักษ์ฝ่ายบริการ เพราะธรรมชาติของการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ทั้ง 2 ฝ่ายนี้มีความแตกต่างกันพอสมควร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ ศักคานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : บัดเดอร์ฟลาย, 2532.
- กิตติมา ปรีดีฉิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์, 2529.
- จารุวรรณ ลินธุโสภณ. หลักการบริหารและจัดการห้องสมุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ปรเมษฐ์การพิมพ์, 2527.
- จินตนา เวปุลละ. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.
ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2521. อัดสำเนา.
- จิราพรหม พัฒนกุลชัย. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. ปริญญาโท กศ.ม. มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 2530. อัดสำเนา.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [ผู้จัดจำหน่าย], 2530.
- ณัฐพล ชันธุไชย. "การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน," พัฒนาบริหารศาสตร์.
14(4) : 445-474 ; ตุลาคม 2527.
- ทพวงมหาวิทยาลัย. กองการเจ้าหน้าที่. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งฉบับย่อ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- ทศพร ประเสริฐสุข. "จิตวิทยาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม," วารสารควีซี. 5(22) :
102-113 ; 2535.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทวัฒนาพานิช,
2529.
- นิพนธ์ กิณาวงศ์. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิษณุโลก :
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522.
- นิษะดา ชุ่มหวงศ์ และนินนาท โอฬาราวุฒิ. พฤติกรรมศาสตร์ทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์บางกอกการพิมพ์, 2526.

เนาวรัตน์ วิไลสนม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2533.

ประเสริฐ แต้มนิรันดร์. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทวัฒนาพานิช, 2515.

เปล่งศรี อิงคินันท์. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. ถิ่นเอกสาร.

หุสดี สัตยมาณะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิ่งมงคลพิมพ์, 2521.

พนอม ดาวรกิจ. "ขวัญของพนักงานในการทำงาน," กรุงเทพมหานคร. 2(16) :
1-16 ; พฤษภาคม 2517.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2531.

พิไลวรรณ แสงข้า. "ขวัญในการทำงาน," ลานข่อย. (10) : 23-24 ;

มิถุนายน-สิงหาคม, 2528.

ล้วน ศาสสศ และอังคณา ศาสสศ. สถิติวิทยาทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช,
2531.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลป์ : ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิชัย โกสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :
ธรรมนิติ, 2535.

เวช ศรีละมูล. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของ
หัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.
อัสสาเนา.

ศรีเรือน โกศลวัฒน์. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัสสาเนา.

- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : ไทวัฒนาพานิช, 2525.
- สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2526.
- ส.สมบัติ มีสุนทร. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการของครู อาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- สาธิต ฤทธิรงค์. ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับคุณสมบัติส่วนตัวและมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- สาธิตา คชเสนี. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.
- สุขุม นิลเชษฐ์. ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลกรมวิสามัญศึกษา.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2516.
อัดสำเนา.
- สุรเทพ อภิจิตร สมชาย มหาวันสุ และคณินจิ ญิบูลย์สวัสดิ์. "กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน,"
ส่งเสริมการเกษตร. 11(1) : 46-58 ; ตุลาคม-พฤศจิกายน 2520.
- เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์คือหัวใจของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
แสงจันทร์การพิมพ์, 2527.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทวัฒนาพานิช, 2525.
- หวน นินยุพันธ์. "การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน," มิตรครู. 24(15) : 17-22 ;
ปีที่ 15 15 สิงหาคม 2525.
- อรพินธุ์ พูนนารถ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ใน
วิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ อ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
อัดสำเนา.
- อรรถพล บุณยรัตพันธุ์. "การสร้างขวัญในการทำงานของระบบราชการไทย," เทศาภิบาล.
77(9) : 20-26 ; กันยายน 2525.
- อภัย ประกอบผล. ที่ระเบียนสัปดาห์ห้องสมุดครั้งที่ 2 พ.ศ.2500 ของสมาคมห้องสมุด
แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย, 2520.

อัมพร ปิ่นศรี และนนทนา เพือก่อง. การจัดและบริหารห้องสมุด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2516.

Davis, Keith. Human Behavior at Work : Organization Behavior.
8th ed. New York : McGraw-Hill, 1989.

Donnelly, James H., Jr., James L. Gibson and John M. Ivancevich.
Fundamentals of Management : Functions , Behavior , Models.
5th ed. Dallas, Texas : Business Publications, 1984.

Guion, Dean R. Morality in America Politics. New York : Harper,
1976.

Hellriegel, Don , John W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman.
Organizational Behavior. Singapore : Harper & Row, 1989.

Morgan, Marilyn Gail. "Leadership Style Effectiveness and
Variability of Social Work Education Administrators and
Satisfaction of Faculty with Administrators," Dissertation
Abstracts International. 48(6) : 1541-A ; December, 1987.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York :
McGraw-Hill, 1970.

Stan, Kossey. The Human Side of Organizations. New York :
Harper & Row, 1983.

Warrick, Donald Dean. "The Effect of Leadership Style and
Adaptability on Employee Performance and Satisfaction,"
Dissertation Abstracts International. 33(7) :
3095-3096-A ; January 1973.

Watson, Hayt F. "Positive Teacher Morale : The Principal's Responsibility," NASSP Bulletin. 60 : 4-7 ; April, 1979.

Wilson, Louis R. and Maurice F. Tauber. The University Library.
2nd ed. New York : Columbia University Press, 1966.

Yamane, Taro. Statistics : an introductory analysis. 3rd ed.
New York : Harper, 1973.

Yoder, Dale. Personnel : Principles and Policies. New York :
Prentice-Hall, 1959.

အကုသက

ท ทม 1007/0830

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

20 พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการ

บัณฑิตวิทยาลัยขอรับรองว่า นางสาวสิริพันธ์ เคชพลกรัง เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง วิทยุของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นำและวิธีการ
เข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุด
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ. พว. พันธุ์เมฆา ประธาน

อ. พภาวรรณ เจริญเจริญ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอให้บรรณารักษ์และข้าราชการห้องสมุด ตอบแบบ
สอบถามในระหว่างเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใดๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. สมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

24 พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน บรรณารักษ์และนักวิชาการห้องสมุด

ด้วยข้าพเจ้ากำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ขวัญของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุด" โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์และนักวิชาการในห้องสมุดที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน ในการทำวิจัยครั้งนี้ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงมากที่สุด ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้ข้าพเจ้าจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ จึงจะไม่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด เพราะมุ่งนำไปใช้เพื่อการวิจัยโดยสภาพเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ตามสภาพที่เป็นจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสิวิพันธุ์ เดชพลกรัง)

นิสิตปริญญาโท สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามทั้งหมดมี 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้บริหารห้องสมุดของท่าน จำนวน 41 ข้อ
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการทำงานของท่าน มีจำนวน 37 ข้อ

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบจะไม่กระทบกระเทือนต่อท่านและห้องสมุดของท่านแต่อย่างใด หากได้คำตอบที่ถูกต้องตรงไปตรงมาจากท่านแล้ว ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานห้องสมุดต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงใน [] หน้าข้อความที่เกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของท่าน

- [] บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย
- [] บรรณารักษ์
- [] นักวิชาการ (โปรดระบุ) _____

(เช่น นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสต นักวิชาการศึกษา ฯลฯ)

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- [] 1 - 10 ปี
- [] 10 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- [] ระดับปริญญาตรี สาขาหรือวิชาเอก _____
- [] ระดับปริญญาโท สาขาหรือวิชาเอก _____
- [] ระดับปริญญาเอก สาขาหรือวิชาเอก _____

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน

คำชี้แจง ต่อไปนี้เป็นข้อความบอกพฤติกรรมการทำงาน ขอให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหาร
ของท่านได้แสดงพฤติกรรมต่างๆ แต่ละข้อในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องว่างที่อยู่ด้านขวามือที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาเลือกกลุ่มปฏิบัติงานตามความสนใจ.....					
2	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน.....					
3	ให้การสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ได้บังคับบัญชา.....					
4	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ....					
5	จัดให้มีการสื่อสารภายในห้องสมุดอย่างทั่วถึงและชัดเจน.....					
6	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย.....					
7	กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่....					
8	ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเมื่อมีปัญหา....					
9	ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา.....					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	กำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีการปรึกษา และตัดสินใจร่วมกัน.....					
11	ระบุปัญหาให้ทราบแล้วให้ผู้บังคับบัญชา ร่วมให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ.....					
12	ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอข้อแนะนำ หรือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานของตนเองได้.....					
13	ให้รางวัล ชื่นชม ตอบแทนตามผลของ ความสำเร็จของงาน.....					
14	เน้นการพัฒนาคนให้มีความสามารถในการ ตัดสินใจ และวิเคราะห์ปัญหา.....					
15	พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง จากข้อมูลที่มีคุณภาพประกอบการตัดสินใจ.....					
16	ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานห้องสมุด.....					
17	ผู้บริหารของท่านใช้อำนาจหน้าที่เป็นที่ ยอมรับของผู้บังคับบัญชา.....					
18	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ผู้บังคับบัญชา.....					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
20	ใช้วิธีควบคุมการทำงานโดยยึดหลักความยืดหยุ่น.....					
21	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลงได้.....					
22	ควบคุมและติดตามงานที่มอบหมายไปแล้วโดยการซักถามในระหว่างกระบวนการเป็นครั้งคราวหรือการให้รายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในระหว่างปฏิบัติและเมื่อสิ้นสุด.....					
23	มีความสุจริตต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน.....					
24	ชักจูงและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน.....					
25	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน.....					
26	แก้ปัญหาที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ตนเองต้องร่วมรับผิดชอบด้วย.....					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	ก่อนนำความคิดใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงงานในห้องสมุดจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน.					
28	หาโอกาสที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ.....					
29	กำหนดมาตรฐานงานในแต่ละงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างชัดเจนและแน่นอน					
30	ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้เกียรติว่าเป็นผู้ที่มีความเท่าเทียมกัน.....					
31	นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม.....					
32	การสั่งการต่างๆ จะเป็นไปตามแบบแผนและข้อตกลงที่ได้คิดไว้ร่วมกัน.....					
33	แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ.....					
34	นโยบายทั้งหมดได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นร่วมกันอย่างรอบคอบแล้วจึงร่วมกันกำหนดเป็นแนวปฏิบัติขึ้น.....					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดของท่าน	ระดับในการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ให้การยกย่องสรรเสริญผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดเอาผลงานและความจริงเป็นหลัก.....					
36	เชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมาย.....					
37	พยายามที่จะสนองความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยหลักการและเหตุผลที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ.....					
38	หาวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าไปตามความสามารถ.....					
39	แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเสมอว่าทุกคนทำงานตามหน้าที่ด้วยความเท่าเทียมและเสมอภาคกัน.....					
40	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานจะมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบก่อนเสมอ.....					
41	ความก้าวหน้าของแต่ละคนขึ้นอยู่กับผลงานเป็นสำคัญ.....					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานของท่าน

คำชี้แจง ท่านมีความเห็นต่อข้อความต่อไปนี้ในระดับใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องทางด้านขวามือที่ตรงตามความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	หน่วยงานของท่านเห็นว่าท่านเป็นคนสำคัญ คนหนึ่งซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี.....					
2	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการที่ได้มา ทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้.....					
3	หน่วยงานจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ข้าราชการ เพียงพอกับความต้องการ.....					
4	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรือการปฏิบัติอย่างอื่นๆ จากหน่วยงานอย่าง ยุติธรรมทัดเทียมกับบุคคลอื่นๆ					
5	ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานของท่านได้พยายาม ส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสก้าวหน้า เช่น อนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เมื่อได้วุฒิเพิ่มขึ้น ก็พยายามปรับวุฒิให้					
6	ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานถ้ามีโอกาส....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ท่านพอใจกับนโยบายการบริหารงาน ในหน่วยงานของท่าน.....					
8	ท่านพอใจกับรายได้ที่ท่านได้รับอยู่ในปัจจุบัน..					
9	เพื่อนร่วมงานมักวางเฉยเมื่อท่าน ปฏิบัติงานผิดพลาด.....					
10	ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ในการทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่.....					
11	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ เป็นงานที่ท่านถนัด และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของท่าน ได้อย่างเต็มที่.....					
12	ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงาน.....					
13	ท่านพอใจกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ของท่าน (แสงสว่าง ความสงบ อากาศ การถ่ายเทอากาศ ฯลฯ).....					
14	ท่านสามารถที่จะเรียกร้องให้ผู้บังคับบัญชา จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการ ทำงานให้แก่ท่านได้อย่างเต็มที่.....					
15	แม้ว่าจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงานเช่น มีความเห็นไม่ตรงกัน ในที่สุด ก็สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ทุกๆ คนในหน่วยงานต่างก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีการประสานงานกันอย่างดี โดยไม่มีการชิงดีชิงเด่น ปิดบังปิดขากัน.....					
17	เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องส่วนตัว เพื่อนร่วมงานที่เคยทำงานร่วมกันได้ให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี.....					
18	ในการทำงานร่วมกันนั้นคณะผู้ร่วมงานของท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยดี.....					
19	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัดของท่าน.....					
20	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร.....					
21	ท่านมีความขัดแย้งในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน.....					
22	ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านไม่มีความสามารถในการบริหาร.....					
23	ผู้บริหารไม่สนใจความคิดเห็นของท่าน.....					
24	ท่านรู้สึกลำบากใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านทำงานอยู่ที่ห้องสมุดนี้.....					
25	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเองกับลูกน้อง					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	บุคคลทุกคนในหน่วยงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าหรือจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยทัดเทียมกันตามความสามารถ...					
27	สวัสดิการที่ได้รับจากห้องสมุดนี้ไม่ตรงกับความต้องการของท่าน.....					
28	ท่านไม่มีส่วนร่วมกำหนดแนวปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด.....					
29	ผู้บริหารไม่สนใจผลงานของท่าน.....					
30	ผู้บริหารโปรดปรานผู้ที่นำของเก่ามาให้.....					
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว.....					
32	ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติงาน.....					
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เคยลงโทษลูกน้อง ด้วยอารมณ์ แต่จะลงโทษด้วยเหตุผลที่สมควรเสมอ.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่มีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน.....					
35	ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในห้องสมุดนี้ มีการก้าวข้ามหน้าที่กัน.....					
36	งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ไม่สนับสนุนให้ท่านมี เกียรติยศ ชื่อเสียง.....					
37	ผู้บริหารของท่านได้รับการยอมรับจาก วงการภายนอก.....					

ภาคผนวก ข

ค่าเฉลี่ยคะแนนแบบผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดแต่ละสถาบันและ

ค่าเฉลี่ยคะแนนระดับวิทยุในการทำงานในแต่ละด้าน

สถาบัน	$\bar{X}_1$	แบบผู้นำ	วิธีการ เข้าสู่ ตำแหน่ง	ความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่ง	ความรู้สึก รับผิดชอบ	ความรู้สึก ประสบความสำเร็จ	ความรู้สึก มั่นคงใน การทำงาน	ความรู้สึก พึงพอใจ ในงาน	ความ สัมพันธ์กับ หน่วยงาน	ค่า คอปแทน	สถิติ และ ภาวะ	$\bar{X}_2$	แปลผล
สถาบันที่ 1	138.35	เสรีนิยม	สหภาพ	3.49	3.68	3.28	3.43	3.06	3.51	3.08	3.64	3.43	ปานกลาง
สถาบันที่ 2	114.83	เสรีนิยม	สหภาพ	2.93	3.28	2.83	2.96	2.88	3.23	2.75	3.25	3.04	ปานกลาง
สถาบันที่ 3	129.11	เสรีนิยม	สหภาพ	3.45	3.54	3.35	3.26	3.00	3.43	3.11	3.68	3.36	ปานกลาง
สถาบันที่ 4	123.06	เสรีนิยม	สหภาพ	3.40	3.44	2.65	2.98	3.23	3.38	2.94	3.53	3.22	ปานกลาง
สถาบันที่ 5	138.73	เสรีนิยม	สหภาพ	3.45	3.67	3.38	3.32	3.12	3.45	2.83	3.82	3.40	ปานกลาง
สถาบันที่ 6	109.00	เสรีนิยม	สหภาพ	2.95	3.33	3.25	2.50	3.19	3.22	2.75	3.13	3.00	ปานกลาง
สถาบันที่ 7	98.33	เสรีนิยม	สหภาพ	3.00	3.56	2.89	2.67	2.50	2.79	3.50	3.25	2.92	ปานกลาง
สถาบันที่ 8	127.44	เสรีนิยม	แต่งตั้ง	3.30	3.49	3.32	3.15	3.12	3.30	2.80	3.60	3.27	ปานกลาง
สถาบันที่ 9	122.72	เสรีนิยม	สหภาพ	3.27	3.32	3.10	3.10	2.89	3.42	2.97	3.61	3.23	ปานกลาง
สถาบันที่ 10	105.25	เสรีนิยม	สหภาพ	2.83	3.25	2.61	2.78	3.00	3.23	3.04	2.92	2.96	ปานกลาง
สถาบันที่ 11	96.81	เสรีนิยม	สหภาพ	2.53	2.88	2.58	2.63	3.20	3.05	3.03	3.05	2.85	ปานกลาง
สถาบันที่ 12	151.54	ประชาธิปไตย	เลือกตั้ง	3.80	3.92	3.46	3.52	3.42	3.62	3.19	3.96	3.63	ปานกลาง
สถาบันที่ 13	123.55	เสรีนิยม	สหภาพ	3.27	3.39	2.91	3.10	3.30	3.34	3.05	3.55	3.25	ปานกลาง
สถาบันที่ 14	82.50	อิตดาภิปไตย	แต่งตั้ง	2.40	3.17	2.00	1.94	2.88	2.88	3.25	2.75	2.57	ปานกลาง
สถาบันที่ 15	119.67	เสรีนิยม	แต่งตั้ง	3.27	3.44	2.89	2.79	2.92	3.75	2.33	3.33	3.17	ปานกลาง
สถาบันที่ 16	171.33	ประชาธิปไตย	สหภาพ	3.73	3.89	3.00	2.88	2.92	3.75	3.17	3.83	3.40	ปานกลาง
สถาบันที่ 17	123.29	เสรีนิยม	เลือกตั้ง	3.31	3.62	3.24	3.11	3.07	3.39	3.00	3.57	3.29	ปานกลาง
สถาบันที่ 18	164.00	ประชาธิปไตย	สหภาพ	4.13	4.33	3.67	3.79	3.50	4.13	3.42	3.88	3.90	สูง
สถาบันที่ 19	103.64	เสรีนิยม	เลือกตั้ง	3.04	3.24	2.76	2.79	3.13	3.13	2.93	3.55	3.06	ปานกลาง

หมายเหตุ $\bar{X}_1$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยคะแนนแบบผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น
 $\bar{X}_2$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยคะแนนระดับชีวิตในการทำงานของข้าราชการท้องถิ่น

ภาคผนวก ค

ระเบียบ ข้อบังคับในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ละสถาบัน

ข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ว่าด้วย การสรรหาและปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน
และผู้อำนวยการศูนย์ พ.ศ. 2522

เพื่ออนุวัติตามบทบัญญัติมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ในส่วนที่เกี่ยวกับการสรรหาและปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการศูนย์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 (2) แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 368 จึงมีมติให้ตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหา คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการศูนย์ พ.ศ. 2522"

ข้อ 2. ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3. ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการสรรหา คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการศูนย์ แล้วแต่กรณี ประกอบด้วย อธิการบดี เป็นประธานผู้แทนคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ผู้แทน คณะกรรมการบริหารสถาบัน หรือผู้แทนคณะกรรมการบริหารศูนย์แล้วแต่กรณี หนึ่งคน ประธานสภาคณาจารย์ คณบดีของคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน หรือศูนย์แล้วแต่กรณีจำนวน สองถึงสี่คนเป็นกรรมการ รองอธิการบดีหนึ่งคนเป็นกรรมการ และเลขานุการ มีหน้าที่สรรหาบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย หรือ ผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการศูนย์ แล้วแต่กรณี

ข้อ 4. ให้คณะกรรมการตามข้อ 3 ดำเนินการสรรหา โดยเปิดโอกาสให้บุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามวินิจฉัยของคณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อ และประมวลประวัติ ผลงาน และทราบตามผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ข้อ 5. การตีความตามข้อบังคับนี้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่มีระบุไว้ใน
ข้อบังคับนี้ให้อยู่ในวินิจฉัยของอธิการบดี

ข้อ 6. ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาตามข้อบังคับนี้

วันที่ 25 พฤษภาคม 2522

บุญรอด บิณฑสันต์

(ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์)

นายกสภามหาวิทยาลัย

ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เรื่อง หลักเกณฑ์การสรรหาผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

เพื่อให้การสรรหาผู้บริหารในมหาวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มีรายละเอียดดังนี้

คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่ง

ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ
มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวกับการบริหาร สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา มีความรู้
ความสามารถในด้านวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม
สามารถปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าแก่สำนักได้เป็นอย่างดี

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ

1. ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามข้อ 11(ก) และ (ข) แห่งกฎทบวง
ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ซึ่งมีรายชื่อตามบัญชีถือจ่ายในสำนัก และได้ปฏิบัติงานในสำนัก
มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. คณะกรรมการประจำสำนักหอสมุด
3. หัวหน้าภาควิชา
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสรรหา

ให้มีคณะกรรมการสรรหาซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง
เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้แทนที่ประชุม อ.ก.ม. เป็นกรรมการ
3. ประธานสภาข้าราชการ เป็นกรรมการ
4. รองอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหาให้เหมาะสมเพื่อได้มาซึ่งข้อมูล
ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ ตามรายชื่อที่ผู้มีสิทธิเสนอชื่อเสนอมา แล้วพิจารณากลับกรอง
ผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งจำนวนไม่เกิน 3 ชื่อ เรียงลำดับตามตัวอักษร เพื่อเสนอต่อ
สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ผลการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย ถือเป็นสิ้นสุด

ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 862/2534)
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้งผู้อำนวยการ
สำนักวิทยบริการ

เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2521 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงวางหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการไว้ดังนี้

ข้อ 1. เกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับการเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้ง

1.1 คุณสมบัติพื้นฐาน จะต้องมีความสมัครใจตามมาตรา 31 และ 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521 กล่าวคือ

(1) ได้รับปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ

(2) สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา

1.2 คุณสมบัติอื่นๆ นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานดังกล่าว ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ ควรจะมีคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติมดังนี้

1.2.1 เป็นนักบริหารที่ดี มีประสบการณ์และผลสำเร็จในงานด้านบริหาร และมีลักษณะผู้นำที่ดี

1.2.2 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุด หรืองานโสตทัศนศึกษาหรืองานผลิตเอกสารหรืองานศูนย์หนังสือ

1.2.3 เป็นนักวิชาการหรือผู้ให้บริการทางวิชาการที่ดี เป็นที่ยอมรับจากบุคคลในวงวิชาการต่างๆ มีความคิดริเริ่มและมีทัศนทางวิชาการกว้าง

1.2.4 ในด้านสังคม เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่างๆ

ข้อ 2. วิธีการเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้ง

2.1 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะได้แต่งตั้งคณะกรรมการหนึ่งเสียงเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการขึ้นคณะหนึ่งให้มีหน้าที่ดำเนินการหนึ่งเสียง

2.2 ให้ผู้มีสิทธิได้รับการเลือกสรรเสนอชื่อแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1. ขึ้นใบสมัครด้วยตนเอง ต่อคณะกรรมการตามข้อ 2.1 ตามวัน เวลา และสถานที่ ที่คณะกรรมการกำหนด ใบสมัครให้เป็นไปตามแบบพิมพ์ที่คณะกรรมการกำหนด

2.3 ให้กรรมการประจำสำนักวิทยบริการ บรรณารักษ์ และข้าราชการที่สังกัดสำนักวิทยบริการ ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป และได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับถึงวันที่ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่งเสียงครั้งสุดท้าย เป็นผู้มีสิทธิในการหนึ่งเสียง

สำหรับผู้ที่เป็นการกรรมการประจำสำนักวิทยบริการด้วยให้มีสิทธิลงคะแนนเสียงในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเพียงตำแหน่งเดียว

2.4 การหนึ่งเสียงให้ใช้วิธีการลงคะแนนลับ

2.5 เมื่อคณะกรรมการตามข้อ 2.1 ได้รายชื่อบุคคลที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วให้เรียงลำดับคะแนนที่ได้จากข้อ 2.4 ตามลำดับคะแนนสูงสุดลงมาจำนวนไม่เกิน 3 ลำดับในแต่ละหน่วย แล้วเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการเพื่อพิจารณาเสนอชื่อต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาเสนอสภามหาวิทยาลัยวินิจฉัยแต่งตั้งต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534

(นายพนพล ทองโสภิต)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ว่าด้วย การสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2532

เพื่ออนุวัติตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสำนัก

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 (2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2532 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2532 จึงตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2532 "

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2529 ลงวันที่ 30 ธันวาคม 2529

บรรดาข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ มติ และเงื่อนไขอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้แล้วหรือซึ่งขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

"ที่ประชุมคณะบดี" หมายความว่า ที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และหัวหน้าส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

"คณะกรรมการสรรหา" หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก

"การสรรหา" หมายความว่า การได้มาซึ่งผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในคณะกรรมการสรรหาใช้ดุลยพินิจคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุด ตามเป้าหมายและสถานการณ์ของสำนักในขณะนั้น

"กลุ่มสาขาวิชา" หมายความว่า กลุ่มสาขาวิชาตามประกาศของมหาวิทยาลัย

ข้อ 5 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530

ข้อ 6 ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยกาสร้าน" ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิการบดี กำหนดให้มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และวิธีการได้มา ดังนี้

6.1 องค์ประกอบ

- | | |
|--|---------------|
| 6.1.1 อธิการบดี หรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| 6.1.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน | กรรมการ |
| 6.1.3 คณบดีกลุ่มสาขาวิชาละ 1 คน จำนวน 3 คน | กรรมการ |
| 6.1.4 ผู้ทรงคุณวุฒินอกมหาวิทยาลัยซึ่งอธิการบดี | |
| อาจแต่งตั้ง จำนวนไม่เกิน 2 คน | กรรมการ |

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

6.2 อำนาจหน้าที่

ให้คณะกรรมการสรรหารับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาผู้อำนวยกาสร้าน ตามที่กำหนดในข้อ 8

6.3 วิธีการได้มา

- 6.3.1 ให้สภามหาวิทยาลัย หรือนายกสภามหาวิทยาลัย ตามมาตรา 13 (3) และ/หรือ (5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ
- 6.3.2 ให้ที่ประชุมคณบดีเลือกคณบดีกลุ่มวิชาละ 1 คน จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยกาสร้าน ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการประจำสถาบัน และคณะกรรมการประจำสำนัก

ข้อ 8 วิธีการสรรหาผู้อำนวยกาสร้าน ให้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

8.1 ให้สำนักจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของสำนัก เพื่อเสนอต่อที่ประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการประจำสำนัก และคณะกรรมการสรรหาเพื่อกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางของสำนัก แล้วแจ้งให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7 ทราบ

8.2 ให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7 เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยกาสร้านจำนวนไม่เกิน 2 ชื่อ พร้อมเหตุผลประกอบต่อคณะกรรมการสรรหา

8.3 ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาถ่วงดุลกรองให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง เพื่อนำไปหาข้อมูลเพิ่มเติมโดยวิธีการสัมภาษณ์ และอาจใช้วิธีการอื่นอีกตามความเหมาะสม ซึ่งต้องไม่ใช่วิธีการหึงเสียง

8.4 ให้คณะกรรมการสรรหาใช้ดุลยพินิจคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม โดยคำนึง ถึงความรู้ความสามารถทางวิชาการ การบริหาร การยอมรับ และสภาวะภาพของสำนัก จำนวน ไม่เกิน 2 ชื่อ พร้อมเหตุผลเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยโดยมิชักช้า

8.5 ในกรณีคณะกรรมการสรรหาไม่สามารถดำเนินการโดยวิธีการดังกล่าวได้ ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดวิธีการในการสรรหาผู้อำนวยการสำนักเป็นการเฉพาะคราว

การดำเนินการตามข้อ 8.2 , 8.3 และ 8.4 ให้ดำเนินการโดยวิธีลับ

ข้อ 9 การสรรหาผู้อำนวยการสำนัก จะต้องดำเนินการเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณาให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนที่ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่จะพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง

ในกรณีที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักว่างลงก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง

ข้อ 10 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2532

(ลงนาม) สง่า สรรพศรี

(นายสง่า สรรพศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ว่าด้วยคุณสมบัติและการสรรหาผู้อ่านวชิการสถาบัน สำนัก ศูนย์
หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

พ.ศ. 2535

โดยที่เป็นการสมควรตราข้อบังคับว่าด้วยคุณสมบัติและการสรรหาผู้อ่านวชิการ
สถาบัน สำนักศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 (2) มาตรา 36 และมาตรา 39 แห่ง
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึง
ตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยคุณสมบัติ
และการสรรหาผู้อ่านวชิการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2532"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

"สถาบัน" หมายรวมถึงถึง สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

"ผู้อ่านวชิการ" หมายความว่า ผู้อ่านวชิการสถาบัน

"รองผู้อ่านวชิการ" หมายความว่า รองผู้อ่านวชิการสถาบัน

ข้อ 4 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะ
กรรมการสรรหาผู้อ่านวชิการ" ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็น
ประธาน ผู้แทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ หนึ่งคน ผู้แทน
สภาอาจารย์ หนึ่งคน ผู้แทนจากกรรมการประจำสถาบันประเภทศาสตราจารย์พิเศษ
อาจารย์พิเศษ ผู้บรรยายพิเศษ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นในสถาบันที่จะมีการสรรหา หนึ่งคน
และผู้แทนจากคณาจารย์ประจำหรือข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในสถาบันที่จะมีการ
สรรหา หนึ่งคน เป็นกรรมการ

ข้อ 5 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้อ่านวสารมีหน้าที่ดำเนินการสรรหาบุคคลผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 6 จำนวนไม่เกินสามชื่อ เรียงลำดับตามตัวอักษร เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาแต่งตั้งโดยประมวลประวัติ ผลงาน และรายละเอียดในการสรรหาบุคคลดังกล่าว ประกอบด้วย

ในการสรรหาผู้อ่านวสารตามวรรคแรก ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันนั้น เสนอชื่อผู้สมควรได้รับการพิจารณาแต่งตั้งรวมทั้งคุณสมบัติอันเป็นเหตุผลสนับสนุนตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

ข้อ 6 คุณสมบัติของผู้อ่านวสาร มีดังต่อไปนี้

- (1) ได้รับปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และ
- (2) ได้ทำการสอนมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาคุณสมบัติอื่นเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบัน
- (2) เป็นผู้ที่สามารถอุทิศตนให้แก่งานของสถาบัน
- (3) เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในสถาบันนั้น
- (4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการบริหารงานหรือมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อ 8 ให้ผู้อ่านวสารเสนอบุคคลผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 6 ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นรองผู้อ่านวสาร

ข้อ 9 ให้ผู้อ่านวสารมีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกก็ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

ข้อ 10 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2535

(ศาสตราจารย์ ประภาศน์ อวยชัย)

นายกสภามหาวิทยาลัย

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก
พ.ศ. 2534

เพื่อให้การแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้บุคคลที่มี
คุณวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14 (2) แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยนเรศวรพ.ศ. 2533 สภามหาวิทยาลัยนเรศวรจึงมีมติให้ตราข้อบังคับ ว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนักไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวรว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก หรือตำแหน่งผู้อำนวยการ
สำนักว่างลงหรือก่อนที่ผู้อำนวยการสำนักซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่จะพ้นวาระไม่น้อยกว่า 60 วัน
ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
ผู้อำนวยการสำนัก

ข้อ 4 คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักประกอบด้วย
กรรมการสภามหาวิทยาลัย 1 คน เป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีก 4 คน
ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการชุดนี้เลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ข้อ 5 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 24
แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533

ข้อ 6 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ได้แก่ คณาจารย์
ประจำมหาวิทยาลัย และข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 สังกัดสำนักนั้นๆ ยกเว้นผู้ที่อยู่ในระหว่าง
ทดลองปฏิบัติราชการ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ดำเนินการ
สรรหาผู้อำนวยการสำนัก ตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

- 7.1 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเสนอชื่อให้ทราบก่อนการเสนอชื่อ 7 วัน
- 7.2 แจ้งให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อทราบวัน เวลา และสถานที่ในการเสนอชื่อ
- 7.3 การเสนอชื่อให้กระทำให้เสร็จสิ้นภายในวันเดียว และสถานที่ในการเสนอชื่อให้มีเพียงหน่วยเดียว
- 7.4 ในการที่ผู้มีสิทธิเสนอชื่อมิได้อยู่ปฏิบัติราชการให้ผู้ประสงค์จะใช้สิทธิเสนอชื่อเป็นลายลักษณ์อักษรใส่ซองปิดผนึกส่งถึงประธานคณะกรรมการสรรหา ก่อนที่เวลาเสนอชื่อจะสิ้นสุดลง
- 7.5 ให้ดำเนินการนับคะแนนโดยทันทีที่การเสนอชื่อสิ้นสุดลง
- 7.6 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก คัดเลือกเฉพาะผู้ได้รับเสียงเสนอชื่อไม่เกิน 3 คน เรียงตามลำดับผู้ที่ได้เสียงสูงสุดและรองลงไป
- 7.7 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก พิจารณาบุคคลที่คัดเลือกตามข้อ 7.6 ทั้งทางด้านคุณวุฒิและคุณสมบัติ แล้วจัดเรียงลำดับชื่อตามลำดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย จำนวนไม่เกิน 3 ชื่อ
- 7.8 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ดำเนินการทาบทามบุคคลตามข้อ 7.7 อย่างเป็นทางการ และการทาบทามให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร
- ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก จัดทำประวัติ ผลงานและแนวนโยบายในการบริหารสำนักของผู้ตอบรับการทาบทามทุกคน แล้วเสนอต่ออธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาโดยเร็ว
- ข้อ 9 ให้อธิการบดีพิจารณาเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักจากรายชื่อผู้ตอบรับการทาบทาม ตามความในมาตรา 23 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธนเรศวรพ.ศ. 2533 แล้วเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อแต่งตั้ง
- ข้อ 10 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2534

(นายชิงพันธ์ มนะสิการ)

นายกสภามหาวิทยาลัยธนเรศวร

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา

ว่าด้วย วิธีการสรรหาผู้อำนวนการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์
หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2533

โดยที่เป็นการสมควรออกข้อบังคับว่าด้วยวิธีการสรรหาผู้อำนวนการวิทยาลัย
สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14 (2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 สภามหาวิทยาลัยจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพาว่าด้วย วิธีการสรรหา
ผู้อำนวนการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2533 "

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในกรณีที่ตำแหน่งผู้อำนวนการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือ
หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ว่างลง หรือก่อนที่ผู้ซึ่งดำรง
ตำแหน่งดังกล่าว จะพ้นวาระไม่น้อยกว่าหกสิบวัน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น
คณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวนการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์
หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ" ประกอบด้วย

- (1) อธิการบดีหรือผู้แทนอธิการบดี เป็นประธานกรรมการ
- (2) ผู้แทนกรรมการประจำคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือ
หน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวนงานละหนึ่งคนเป็นกรรมการ
- (3) ข้าราชการประจำของหน่วยงานที่มีการสรรหาผู้อำนวนการวิทยาลัย สถาบัน
สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวนสองคน
เป็นกรรมการ

ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งกรรมการหนึ่งคนเป็นเลขานุการ

ข้อ 4 ให้คณะกรรมการสรรหาตามข้อ 3 ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการดังนี้

(1) ให้ข้าราชการประจำในวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงาน ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะที่มีการสรรหาผู้อำนวยการ เสนอชื่อผู้สมควรดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการจำนวนสองชื่อ

(2) ให้คณะกรรมการประจำคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก และศูนย์ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวนหน่วยงานจะไม่เกินสองชื่อ

(3) ให้คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ นำรายชื่อทั้งหมดในข้อ 4 (1) และ 4 (2) มาพิจารณาถ้อยแถลงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรา 23 วรรคสองและ มาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 แล้วทบทวนผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการ จนได้ผู้ตอบรับจำนวนสามชื่อ ถ้าหากทบทวนแล้ว มีผู้ตอบรับไม่ถึงจำนวนดังกล่าว ให้เสนอเท่าจำนวนที่ทบทวนได้ ในการตอบรับหรือปฏิเสธ ของผู้ได้รับการทบทวนให้ดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร

(4) ให้คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รายงานผลการสรรหา และ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ พร้อมทั้งประวัติและผลงานต่ออธิการบดี เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

ข้อ 5 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะจำนวนหนึ่งคน โดย คำแนะนำของอธิการบดี

ข้อ 6 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีอำนาจตีความและวินิจฉัย ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

ข้อ 7 ให้นายกสภามหาวิทยาลัย รักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2533

(นายอนุวรรตน์ วัฒนพงศ์ศิริ)

รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นายกสภามหาวิทยาลัย

ประกาศสำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้ง
ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง

โดยที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหงว่างลง โดยมีมติเอกฉันท์ของคณะกรรมการบริหารสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางฯ ทั้งนี้โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง ลงวันที่ 18 เมษายน 2527 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

หมวดทั่วไป

ข้อ 1 คำจำกัดความ

- 1.1 ผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก
 - 1.2 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างซึ่งมีคำสั่งให้ปฏิบัติราชการประจำสำนักหอสมุดกลางฯ ก่อนวันประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา
 - 1.3 คณะกรรมการสรรหา หมายถึง คณะกรรมการสรรหาบุคคลเพื่อเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการ ซึ่งสำนักหอสมุดกลางฯ ได้แต่งตั้งให้เป็นกรรมการ
 - 1.4 ผู้สมัคร หมายถึง ผู้สมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในหมวดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาบุคคลตามประกาศนี้
- ผู้ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการสรรหา หมายถึง ผู้ถูกเสนอชื่อเข้ารับการสรรหาจากผู้มีสิทธิลงคะแนนสรรหา ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า 15 คนรับรอง และผู้ได้รับการเสนอชื่อนั้นต้องมีหนังสือยืนยันว่ายินดีรับการสรรหาเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการสรรหา ตามแบบที่กำหนดไว้ก่อนการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหา และต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับวรรคแรก

1.5 ผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหา หมายถึง ผู้ที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการสรรหา และได้ประกาศเป็นทางการแล้ว

1.6 ผู้มีสิทธิลงคะแนนสรรหา หมายถึง ข้าราชการตามข้อ 1.2

ข้อ 2 หน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา จะสิ้นสุดลงเมื่อประธานกรรมการสรรหาได้เสนอชื่อผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดต่อสภามหาวิทยาลัยแล้ว

หมวดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหา

ข้อ 3 ผู้สมัครหรือผู้ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 1.4 ต้องเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและมีคุณสมบัติดังนี้

3.1 เป็นข้าราชการผู้มีตำแหน่งและอัตราเงินเดือนในสังกัดมหาวิทยาลัย

รวมค่าแห่งตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2514

3.2 มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน

พ.ศ. 2518

3.3 ไม่เป็นกรรมการหรือหุ้นส่วนของบริษัท หรือกลุ่มธุรกิจใดๆ ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับคล้าคลึง หรือแข่งขันกับมหาวิทยาลัย

หมวดการสมัครและการเสนอชื่อเข้ารับการสรรหา

ข้อ 4 ให้ผู้สมัครยื่นใบสมัครตามแบบที่คณะกรรมการสรรหากำหนดไว้ต่อเลขาธิการ

ในการยื่นการเสนอชื่อผู้รับการสรรหา โดยข้าราชการตามในวรรค 2 ข้อ 1.4

ให้ใช้แบบเสนอชื่อตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนดไว้ต่อเลขาธิการคณะกรรมการสรรหา

ข้อ 5 ประธานกรรมการสรรหาจะต้องพิจารณาคุณสมบัติ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ พร้อมทั้งประวัติโดยสังเขป ให้ข้าราชการทราบ

ข้อ 6 การกำหนดวันยื่นใบสมัครหรือใบเสนอชื่อ และการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิให้เป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการสรรหา

ข้อ 7 ห้ามมิให้กรรมการในคณะกรรมการสรรหาคำเนินการใดๆ ในทางหาเสียงหรือเอื้ออำนาจประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา ให้แก่ผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหา

ข้อ 8 คณะกรรมการสรรหาไม่มีสิทธิสมัครหรือรับการเสนอชื่อเข้ารับการสรรหา

ข้อ 9 กำหนดวัน เวลา และสถานที่ดำเนินการสรรหา ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ
สรรหากำหนด การนับคะแนนให้นับคะแนนโดยเปิดเผยและให้เสร็จสิ้นภายในวันเดียวกัน

หมวดดำเนินการสรรหา

ข้อ 10 บัตรที่ใช้ในการลงคะแนนสรรหาคือลงนามโดยประธานกรรมการสรรหา

ข้อ 11 ให้ดำเนินการสรรหาโดยวิธีลงคะแนนลับ

11.1 ให้ผู้มีสิทธิลงคะแนนแสดงตนต่อเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยสรรหา โดยแสดง
บัตรของทางราชการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีรูปถ่ายเพื่อขอรับบัตรลงคะแนน

11.2 เมื่อรับบัตรแล้ว ผู้มีสิทธิลงคะแนนต้องเข้าไปในคูหา เพื่อลงคะแนนเลือก
บุคคลที่เห็นสมควรเป็นผู้อำนวยการเพียงหนึ่งคน จากรายชื่อที่ระบุในบัตร
ลงคะแนน

11.3 การลงคะแนน ให้ทำเครื่องหมายกากบาท (X) ที่ช่องหมายเลขประจำตัว
ผู้รับการสรรหาที่ตนเลือกหนึ่งหมายเลขเท่านั้น ลงในบัตรลงคะแนนแล้ว
พับบัตรเสร็จแล้วมอบให้แก่กรรมการสรรหา กรรมการสรรหาจะต้องพับบัตร
ให้เห็นว่ามีเพียงหนึ่งบัตร แล้วหย่อนลงในหีบบัตรต่อหน้าผู้ลงคะแนน

11.4 กรณีมีผู้เข้ารับการสรรหาเพียงคนเดียว ให้มีการลงคะแนนโดยทำ
เครื่องหมายกากบาท (X) ในช่อง "รับ" หรือ "ไม่รับ" ในบัตรลงคะแนน

11.5 บัตรต่อไปนี้ ไม่นับคะแนน

11.5.1 บัตรปลอม

11.5.2 บัตรซึ่งเลือกเกินหนึ่งคน

11.5.3 บัตรซึ่งมิได้ทำเครื่องหมายตามข้อ 11.3 หรือ 11.4 แล้วแต่กรณี

11.5.4 บัตรซึ่งมีรอยชุกฉาบ ชีดฉ่ำ

ข้อ 12 ผู้เข้ารับการสรรหาที่มีสิทธิตั้งผู้สังเกตการณ์หนึ่งคนมาสังเกตการณ์สรรหา

โดยแจ้งเป็นหนังสือให้ประธานกรรมการสรรหาทราบก่อนเริ่มการสรรหา

ข้อ 13 หากผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สังเกตการณ์ตามข้อ 12 หรือผู้มีสิทธิลงคะแนน
สรรหาเห็นว่าการดำเนินการสรรหาไม่ถูกต้อง ให้คัดค้านต่อคณะกรรมการสรรหาได้ทันที หรือ
อย่างช้าให้คัดค้านก่อนประกาศผลการสรรหา

ข้อ 14 ให้ประธานกรรมการสรรหาเสนอชื่อผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดให้สภามหาวิทยาลัย
พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางฯ เพียงชื่อเดียว

ข้อ 15 ในกรณีที่ผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเพียงคนเดียว ให้ประธานกรรมการ
สรรหาเสนอชื่อผู้ที่ได้รับคะแนนเสียง "รับ" มากกว่ากึ่งหนึ่งของบัตรที่คัดทั้งหมดให้สภามหาวิทยาลัย
พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางฯ

ข้อ 16 ในกรณีที่ผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาได้รับคะแนนสูงสุดเท่ากันมากกว่าหนึ่งคน
ให้มีการลงคะแนนใหม่เฉพาะผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดเท่ากันภายใน 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่รู้ผล
และหากยังมีคะแนนเสียงเท่ากันอีก ให้ประธานกรรมการสรรหาเสนอชื่อผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุด
เท่ากันต่อมหาวิทยาลัยพิจารณาดำเนินการต่อไป

ข้อ 17 ในกรณีที่มีปัญหา ให้คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ชี้ขาด คำชี้ขาดให้เป็นที่สุด

ข้อ 18 คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจออกระเบียบปฏิบัติอื่นใดเพื่อให้เป็นไปตามประกาศนี้
จึงประกาศให้ทราบทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2532

(นายธรรมบุญ โสภารัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางฯ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก
และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

พ.ศ. 2533

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการ ศูนย์
สถาบัน สำนักและหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาศัย
อำนาจความในมาตรา 16 (2) , (8) และมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยหลักเกณฑ์
และวิธีการสรรหาผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อ
อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2533"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

"หน่วยงาน" หมายความว่า ศูนย์ หรือ สถาบัน หรือ สำนัก หรือหน่วยงานที่
เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ ที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนและไม่มีคณาจารย์ประจำสังกัด

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
ผู้อำนวยการศูนย์ หรือ สถาบัน หรือ สำนัก หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี
ฐานะเทียบเท่าคณะ

ข้อ 4 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มี
การสรรหา ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

4.1 ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2530

4.2 ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย

4.3 ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างต้องรับโทษเพราะกระทำผิดวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์

ข้อ 5 นอกจากคุณสมบัติตามข้อ 4 แล้วผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่มีการสรรหา ควรมีคุณลักษณะในด้านต่างๆ ดังนี้

5.1 คุณลักษณะทางวิชาการและ/หรือการให้บริการทางวิชาการ

5.1.1 มีความสามารถทางวิชาการ และ/หรือการให้บริการทางวิชาการสูง

5.1.2 มีบทบาทและกิจกรรมทางวิชาการ และ/หรือการให้บริการทาง วิชาการอันเป็นที่ยอมรับ

5.1.3 มีความสนใจและให้ความสำคัญในการะงานทางวิชาการ และ/หรือ การให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

5.2 คุณลักษณะทางการบริหาร

5.2.1 มีความรู้และ ความเข้าใจในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ

5.2.2 มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย

5.2.3 มีความสนใจและสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ได้พอเพียงกับ ตำแหน่งผู้อำนวยการ ศูนย์ หรือ สถาบัน หรือ สำนัก หรือ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

5.3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

5.3.1 มีความประพฤติดี

5.3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ดี

5.3.3 มีบุคลิกภาพน่าศรัทธาเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในสังคม

ข้อ 6 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการโดยประกอบด้วย

6.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการ

6.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามมาตรา 13 (5) แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศิลปากรพ.ศ. 2530 ซึ่งมีผู้อำนวยการหรือหัวหน้า หน่วยงานที่มีการสรรหาหนึ่งคนเป็นกรรมการ

- 6.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามมาตรา 13 (6) แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 หนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 6.4 ประธานสภาคณาจารย์ หรือกรรมการสภาคณาจารย์ ที่ประธาน
สภาคณาจารย์มอบหมายหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 6.5 ผู้แทนข้าราชการของมหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ
ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป หนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 6.6 ผู้แทนข้าราชการของมหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารและ
ธุรการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- ให้ข้าราชการในสังกัดสำนักงานอธิการบดีหนึ่งคน เป็นเลขานุการ
ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ดำเนินการสรรหาผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงาน
ที่มีการสรรหาที่บุคคลสมบัติตามข้อ 4 และคุณลักษณะตามข้อ 5
- ในการดำเนินการสรรหาผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าหน่วยงานดำรงตำแหน่งคราวละ
ให้แต่งตั้งคณะกรรมการก่อนวาระการดำรงตำแหน่งจะสิ้นสุดไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยสี่สิบ
- ข้อ 7 ให้คณะกรรมการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้
- 7.1 ให้คณบดีทุกคณะ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก
และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เสนอชื่อ
ผู้สมควรดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีการสรรหา
คนละหนึ่งชื่อ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการ
ประจำบัณฑิตวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำศูนย์ สถาบัน สำนัก และ
หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามลำดับ
- 7.2 ให้ข้าราชการซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการและข้าราชการซึ่งมีหน้าที่
เกี่ยวข้องกับงานบริหารและธุรการ ที่สังกัดหน่วยงานที่มีการสรรหา ตั้งแต่
ระดับ 3 ขึ้นไป ทั้งหมดรวมกันแล้ว เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีการสรรหา หนึ่งชื่อ

- 7.3 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ และดำเนินการทบทวน
 ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อที่มีคุณสมบัติตามข้อ 4 เพื่อขอความยินยอม พร้อมทั้ง
 ขอทราบประวัติและนโยบายการบริหารงานของผู้ที่ได้รับการทาบทาม
- 7.4 รวบรวมรายชื่อพร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการตาม
 ข้อ 7.1, ข้อ 7.2 และข้อ 7.3 แล้วสรุปความเห็นและเสนอแนะชื่อ
 ผู้ที่เห็นว่าสมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มี
 การสรรหา จำนวนสามชื่อ จากรายชื่อผู้ที่ได้ตอบรับการทาบทามหรือ
 ในกรณีที่มีผู้ตอบรับการทาบทามน้อยกว่าสามชื่อ ก็ให้ถือตามรายชื่อเท่าที่
 มีการตอบรับพร้อมด้วยประวัติและนโยบายการบริหารงาน เพื่อให้
 สภานิติบัญญัติพิจารณา
- ข้อ 8 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2533

(นายอลกุล วิเชียรเจริญ)

นายกสภานิติบัญญัติ

**ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2534**

เพื่อให้การแต่งตั้งคณบดีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติ และคุณวุฒิเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งคณบดี อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงวางระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ให้ยกเลิกระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2522

ข้อ 3 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ในกรณีที่ตำแหน่งคณบดีว่างลง หรือก่อนที่คณบดีซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่จะพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 90 วัน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสรรหาคณบดี

ข้อ 5 คณะกรรมการสรรหาคณบดีประกอบด้วย

5.1 ประธานกรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ

5.2 กรรมการประกอบด้วย

5.2.1 กรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย

จำนวน 2 คน

5.2.2 กรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำที่มีอาวุโส

ในราชการของคณะใดก็ได้ซึ่งมิใช่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

จำนวน 2 คน

สำหรับบัณฑิตวิทยาลัยคณาจารย์ประจำที่มีอาวุโสในราชการ ให้
แต่งตั้งจากคณาจารย์ที่เคยปฏิบัติงานในระดับบัณฑิตศึกษา

5.2.3 กรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณะกรรมการประจำคณะ
ที่มีการสรรหาคณบดี และได้มาจากการลงมติของที่ประชุมคณะ-
กรรมการประจำคณะนั้นๆ จำนวน 2 คน

5.3 ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีแต่งตั้งข้าราชการมหาวิทยาลัยหนึ่งคนเป็น
เลขานุการ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน และดำเนินการทางด้านธุรการ
ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นการสรรหาคณบดี

ข้อ 6 ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีตามข้อ 5 ดำเนินการสรรหาโดยวิธีให้คณาจารย์
ประจำคณะที่มีการสรรหาคณบดีเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคนละหนึ่งชื่อต่อคณะกรรมการ
สรรหาคณบดี โดยใช้แบบฟอร์มที่แนบท้ายระเบียบนี้

ในกรณีของบัณฑิตวิทยาลัยผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ต้องเป็นคณาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย หรือเป็นกรรมการอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานบัณฑิตศึกษา
เช่น สอน ควบคุมงานปริญญานิพนธ์ หรือเป็นกรรมการอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานบัณฑิตศึกษา
ตามคำสั่งหรือประกาศของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บัญชีรายชื่อคณาจารย์ประจำบัณฑิต-
วิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ให้เป็นไปตามคำสั่ง
หรือประกาศของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ข้อ 7 การเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดี
ประกาศกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีให้ทราบทั่วกัน

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดี นำรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีที่ได้รับ
จากการเสนอชื่อทั้งหมดมาพิจารณาคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ท้ายระเบียบนี้ และให้หาข้อมูลอื่น
มาประกอบการพิจารณาด้วย แล้วดำเนินการทาบถามให้ได้ผู้ยอมรับการดำรงตำแหน่งคณบดี
3 คน ถ้ามีผู้ยอมรับการดำรงตำแหน่งไม่ถึง 3 คน ก็ให้เสนอชื่อเท่าที่มีผู้ยอมรับ

การยอมรับหรือปฏิเสธการทาบถามให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อ 9 ให้ประธานกรรมการสรรหาคณบดีนำผลการสรรหาคณบดี เรียงลำดับชื่อตาม
ตัวอักษร พร้อมด้วยประวัติและผลงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว

ข้อ 10 การดำเนินการที่เกี่ยวกับการสรรหาคนในส่วนที่มีได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ หรือที่จะดำเนินการเป็นอย่างอื่นโดยไม่เป็นไปตามระเบียบนี้ ให้เป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัย กำหนดขึ้น

ข้อ 11 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2534

(ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล)

นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คุณสมบัติของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี
ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2534

เพื่อให้เป็นไปตามข้อ 8 ของระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2534 สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ดังนี้

1. คุณสมบัติพื้นฐาน

1.1 มีคุณสมบัติตามมาตรา 22 วรคสาม แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 คือเป็นคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย

1.2 คุณสมบัติและประสบการณ์

1.2.1 ได้รับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ที่สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรับรอง และได้ปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

1.2.2 ได้รับปริญญาโท หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ที่สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรับรอง และได้ปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

1.2.3 ได้รับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ที่สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรับรอง และได้ปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี หรือ

2. คุณสมบัติอื่นๆ

2.1 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ในหมู่คณะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และส่วนรวม คำนึงว่า ติดตามเรื่องราวใหม่ๆ ด้านวิชาการ ให้คำแนะนำทางวิชาการได้ มีผลงานทางวิชาการ เช่น บทความ ตำรา งานวิจัยและอื่นๆ และเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

2.2 ด้านการบริหาร ได้แก่ มีความสามารถในการวางแผนการทำงาน มีความสามารถในการจัดการ การควบคุม และติดตามงาน มีความสามารถในการประเมินงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ และมีความสามารถตัดสินใจด้วยเหตุผลและข้อมูล

2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นๆ มีความสามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆ และได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคคลอื่น

2.4 ด้านส่วนตัว ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม เช่น เสียสละ ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ขยันหมั่นเพียร และมีเหตุผล มีบุคลิกภาพ เช่น กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และมีภูมิหลังการครองชีวิตที่ดี

2.5 มีคุณสมบัติเฉพาะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาคณะ

ประกาศ ณ วันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2534

(ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล)

นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้อำนวยการสำนัก

เพื่ออนุวัติการให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการดำเนินการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2524 ข้อ 5 และเพื่อให้การเสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักเป็นไปโดยเรียบร้อยได้ผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งตามความต้องการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง อธิการบดีด้วยความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยจึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ นอกเหนือจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 แล้วผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักควรมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ดังนี้

- 1.1 มีความรู้ความเข้าใจและศรัทธาในระบบการศึกษาทางไกล และปณิธานของมหาวิทยาลัย
- 1.2 มีความสามารถทางด้านการบริหารโดยมีผลงานและประสบการณ์ด้านบริหารเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งระดับนี้
- 1.3 มีความเป็นผู้นำสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรู้จักการทำงานเป็นหมู่คณะ มีใจกว้างยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 1.4 มีความรู้ความเข้าใจในกิจการ และบริการทางวิชาการของสำนักที่จะรับผิดชอบบริหารเป็นอย่างดี
- 1.5 สามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักได้เต็มที่
- 1.6 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับการดำเนินงานของสำนักและมหาวิทยาลัย

2. วิธีการคัดเลือก ให้มีคณะกรรมการคัดเลือกผู้อ่านวารสารสำนักขึ้นคณะหนึ่งซึ่ง
สภาวิชาการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง
ผู้อ่านวารสารสำนัก โดยประเมินคุณสมบัติตามเกณฑ์ใน ข้อ 1 แล้วนำผลการคัดเลือกเสนอ
ต่ออธิการบดี เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย อธิการบดีหรือ
รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธาน รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายให้
ช่วยดูแลรับผิดชอบสำนักนั้น ผู้แทนสภาวิชาการที่สภาวิชาการเลือกจากประธานกรรมการ
ประจำสาขาวิชา จำนวน 1 คน และจากคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภาวิชาการ
จำนวน 1 คน ผู้แทนสำนักที่เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หรือหัวหน้าฝ่ายในสำนักนั้น
เลือกจากเลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หรือหัวหน้าฝ่ายในสำนักนั้น จำนวน 1 คน
เป็นกรรมการ ให้คณะกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการ

3. การดำเนินการคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือกผู้อ่านวารสารสำนักจะต้อง
ดำเนินการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมให้แล้วเสร็จ นำเสนอต่ออธิการบดีได้ไม่น้อยกว่า
30 วัน ก่อนที่ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่จะหมดวาระการดำรงตำแหน่ง โดยมหาวิทยาลัยจะต้อง
ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนที่ผู้ดำรง
ตำแหน่งอยู่จะหมดวาระการดำรงตำแหน่ง

ประกาศ ณ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2526

วิจิตร ศรีสอ้าน

(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ว่าด้วย การแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนัก

พ.ศ. 2534

เพื่อให้การแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและได้บุคคลที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่ง อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 29 มาตรา 14 (3) และมาตรา 41 (2) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในการประชุมครั้งที่ 4/2534 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2534 จึงมีมติให้วางข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วย การแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2534 "

ข้อ 2. ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3. บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ หรือมติอื่นใดในส่วนที่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ ให้ใช้ตามข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4. ในข้อบังคับนี้

"สถาบัน" หมายความว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

"อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

"คณะกรรมการผู้บริหาร" หมายความว่า ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

"สำนัก" หมายความว่า ส่วนราชการที่เรียกชื่อว่าสำนัก ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อ 5. ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติสถาบัน พ.ศ. 2534 และมีความรู้คุณสมบัติอื่นดังต่อไปนี้

5.1 ด้านวิชาการ

- 5.1.1 มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 5.1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 5.1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
- 5.1.4 ความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำเร็จและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา

5.2 ด้านผู้นำ

- 5.2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 5.2.2 มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายและทุกระดับ
- 5.2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 5.2.4 มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี
- 5.2.5 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน
- 5.2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี
- 5.2.7 มีความรับผิดชอบสูง และมองการณ์ไกล

5.3 ด้านการบริหาร

- 5.3.1 มีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีในการบริหาร
- 5.3.2 มีความสามารถในการวางแผนนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้
- 5.3.3 สามารถจัดดำเนินงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
- 5.3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
- 5.3.5 สามารถดึงดูดคนดีมีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานและผูกจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป
- 5.3.6 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานของสถาบัน และงานอื่นๆ ที่เป็นเกียรติแก่สถาบัน

5.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

5.4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี

5.4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป

5.4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานกับวงการต่างๆ ทั้งใน
และนอกประเทศ

ข้อ 6. เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก หรือเมื่อวาระการดำรง
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก เหลือเวลา 30 หรือ 45 วัน ให้คณะกรรมการบริหาร
พิจารณาเสนอชื่อบุคคลผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5. ที่สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก
ต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

ข้อ 7. การตีความข้อบังคับนี้หรือการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง
ผู้อำนวยการสำนักให้อยู่ในอำนาจวินิจฉัยของสภาสถาบัน

ข้อ 8. การตีความข้อบังคับนี้หรือการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ
ประจำสำนักให้อยู่ในอำนาจวินิจฉัยของคณะกรรมการบริหาร

ข้อ 9. ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2534

พลอากาศเอก

(हरिन हगसुल)

นายกสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ว่าด้วย การสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2529

เพื่อให้การสรรหาผู้อำนวยการสำนักเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและได้บุคคลที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่ง อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 (3) และมาตรา 41 วรค 2 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2528 สภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในการประชุมครั้งที่ 7/2529 เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2529 จึงมีมติให้ตราข้อบังคับไว้ดังนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ว่าด้วยการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก พ.ศ. 2529"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

3.1 "สถาบัน" หมายความว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.2 "สภาสถาบัน" หมายความว่า สภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.3 "นายกสภาสถาบัน" หมายความว่า นายกสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.4 "อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.5 "ผู้อำนวยการสำนัก" หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ ของสถาบัน

3.6 "สภาคณาจารย์" หมายความว่า สภาคณาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.7 "คณะกรรมการสรรหา" หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก

- 3.8 "ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ" หมายความว่า ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก
- 3.9 "หน่วยงานระดับฝ่าย" หมายความว่า สำนักงานผู้อำนวยการสำนัก หรือสำนักงานเลขานุการสำนัก
- 3.10 "พระราชบัญญัติสถาบัน" หมายความว่า พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2528

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ต้องมาจากคณาจารย์ประจำของสถาบัน และควรมีคุณสมบัติอื่นๆ ดังนี้

4.1 ด้านวิชาการ

- 4.1.1 มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 4.1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 4.1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
- 4.1.4 ความเป็นนักวิชาการ สอดรับแนวคิดใหม่ๆ ทางวิชาการ
- 4.1.5 สอดรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา

4.2 ด้านผู้นำ

- 4.2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 4.2.2 สอดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทุกฝ่ายทุกระดับด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 4.2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์
- 4.2.4 มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดีเป็นนอ้างดี
- 4.2.5 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน
- 4.2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี
- 4.2.7 มีความรับผิดชอบสูง และมองการณ์ไกล

4.3 ด้านการบริหาร

- 4.3.1 มีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีในการบริหาร
- 4.3.2 มีความสามารถในการวางแผนนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้
- 4.3.3 สามารถจัดดำเนินการภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
- 4.3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
- 4.3.5 สามารถดึงดูดคนดีมีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานและผูกจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป
- 4.3.6 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานของสถาบัน และงานอื่นๆ ที่เป็นเกียรติแก่สถาบัน

4.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

- 4.4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี
- 4.4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป
- 4.4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานกับวงการต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ

ข้อ 5 เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักเหลือเวลา 30 ถึง 45 วัน ให้อธิการบดีเสนอสภาสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า " คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก (ออกชื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) " ซึ่งประกอบด้วย

- 5.1 ผู้แทนกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการ
- 5.2 ผู้แทนกรรมการประจำสำนักหนึ่งคน ซึ่งได้มาด้วยการเสนอชื่อโดยกรรมการประจำสำนักนั้นๆ เป็นกรรมการ
- 5.3 ผู้แทนข้าราชการประจำในฝ่ายหรือหน่วยงานระดับฝ่ายของสำนัก หน่วยงานละหนึ่งคนซึ่งได้มาด้วยการเสนอชื่อโดยข้าราชการประจำสำนักในหน่วยงานนั้นๆ เป็นกรรมการ
- 5.4 ผู้แทนสภาคณาจารย์หนึ่งคน เป็นกรรมการ

ให้อธิการบดีดำเนินการจัดให้มีการเสนอชื่อกรรมการสรรหาตามข้อ 5.2 , 5.3 และข้อ 5.4 ให้แล้วเสร็จก่อนกำหนดในวาระแรก 10 วันทำการ

ข้อ 6 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ได้แก่ ข้าราชการประจำสำนักตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนข้าราชการ (จ.1ถ) ของสำนักนั้น

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อหนึ่งคนมีสิทธิเสนอได้ครั้งเดียวและเสนอได้หนึ่งชื่อเท่านั้น โดยจะเสนอชื่อบุคคลภายนอกหรือภายในสำนักของคนที่ได้ การเสนอชื่อที่แตกต่างไปจากนี้ ถือว่าเป็นโมฆะ

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาตามข้อ 5 มีฐานะเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจของสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

8.1 จัดทำประกาศกำหนดการสรรหาผู้อำนวยการสำนักและรายละเอียดต่างๆ และประกาศให้ข้าราชการประจำสำนักทราบ ก่อนวันเสนอชื่ออย่างน้อย 7 วัน

8.2 จัดให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก โดยวิธีลับ

8.3 รวบรวมเสียงนิมและจัดเรียงรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้อำนวยการสำนักตามลำดับเสียงนิมมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

8.4 ทบทวนผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้อำนวยการสำนัก ตามลำดับเสียงนิมมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ตามข้อ 8.3 ไว้ให้ได้ 2 รายชื่อ

ในกรณีที่ผู้ได้เสียงนิมเท่ากับเสียงนิมสุดท้ายที่คิดไว้หลายคน ให้ทบทวนและเสนอชื่อผู้ที่ได้รับเสียงนิมดังกล่าวทุกคน

8.5 จัดทำเอกสารแสดงคุณสมบัติตามข้อ 4 พร้อมทั้งประวัติส่วนตัวและผลงานที่ผ่านมาของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 8.4 แล้วเรียงรายชื่อตามลำดับอักษรโดยไม่ต้องระบุเสียงนิมเสนอต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณา

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินการสรรหาผู้อำนวยกาสำนักงาน ให้แล้วเสร็จภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง

ข้อ 10 กรณีผู้มีสิทธิเสนอชื่อมีจำนวนไม่ถึง 20 คน ให้สถาบันเสนอสถาบันเสนอสภาสถาบันแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน

ข้อ 11 การตีความข้อบังคับนี้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวกับการสรรหาผู้อำนวยกาสำนักงานที่มีได้กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้ ให้อยู่ในอำนาจวินิจฉัยของสภาสถาบัน

ข้อ 12 ให้ถือการบังคับรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2529

(ศาสตราจารย์จำรัส ฉายะพงศ์)

นายกสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

หลักเกณฑ์การเลือกตั้งผู้ดำรงตำแหน่ง
คณบดี/รอง ผู้อำนวยการสำนัก/รอง หัวหน้าโครงการภาษาอังกฤษ/รอง
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2523

ข้อ 1. ในหลักเกณฑ์นี้

"ตำแหน่ง" หมายถึง ตำแหน่งคณบดี/รอง ผู้อำนวยการสำนัก/รอง
หัวหน้าโครงการภาษาอังกฤษ/รอง

"อาจารย์และนักวิชาการ" หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ บรรณาธิการ หรือนักวิจัย

"ข้าราชการธุรการ" หมายถึง ข้าราชการฝ่ายธุรการหรือลูกจ้างประจำและ
ข้าราชการอื่นๆ ซึ่งมีชื่ออาจารย์และนักวิชาการ

หมวดที่ 2

คุณสมบัติและการดำรงตำแหน่ง

ข้อ 2. ผู้ดำรงตำแหน่งต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2509

ผู้ที่มีได้เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันมีสิทธิได้รับการเลือกตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งได้โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการโอนเข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือนใน
สถาบันก่อนที่จะเสนอเพื่อพิจารณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่ง (ข้อ 2 วรรคสอง
เพิ่มเติมตามมติ ทคธ. ครั้งที่ 6/2525 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2525)

ข้อ 3. ระยะเวลาและเงื่อนไขการดำรงตำแหน่งให้เป็นไปดังนี้

- (1) ให้ผู้ได้รับการเลือกตั้งดำรงตำแหน่งครั้งละ 2 ปี และมีสิทธิได้รับ
เลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งเดิมติดต่อกันได้อีก 1 ครั้ง
- (2) ผู้ดำรงตำแหน่งเดิม 2 ครั้ง ติดต่อกันแล้วมีสิทธิได้รับการเลือกตั้งเข้า
ดำรงตำแหน่งเดิมได้เมื่อเว้นระยะเวลายาวนาน 2 ปี

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเดิม 2 ครั้ง ติดต่อกันแล้วมีสิทธิได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารอื่นทั้งในและนอกคณะ / สำนัก / โครงการ

(3) การเลือกตั้งในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งพ้นจากตำแหน่งก่อนครบกำหนดระยะเวลาให้นับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเริ่มต้นใหม่

(4) ในกรณีที่ยังไม่มี การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งเฉพาะตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าโครงการ ไม่ว่าผู้ดำรงตำแหน่งครบหรือไม่ครบวาระและไม่มีรองคณบดี รองผู้อำนวยการ รองหัวหน้าโครงการ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมรักษาการในตำแหน่งไปก่อนจนกว่าจะมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ (ข้อ 3 (4) แก้ไขตามมติ ทคธ. ครั้งที่ 7/2526 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2526)

(5) ให้ผู้ได้รับเลือกตั้งเข้ารับตำแหน่งเมื่อได้รับแต่งตั้งเป็นทางการจากสถาบันแล้ว

(6) เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งเต็มเวลา

(7) เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าโครงการ จะต้องไม่ดำรงตำแหน่งบริหารอื่นใด ยกเว้นที่จะต้องเป็นตามตำแหน่งหรือ อธิการบดีเห็นสมควร

ข้อ 4. ผู้ดำรงตำแหน่งพ้นจากตำแหน่งในกรณีต่อไปนี้

- (1) ตาย
- (2) ได้รับอนุญาตให้ลาออก
- (3) ดำรงตำแหน่งครบ 2 ปี
- (4) ขาดคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในข้อ 2

หมวดที่ 3

ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

ข้อ 5. ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ได้แก่

(1) อาจารย์และนักวิชาการในคณะ/สำนัก/โครงการ ซึ่งมีเวลาปฏิบัติราชการอยู่ในสถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนวันลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง

(2) เลขานุการคณะ/สำนัก/โครงการ ซึ่งมีเวลาปฏิบัติราชการอยู่ในสถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนวันลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง

(ผู้มีสิทธิเลือกตั้งตามข้อ 5 (1) และ (2) ซึ่งมีเวลาปฏิบัติราชการอยู่ใน
สถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนวันลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง หมายถึง ผู้ซึ่งมีเวลาปฏิบัติ
ราชการอยู่ในสถาบัน มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนวันลงคะแนนเสียงเลือกตั้งและปฏิบัติ
หน้าที่ประจำอยู่ในคณะ/สำนัก นั้น ทั้งนี้ไม่รวมผู้ที่ไปศึกษา/อบรม/วิจัย/ปฏิบัติราชการ
เต็มเวลายกคณะ/สำนัก โดยมีกำหนดตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปและวันลงคะแนนเสียงอยู่ใน
ช่วงเวลาดังกล่าว คือความตามมติ ทคอ. ครั้งที่ 6/2524 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2524)

(ผู้ซึ่งได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการเป็นเวลา
ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป มีสิทธิเลือกตั้ง และผู้ซึ่งได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา/อบรม/วิจัย/
ปฏิบัติราชการเต็มเวลายกคณะ/สำนักเป็นเวลาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป และได้กลับมา
ปฏิบัติราชการที่คณะ/สำนัก ยังไม่ครบ 6 เดือนก็มีสิทธิเลือกตั้ง มติ ทคอ. ครั้งที่
23/2523 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2523)

(3) ผู้แทนนักศึกษาของคณะซึ่งเป็นนักศึกษาสามัญของสถาบันที่ได้ลงทะเบียน
เข้าเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ภาคการศึกษาและลงทะเบียนเข้าเรียนในภาคการศึกษาที่มี
การเลือกตั้งนั้นด้วย 1 คน

ข้อ 6. การดำเนินการเลือกตั้ง

(1) ให้อธิการบดีดำเนินการเลือกตั้งผู้ดำรงตำแหน่งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 15 วัน
และไม่เกิน 30 วัน ก่อนที่ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันจะหมดวาระ

ในการนี้ที่ทราบว่าจะมีตำแหน่งว่างลงก่อนครบวาระให้อธิการบดีดำเนินการให้
มีการเลือกตั้งล่วงหน้าภายใน 30 วัน

(2) ในการเลือกตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทุกครั้งให้อธิการบดีแต่งตั้งผู้แทนไปเป็น
ประธานในการเลือกตั้งแล้วรายงานให้ ทคอ. ทราบ

(ข้อ 6 (1)และ(2) แก้ไขตามมติ ทคอ. ครั้งที่ 3/2529 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2529

(3) ให้คณะ/สำนัก/โครงการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งให้เรียบร้อยและแจ้งให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้งได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนวันเลือกตั้งไม่น้อยกว่า 10 วัน ในการเลือกตั้งที่ปิดหาโรงเรียนเกี่ยวกับรายชื่อ ให้ผู้ร้องเรียนเสนอเรื่องต่อประธานในการเลือกตั้งไม่น้อยกว่า 5 วัน ก่อนการเลือกตั้งและให้ประธานในการเลือกตั้งพิจารณาปัญหานี้โดยการปรึกษาคณะ/สำนัก/โครงการ หากไม่สามารถหาข้อยุติได้ ให้ประธานในการเลือกตั้งเสนอที่ประชุมคณะดี/ผู้อำนวยการสำนักเพื่อชี้ขาดและเมื่อได้ตกลงในรายชื่อได้เรียบร้อยแล้ว ให้ประธานในการเลือกตั้งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่ถูกต้องด้วย

ข้อ 7. วิธีการเลือกตั้ง

(1) ให้ผู้แทนอธิการบดีตามข้อ 6 (2) ทำหน้าที่ประธานในการเลือกตั้งแต่ไม่มีสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้ง

(2) ผู้สมัครรับการเลือกตั้งอาจแสดงความจำนงด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้รับรองหรือได้รับการเสนอชื่อโดยผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง ทั้งนี้ อาจทำได้ภายใน 7 วัน ก่อนการเลือกตั้งหรือในการประชุมก่อนการลงคะแนนเสียง

ในการลงคะแนนเสียงให้ที่ประชุมพิจารณารายชื่อผู้สมัครหรือผู้ได้รับการเสนอชื่อ ทุกคนที่ได้รับการเสนอชื่อที่ไม่พึงประสงค์จะเข้ารับการเลือกตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งอาจชี้แจงเหตุผลความจำเป็นให้ที่ประชุมทราบก่อนการลงคะแนนเสียงได้

(3) ให้ประธานในการเลือกตั้งทำหน้าที่แจ้งรายชื่อผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกตั้งและชี้แจงวิธีการลงคะแนนให้ที่ประชุมทราบ ตลอดจนควบคุมการดำเนินการเลือกตั้งให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

(4) การประชุมเพื่อลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจะต้องมีผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งมาประชุมไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง

ในกรณีที่ผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งไม่สามารถมาประชุมอาจมอบอำนาจให้ประธานในการเลือกตั้งเป็นผู้ดำเนินการแทนตนตามเจตนารมณ์ที่ได้แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอต่อประธานในการเลือกตั้งก่อนการเลือกตั้ง ในกรณีเช่นนี้ให้ถือเสมือนว่าผู้มอบอำนาจนั้นได้มาประชุมด้วย

(ก. ในกรณีที่ไม่มีใครบอกละประชุม ให้มีการเลือกตั้งครั้งต่อไปภายใน 7 วัน

ข. ในกรณีที่ไม่มีใครบอกละประชุม ตาม ก. ให้ถือว่าเป็นการเลือกตั้งครั้งแรก แต่ไม่มีการประชุม

- ในกรณีที่ใครบอกละประชุมแต่ไม่มีการเสนอชื่อผู้มีสิทธิได้รับการเลือกตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งให้ถือเสมือนเป็นการเลือกตั้ง แต่เลือกตั้งไม่ได้

- ในกรณีที่เลือกตั้งไปแล้ว 2 ครั้ง แต่ยังไม่ได้นิยามดำรงตำแหน่งจะต้อง ดำเนินการภายใน 6 เดือน กล่าวคือ

1. ถ้าไม่มีการแต่งตั้งให้รักษาการ ให้พ้นระยะเวลา 6 เดือนจากวันเลือกตั้ง ครั้งสุดท้าย

2. ถ้ามีการแต่งตั้งให้รักษาการ ให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งรักษาการในตำแหน่งได้ ไม่เกิน 6 เดือนโดยนับจากวันเลือกตั้งครั้งสุดท้าย

ค. ไม่ควรกำหนดระยะเวลานานค่า

มติ ทคธ. ครั้งที่ 10/2525 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2525 และมติ ทคธ. ครั้งที่ 11/2525 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2525)

(5) การลงคะแนนเสียงเลือกตั้งให้ลงคะแนนลับ

(6) ภายใต้งบข้อ 7 ข. ผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงข้างมากโดยมีคะแนนเสียง ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งทั้งหมด จะเป็นผู้ได้รับเลือกตั้ง

(7) การตัดสินคะแนนให้ถือเกณฑ์ต่อไปนี้

ก. ถึงแม้มีผู้สมัครหรือได้รับการเสนอชื่อเพียงคนเดียวก็ให้มีการลงคะแนนเสียง

ข. ถ้ามีผู้สมัครหรือได้รับการเสนอชื่อ 1 หรือ 2 คน และไม่มีผู้ใดได้คะแนน ถึงกึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง ถ้าถึง 3 ครั้งแล้วยังไม่มีผู้ใดได้คะแนนเสียงถึงกึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งจะต้องมีการเสนอรายชื่อผู้มีสิทธิได้รับการเลือกตั้งและทำการ ลงคะแนนกันใหม่ภายใน 7 วัน

(ภายใน 7 วัน ให้พ้นจากวันเลือกตั้งและจะทำการเลือกตั้งครั้งใหม่ในวันเดียว กับวันที่มีการเลือกตั้งครั้งแรกได้ ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะ/สำนัก ทั้งนี้ โดยต้องมีคะแนนเสียง เป็นเอกฉันท์ มติ ทคธ. ครั้งที่ 18/2526 ลงวันที่ 26 กันยายน 2526)

ในการลงคะแนนเสียงใหม่นี้ ถ้าได้ทำการลงคะแนนถึง 3 ครั้งแล้วยังไม่มีผู้ใด
ได้รับคะแนนเสียงถึงกึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเฉพาะตำแหน่ง คณบดี /
ผู้อำนวยการสำนัก / หัวหน้าโครงการ ให้อธิการบดีแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมจากภายนอกคณะ /
สำนัก / โครงการ ไปรักษาการในตำแหน่งไปจนกว่าอธิการบดี จะเห็นสมควรให้มีการ
เลือกตั้งใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 6 เดือน (หมายเหตุ เฉพาะตำแหน่ง คณบดี /
ผู้อำนวยการสำนัก / หัวหน้าโครงการ เป็นการขยาดว่า "แต่งตั้ง" ฉะนั้น ในกรณีนี้
ไม่รวมถึงตำแหน่งรองคณบดี / รองผู้อำนวยการสำนัก / รองหัวหน้าโครงการ มติ ทคธ.
ครั้งที่ 3/2525 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2525)

("คะแนนเสียงที่ได้ตามข้อ (7)" หมายถึง ผู้ได้คะแนนเสียงมากที่สุดสองคนแรกหรือ
สองลำดับแรกแล้วแต่กรณี "ได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง"
ให้หมายความว่า ได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งและได้รับคะแนนเสียงข้างมาก และ
"ได้ (รับ) คะแนน (เสียง) ถึงครึ่งหนึ่ง" ให้หมายความว่า ได้ (รับ) คะแนน (เสียง)
ถึงครึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งและได้รับคะแนนเสียงข้างมาก ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้อง
กับข้อความในข้อ (6) และถูกต้องตามเจตนารมณ์ มติ ทคธ. ครั้งที่ 11/2524
ลงวันที่ 3 มิถุนายน 2524)

(8) การลงคะแนนเสียงเลือกตั้งคณบดี / ผู้อำนวยการสำนัก / หัวหน้า
โครงการและการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งรองคณบดี / รองผู้อำนวยการสำนัก / รองหัวหน้า
โครงการ ให้แยกดำเนินการทีละครั้ง แต่ให้ใช้กระบวนการเดียวกัน

(กระบวนการเดียวกัน หมายถึง กระบวนการเลือกตั้งเท่านั้น มติ ทคธ. ครั้งที่
3/2525 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2525)

(9) ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งคณบดี / ผู้อำนวยการสำนัก / หัวหน้า
โครงการ หากไม่ประสงค์จะรับตำแหน่ง ให้แจ้งประธานในการเลือกตั้งทราบเป็น
ลายลักษณ์อักษรภายในเวลาไม่น้อยกว่า 3 วัน แต่ไม่เกิน 7 วัน หลังการเลือกตั้งในกรณีนี้
ให้ประธานในการเลือกตั้งดำเนินการเลือกตั้งใหม่โดยเร็ว

ผู้ที่ปฏิเสธการดำรงตำแหน่งตามความในวรรคแรกไม่มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อ
เข้ารับการเลือกตั้งในการเลือกตั้งใหม่นี้

หากการเลือกตั้งครั้งใหม่ยังไม่ได้ตัวผู้ดำรงตำแหน่งให้อธิการบดีแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมจากภายนอกคณะ / สำนัก / โครงการ ไปรักษาการในตำแหน่งจนกว่าอธิการบดีจะเห็นสมควรให้มีการเลือกตั้งใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 6 เดือน

(10) ให้ประธานในการเลือกตั้งรายงานผลการเลือกตั้งโดยละเอียดต่ออธิการบดี

(11) ให้อธิการบดีดำเนินการแต่งตั้งเมื่อครบ 7 วัน นับจากวันเลือกตั้ง

(ข้อ 7 (11) แก้ไขตามมติ ทคธ. ครั้งที่ 8/2526 ลงวันที่ 20 เมษายน 2526)

ก. กรณีเป็นการแต่งตั้งเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่งให้อธิการบดีแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในวันถัดจากวันที่ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมสิ้นสุดวาระการดำรงตำแหน่ง

ข. กรณีเป็นการแต่งตั้งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งให้อธิการบดีแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในวันถัดจากวันที่ครบ 7 วัน หลังการเลือกตั้ง มติ ทคธ. ครั้งที่ 7/2526 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2526)

(12) ให้อธิการบดีแจ้งผลการเลือกตั้งให้ที่ประชุมคณะบดี / ผู้อำนวยการสำนักทราบ (ข้อ 7 (12) เพิ่มเติมตามมติ ทคธ. ครั้งที่ 7/2526 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2526)

(13) หากอธิการบดีเห็นว่ามิชอบส่งข้อในเรื่องความบริสุทธิ์สุจริตธรรมของกระบวนการเลือกตั้งให้อธิการบดีนำเรื่องเข้าปรึกษาในที่ประชุมคณะบดี / ผู้อำนวยการสำนัก และเมื่อเห็นว่ากระบวนการเลือกตั้งยังไม่บริสุทธิ์สุจริตธรรมให้อธิการบดีสั่งให้มีการเลือกตั้งใหม่

หมายเหตุ

ที่ประชุม ทคธ. ครั้งที่ 6/2525 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2525 ได้มีมติเพิ่มเติมเกี่ยวกับตำแหน่งรองคณะบดี / รองผู้อำนวยการสำนัก / รองหัวหน้าโครงการ ดังนี้

1. กรณีถ้าไม่มีผู้ใดได้รับการเลือกตั้งจะทำอย่างไร

ให้คณะบดี / ผู้อำนวยการสำนัก / หัวหน้าโครงการ เป็นผู้พิจารณาเสนอว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการชิงชัยปฏิบัติงานหรือไม่ หากมีความจำเป็นก็ให้เสนออธิการบดีแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมไปรักษาการในตำแหน่งเป็นการชั่วคราวไม่เกิน 6 เดือน หากไม่มีความจำเป็นก็ให้วางไว้ก่อนแต่ต้องไม่เกิน 6 เดือนเมื่อครบกำหนดแล้วให้ดำเนินการเลือกตั้งใหม่ตามข้อ 6 ของหลักเกณฑ์

สำหรับการแต่งตั้งผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งเป็นการชั่วคราวนั้นสถาบันจะช่วยเหลือเงินสมนาคุณประจำตำแหน่งผู้บริหารให้ แต่จะไม่เสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

2. กรณีผู้ได้รับการเลือกตั้งแล้ว แต่ปฏิเสธที่จะรับตำแหน่งจะอย่างไร

ให้ดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสองในข้อ 7 (9) ของหลักเกณฑ์โดยอนุโลมคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองคณบดี / รองผู้อำนวยการสำนัก / รองหัวหน้าโครงการ หากไม่ประสงค์จะรับตำแหน่งให้แจ้งประธานในการเลือกตั้งทราบเป็นลายลักษณ์อักษรภายในเวลาไม่น้อยกว่า 3 วัน แต่ไม่เกิน 7 วัน หลังการเลือกตั้ง ในกรณีนี้ให้ประธานในการเลือกตั้งดำเนินการเลือกตั้งใหม่โดยเร็ว

ผู้ที่ปฏิเสธการดำรงตำแหน่งตามความในวรรคแรกไม่มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการเลือกตั้งที่จะดำเนินการขึ้นใหม่นี้

ที่ประชุม ทคส. ครั้งที่ 9/2526 ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2526 ได้วางหลักเกณฑ์กรณีที่มีการปฏิเสธไม่รับตำแหน่งในการเลือกตั้ง ครั้งที่ 2 ดังนี้

ให้ถือว่ายังไม่ได้ตัวผู้ดำรงตำแหน่งให้ดำเนินการตามมติ ทคส. ครั้งที่ 6/2525 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2525 กล่าวคือ "ให้คณบดี / ผู้อำนวยการสำนักพิจารณาเสนอว่ามีความจำเป็นต้องมีรองคณบดี/รองผู้อำนวยการสำนัก ช่วยปฏิบัติงานหรือไม่ หากมีความจำเป็นให้เสนออธิการบดีแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมไปรักษาการในตำแหน่งเป็นการชั่วคราวไม่เกิน 6 เดือน หากไม่มีความจำเป็นก็ให้วางไว้ก่อนแต่ต้องไม่เกิน 6 เดือน เมื่อครบกำหนดแล้วให้ดำเนินการเลือกตั้งใหม่ตามข้อ 6 ของหลักเกณฑ์" และตามมติ ทคส. ครั้งที่ 10/2525 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2525 กล่าวคือ "ในกรณีที่เลือกตั้งไปแล้ว 2 ครั้ง แต่ยังไม่ได้ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องดำเนินการภายใน 6 เดือน"

ก. ถ้าไม่มีการแต่งตั้งรักษาการให้ในระยะเวลา 6 เดือน จากวันเลือกตั้งครั้งสุดท้าย

ข. ถ้ามีการแต่งตั้งให้รักษาการให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งรักษาการในตำแหน่งได้ไม่เกิน 6 เดือน โดยนับจากวันเลือกตั้งครั้งสุดท้าย

ค. ไม่ควรกำหนดระยะเวลาขึ้นค่า

มติ ทคอ. ครั้งที่ 15/2531 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2531 ได้ตีความหลักเกณฑ์ การเลือกตั้งคณบดี / รองฯ ดังนี้

ตามหลักเกณฑ์การเลือกตั้งคณบดี / รองฯ กำหนดว่า ในการเลือกตั้งผู้ดำรง ตำแหน่งรองฯ หากไม่ได้ให้คณบดี / ผู้อำนวยการสำนัก พิจารณาเสนอว่ามีความจำเป็นที่ จะต้องมีการขอขยับปฏิบัติงานหรือไม่ หากมีความจำเป็นก็ให้เสนออธิการบดีแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสม ไปรักษาการในตำแหน่งเป็นการชั่วคราวไม่เกิน 6 เดือน หากไม่มีความจำเป็นก็ให้ว่าง ว่างก่อนแต่ต้องไม่เกิน 6 เดือน เมื่อครบกำหนดแล้วให้ดำเนินการเลือกตั้งใหม่ตามข้อ 6 ของหลักเกณฑ์ สำหรับในการเลือกตั้งครั้งแรกไม่มีผู้ใดได้รับการเลือกตั้ง ให้เลือกตั้ง ครั้งที่ 2 ภายใน 7 วันนั้น หากปรากฏว่าวันเลือกตั้งครั้งแรกเป็นวันสุดท้ายที่จะครบ กำหนด 6 เดือน และไม่มีผู้ได้รับเลือกตั้งจะสามารถดำเนินการเลือกตั้งครั้งที่ 2 ได้หรือไม่เพียงใด

ที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติว่า เนื่องจากการเลือกตั้งครั้งแรกได้กระทำภายใน ระยะเวลา 6 เดือน ตามที่ได้กำหนดไว้แม้ว่าการเลือกตั้งครั้งที่ 2 จะกระทำภายหลังจาก กำหนด 6 เดือน แต่ก็ถือว่ากระบวนการเลือกตั้งยังไม่แล้วเสร็จ ฉะนั้นจึงสามารถ ดำเนินการเลือกตั้งครั้งที่ 2 ได้

(จากมติ ทคอ. ครั้งที่ 20/2523 วันที่ 3 กันยายน 2523 และแก้ไขเพิ่มเติม โดสมมติ ทคอ. ครั้งต่อมา)

แผนกการเจ้าหน้าที่

ตุลาคม 2531

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสิริพันธ์ เคชพลกรัง
เกิดวันที่	30 สิงหาคม พุทธศักราช 2512
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	138/1 หมู่ 1 ถนนเดชอุดม ตำบลหนองไผ่ล้อม อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (สายวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์) จากโรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2534	ศศ.บ. (วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์ เกียรตินิยมอันดับ 2) จากวิทยาลัยครูเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2537	ศศ.ม. (วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

**ขวัญของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ
และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุด**

บทคัดย่อ

ของ

สิริพันธ์ เดชพลกรัง

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์**

มกราคม 2537

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับขวัญในการทำงานของข้าราชการ
ห้องสมุด ที่มีผู้บริหารมีลักษณะผู้นำและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแตกต่างกัน 2) เพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ของลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และวิธีการเข้าสู่
ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับขวัญในการทำงานของข้าราชการ
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ข้าราชการห้องสมุดจำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่
แบบสอบถามประเภทประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ,
ค่าเฉลี่ย และค่าไค-สแควร์

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง
2. ลักษณะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญในการทำงาน
ของข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
โดยที่ในสถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีขวัญอยู่ในระดับสูง
สถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม ข้าราชการห้องสมุดมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง และ
สถาบันที่ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำอัตตาธิปไตย ข้าราชการห้องสมุดมีขวัญอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ
3. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ กับ ระดับขวัญใน
การทำงาน of ข้าราชการห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่มีความสัมพันธ์กัน เพราะข้าราชการ
ที่มีผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งทั้ง 3 วิธี อันได้แก่วิธีการแต่งตั้ง วิธีการเลือกตั้ง และวิธีการสรรหา นั้น
มีระดับขวัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าใกล้เคียงกัน แต่ข้าราชการห้องสมุดที่ผู้บริหาร
มีวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งแบบวิธีการเลือกตั้ง จะมีระดับขวัญในการทำงานค่อนข้างสูงกว่าข้าราชการ
ห้องสมุดที่มีผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งด้วยวิธีอื่นๆ

MORALE OF UNIVERSITY LIBRARY STAFFS AND ITS RELATIONSHIP TO
LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND APPOINTMENT METHODS OF EMPLOYMENT
UNIVERSITY LIBRARY ADMINISTRATORS

AN ABSTRACT

BY

SIRIPHAN DECHPONKRANG

Presented in partial fulfilment of the requirements
for the Master of Arts degree in Library and Information Science
at Srinakharinvirot University

January 1994

The purposes of this study are 1) to study the level of morale of university library staffs which leadership characteristics and appointment methods of employment university library administrators were different 2) to study its relationship about leadership characteristics and appointment methods of employment university library administrators with morale of university library staffs.

The samples in this study were 250 university library staffs. Rating scale questionnaires were used for collecting data. Statistical methods that were used for analysing data, were percentage, mean and chi-square.

The major findings are as follow :

1. As a whole, the university library staffs's morale the medium level.
2. Leadership characteristics and level of morale of university library staffs were significantly related at .01 level.

The institutions that administrators were democratic leadership, university library staffs have morale at high-level, institutions that administrators were free-rein leadership, university library staffs have morale at medium level and institutions that administrators were autocratic leadership, university library staffs have morale at medium level rather low.

3. Appoinment methods of employment university library administrators and level of morale of university library staffs were not relationship because university library staffs that administrators got in 3 appionment methods of employment university library by appoinment , election and searching have morale medium level and level in the vicinity.

But university library staffs that administrators got appoinment methods by election have morale level rather higher than university library staffs that administrators got appoinment with other methods.