

ปริญญานิพนธ์

ของ

ຈິນຕນາ ແວປຸລະ

ผ่านกหอสสมตกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประชุม ๑๐ คณะมนตรี ศบค. วันที่ ๓ วันที่ ๑๒๕๖7๔ ๐๑๑๐๐๐

เสนอคณะกรรมการวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต
มีนาคม 2521

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

บทคัดย่อ

ของ

จินตนา เวปุลละ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มีนาคม 2521

การศึกษาครั้งนี้มุ่งจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสองมิติ คือ มิติมุ่งสัมพันธ์ กับ มิติกิจสัมพันธ์ ตามสภาพที่เป็นอยู่จริง และตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ และต้องการเปรียบเทียบว่าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และ ประสิทธิภาพต่างกันจะแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 คน บรรณารักษ์ 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ตามที่ เป็นจริงและตาม ที่คาดหวัง และ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ตามที่ เป็นจริง และตาม ที่คาดหวัง จำนวน 54 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์มีความต้องการให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติ มากกว่าที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว และพบว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 แต่พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดและของบรรณารักษ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

THE LEADER BEHAVIOR OF UNIVERSITY LIBRARY ADMINISTRATORS
IN THAILAND

ABSTRACT

BY

CHINTANA VEPULLA

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

March, 1978

The purposes of this study were to identify and analyze two dimensions of leader behavior of University library administrators: Consideration and Initiating Structure, real and expected as perceived by library administrators and librarians, and to find out whether ages and experiences would effect their leader behavior. Two sets of questionnaires, each of which covering 54 items of Consideration and 54 items of Initiating Structures both real and expected were administered to 10 University library administrators and 103 librarians.

It was found that both administrators and librarians demanded that library administrators play more role in the two dimension. It was found that real Consideration of both library administrators and librarians were significant at .05 level Both expected behavior structures of the two groups showed no difference significantly. There was a significant at .01 level of difference ages of administrators. There was no significant difference between difference experienced administrators.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตได้พิจารณาปัญหานี้อย่างถี่ถ้วนแล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

.....ประธาน

.....กรรมการ

ประกาศผลการ

ผู้วิจัยระลึกอยู่เสมอว่า ตลอดระยะเวลาที่ทำปริญญานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชญ์ ทับเที่ยง อาจารย์สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อคิดที่มีคุณค่าต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ชีระกุล อาจารย์ชูศรี พรหมเพชร ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบสอบถามและสถิติ ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ และ ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ หัวหน้าบรรณารักษ์ และบรรณารักษ์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทุกแห่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

จินตนา เวปุลละ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	7
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	14
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	23
	กลุ่มประชากร.....	23
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	24
	วิธีสร้างเครื่องมือ.....	24
	การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำกับข้อมูล.....	26
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	28
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	28

บทที่

5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	64
	กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	64
	วิธีดำเนินการศึกษา.....	64
	การวิเคราะห์.....	64
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
	อภิปรายผล.....	68
	ข้อเสนอแนะ.....	71

	บรรณานุกรม.....	72
--	-----------------	----

ภาคผนวก

บัญชีการาง

หน้า

การาง

1	จำนวนกลุ่มประชากร จำแนกตามมหาวิทยาลัย.....	23
2	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รณผู้นำที่มีถึงสัมพันธ์ของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามที่เป็จริง และตามทีคาดหวังในทัศนะของ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์.....	29
3	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรม รณผู้นำที่มีถึงสัมพันธ์ของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามที่เป็จริง และตามทีคาดหวังในทัศนะของ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์.....	34
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม รณผู้นำที่เป็จริงของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีถึงสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์.....	37
5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม รณผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีถึงสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและ บรรณารักษ์.....	42
6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม รณผู้นำที่เป็จริงของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัย มีถึงถึงสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์.....	46
7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม รณผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร ห้องสมุดมหาวิทยาลัย มีถึงถึงสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์.....	50
8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม รณผู้นำที่มีถึงถึงสัมพันธ์ตามที่เป็จริง และตามทีคาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด.....	54

ตาราง

9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ความเป็นจริงและ ความที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์.....	55
10	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ความเป็นจริง และความที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด.....	56
11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ความเป็นจริง และความที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์.....	57
12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ความเป็นจริง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์.....	58
13	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....	58
14	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ความเป็นจริง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....	59
15	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่คาดหวังใน ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....	59
16	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมา กับผู้บริหารห้องสมุด ที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป.....	60
17	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปีลงมา กับผู้บริหารห้องสมุด ที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป.....	61
18	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมา กับผู้บริหาร ห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป.....	62

การวาง

- 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์
 ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมา กับ
 ผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป.....63
- 20 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ.....ภาคผนวก
- 21 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ.....ภาคผนวก

บทนำ

ในการพัฒนาประเทศ การศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ในสังคมตลอดจนช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ประเพณี ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันในหมู่คณะ การศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นทางการ เช่น การศึกษา ในโรงเรียนชั้นประถม มัธยม อุดมศึกษาก็ดี หรือการศึกษาย่างไม่เป็นทางการ ที่คนธรรมดาอาจจะ สนใจค้นคว้าได้เองก็ดี การวิจัยกันคว้าเพื่อตรวจสอบความรู้ ความคิดของมนุษย์ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ก็ดี ย่อมต้องอาศัยห้องสมุดเป็นแหล่งความรู้สำคัญ ถ้าปราศจากสิ่งซึ่งห้องสมุดที่ดี สมบูรณ์แล้ว ก็ยากที่จะ พัฒนาค้นคว้าวิจัยต่อไปได้ (บุญชนะ อรรถการ, 2507 : 141 - 142)

เจนนิงส์ (Jennings, 1967 : 533) ซึ่งเห็นความสำคัญของห้องสมุดโดยยกย่องว่า ห้องสมุดเป็นหัวใจของสังคม และเป็นแหล่งเดียวที่เก็บบันทึกพฤติกรรมของมนุษยชาติ ส่วน คอนนัท (Conant, 1967 : 528) ให้ความสำคัญของห้องสมุดในแง่ที่ว่าห้องสมุดเป็นที่รวบรวมวัฒนธรรม ความรู้ ความคิด เห็นทั้งปวงซึ่งจะเป็นรากฐานในการสร้างความเป็นเอกภาพของสังคมภายใน

สำหรับในสถาบันการศึกษานั้น ห้องสมุดมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนการสอนมากในแง่ที่ ช่วยส่งเสริมให้บรรลุความสำเร็จการศึกษาในชั้นสูง ซึ่ง มิทตัล (Mittal, 1969:3) ได้เปรียบเทียบไว้ว่า การศึกษากับห้องสมุด สนิมพันธ์อย่างแนบแน่นซึ่งจะมีชีวิตแยกอยู่ตามลำพังไม่ได้ การศึกษาที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากบริการห้องสมุด เปรียบเสมือนร่างกายที่ปราศจากวิญญาณ หรือยานพาหนะที่ ปราศจากเครื่องยนต์ ซึ่งใกล้เคียงกับทัศนะของ นวนิคม อินทราเม (นวนิคม อินทราเม, 2516:321) ที่เปรียบห้องสมุดเสมือนหัวใจของการศึกษาในสถาบันการศึกษา ประเทศที่เจริญแล้วจะประเมินคุณค่า ในสถาบันการศึกษาจากหนังสือ และอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นการสอนส่วนตัว ก็ต้องอาศัยหนังสือเป็นมาตรฐานของการศึกษา และการค้นคว้าวิจัยทั้งสิ้น ห้องสมุดจึงเป็นแหล่งค้นคว้า วิชาความรู้ทุกแขนงที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาชั้นสูง ความคิดถึงกล่าวสอดคล้อง กับความเห็นของ บัค (Buck, 1964:9) ซึ่งเห็นว่า การศึกษาในมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญคือ ห้องสมุด เพราะว่าห้องสมุดเป็นหัวใจของการศึกษา เพราะฉะนั้นคุณภาพของการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของห้องสมุด

ฉะนั้นกล่าวได้ว่า การศึกษาในมหาวิทยาลัย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยการจัดหาหนังสือ วัสดุการสอนที่เหมาะสมไว้อย่างเพียงพอ ตลอดจนส่งเสริมให้อาจารย์และนิสิตได้ใช้หนังสือ และอุปกรณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้ห้องสมุดสามารถอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์ และนิสิตในด้านการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะแตกต่างจากห้องสมุดอื่นที่เห็นได้เด่นชัดคือ

การสอนผู้ใช้ห้องสมุดให้รู้จักใช้ทรัพยากรห้องสมุดเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และวิจัย เป็นการเตรียมผู้ใช้เมื่อจบการศึกษาแล้ว จะสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้ ซึ่งในปัจจุบันถือว่าการศึกษาลอครีฟเป็นสิ่งจำเป็น และหัวใจของการศึกษาลอครีฟได้แก่ห้องสมุด

งานบริการของห้องสมุดเป็นการให้บริการแก่ผู้ใช้ในระดับอุดมศึกษา และแก่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะต่าง ๆ เป็นงานวิชาการในระดับสูง และมีลักษณะลึกซึ้ง

การให้บริการทางวิชาการนี้ต้องปฏิบัติเป็นการสม่ำเสมอ เริ่มตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรห้องสมุด การเตรียมทรัพยากรให้พร้อมที่จะให้ผู้ใช้ได้ศึกษาค้นคว้า และวิจัย การสอนวิธีการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือการค้นคว้าทางวิชาการทุกสาขา (เอกสารโรเนียว ไม่ปรากฏจำนวนหน้า)

บริการให้ยืมจะต้องเป็นระบบที่สามารถควบคุมได้ดี ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการใช้หนังสือและอุปกรณ์ในห้องสมุดอย่างกว้างขวางภายในมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับห้องสมุดและสถาบันอื่น ๆ เพื่อร่วมมือกันในการจัดหาเอกสารบริการแก่ผู้ใช้ (Roger and Weber, 1971 : 2 - 3)

จากบทบาทดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าตลอดจนการวิจัยทั้งของนักศึกษาและอาจารย์ ส่วนงานที่จะดำเนินงานให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสามารถแสดงบทบาทอันสำคัญยิ่งได้ เช่นนั้นย่อมอยู่ที่เทคนิคการบริหารงานห้องสมุด ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าบรรณารักษ์ หรือผู้อำนวยการหอสมุดเป็นประการสำคัญ หากผู้บริหารห้องสมุดขาดความสามารถในการบริหารงานแล้ว บทบาทอันสำคัญยิ่งของห้องสมุดมหาวิทยาลัยก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้

โดยที่หัวหน้าบรรณารักษ์ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำของบุคลากรในห้องสมุดทุก ๆ ด้านนั้น เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตนอย่างกว้างขวาง การบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่ยากที่สุด ดังที่ นวนิตย์ อินทระ (นวนิตย์ อินทระ, 2519 : ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ให้ความเห็นว่า สิ่งที่เป็นปัญหาคือ คนบางคนอาจจะมีความสามารถดีที่สุดในด้านหนึ่ง แต่เมื่อเลื่อนเป็นผู้บริหาร บางทีบุคคลนั้นอาจจะประสบความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ถ้าไม่มีหลักในการบริหารซึ่งตรงกับความคิดเห็นของเดวิส (Davis, 1972 : 251) ซึ่งกล่าวถึงผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสามารถบันดาลให้หน่วยงานเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงได้/ความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก ศรัทธา เสียสละเพื่องาน และพร้อมกันนั้นต้องให้เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ได้รับความสนใจ และมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาคด้วย ฉะนั้นงานในหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งนักวิชาการในการดำเนินงาน และศิลปินในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดคุณค่าของการบริหาร ซึ่ง อัมพร บัณฑิต (อัมพร บัณฑิต, 2516 : 55) เสนอแนะว่า คุณค่าของการบริหาร ถ้าพิจารณาแต่เพียงว่าให้งานเสร็จนั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องคำนึงถึงคุณค่า การบริหารในด้านการประหยัค ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในกรณีของผู้บริหารห้องสมุด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ต่างมีบทบาทในฐานะผู้นำแตกต่างกันออกไป ตามภูมิหลังของแต่ละบุคคล จึงทำให้เกิดปัญหาว่าในฐานะที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารเหล่านั้นควรจะปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้เกิดคุณค่าในการบริหาร การตอบปัญหานี้จึงจำเป็นต้องทราบข้อมูลบางประการ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงในปัจจุบัน กับที่คาดหวัง มาวิเคราะห์เปรียบเทียบหาเกณฑ์ อันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในหมู่ผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ว่า ผู้บริหารควรประพฤติ ปฏิบัติอย่างไรในการบริหารงานห้องสมุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารห้องสมุดในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผลงานต่าง ๆ ของห้องสมุดมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนต่างก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป บางคนเคร่งครัดระเบียบ งาน หรือกฎเกณฑ์จนเกินไป บางคนก็มุ่งที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะเคร่งครัดระเบียบ บางคนก็ไม่มุ่งกันใดเลยจึงเป็นให้มีความสนใจที่จะศึกษาให้ทราบถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้แสดงอยู่ โดยมีความคาดหวังว่าผลจากการศึกษาจะช่วยให้ทราบ

พฤติกรรม และเข้าใจความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานห้องสมุดให้ดีขึ้น

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์ในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริง และพฤติกรรมที่คาดหวัง

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารห้องสมุดสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำกับทั้งเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงานห้องสมุด

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากร การศึกษาค้นคว้านี้กระทำกับผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 แห่ง ในปีการศึกษา 2520 ได้แก่

มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จำนวนกลุ่มประชากร เป็นผู้บริหารห้องสมุด 10 คน บรรณารักษ์ 121 คน รวม 131 คน

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ

2.1.1 อายุของผู้บริหารห้องสมุดจำแนกเป็น 2 ช่วง คือ อายุต่ำกว่า 45 ปี กับอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

2.1.2 ประสบการณ์ของผู้บริหารห้องสมุด จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 8 ปี กับตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2.2 ตัวแปรตาม

พฤติกรรมผู้นำที่มีคุณสมบัติ (Consideration) และ มิติกิจสัมพันธ์
(Initiating Structure)

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กระทำกับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยมาแล้วตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ทำการวิจัยเป็นห้องสมุดที่มีบรรณารักษ์จำนวนตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ถือว่า การตอบแบบสอบถามของบรรณารักษ์ และผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เป็นการตอบแบบสอบถามด้วยความจริงใจ มีความเชื่อถือได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อกำเนินกิจการต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม (Halpin, 1966 : 86)

พฤติกรรมสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเป็นมิตร ความเคารพนับถือ ไว้วางใจกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน (Halpin, 1966 : 86)

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของหน่วยงานที่ดี วิธีติดต่อสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย (Halpin, 1966 : 86)

ผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง ผู้อำนวยการหอสมุด หัวหน้าบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์ หมายถึง ผู้มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัย พฤติกรรมที่เป็นจริง หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่แท้จริง ที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็น ประจักษ์แก่สายตาของผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมที่คาดหวัง หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าควรจะเป็นอย่างไร ในการศึกษาครั้งนี้ พฤติกรรมที่คาดหวัง หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บรรณารักษ์ ในเรื่องความคาดหวังที่ตนมีต่อแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหาร

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แนวความคิดจากการศึกษาวิชาการบริหารการศึกษา และการบริหารงานห้องสมุดวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ประกอบกัน ฉะนั้นจึงขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 2 ตอน คือ

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การบริหารหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม รวมทั้งการบริหารงานห้องสมุด ปัจจัยสำคัญของการบริหารย่อมประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ทั้ง 4 ประการนี้มีความสำคัญ มีความผูกพันเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด ความสำเร็จของการบริหารงานห้องสมุดก็เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ก็เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดประโยชน์และได้รับผลอย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรหลัก การที่ผู้บริหารจะใช้คนและเทคนิคต่าง ๆ จะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการบริหาร ซึ่งจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร

นักบริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน ที่สำคัญ คือ วิธีการของลูธอร์ กูธรี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517 : 18 - 20) ได้เสนอหน้าที่ของนักบริหารไว้ 7 ประการ เรียกอักษรย่อว่า POSDCORB ได้แก่

P	=	Planning
O	=	Organization
S	=	Staffing
D	=	Directing
CO	=	Co-ordinating
R	=	Reporting
B	=	Budgeting

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารห้องสมุดได้ดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการจัดการดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ จะต้องมี การวางแผนล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (Organization) เป็นการจักแบ่งหน่วยงานของห้องสมุดให้เหมาะสมกับงานต่าง ๆ เช่น การแบ่งแผนก การกำหนดความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) เป็นการเลือก การจัดสรรบรรจุแต่งตั้ง การอบรมการพัฒนา ความดี ความชอบ การลงโทษ และการให้ทุนจากงานของเจ้าหน้าที่ทั้งในระดับที่มีวุฒิบรรณารักษศาสตร์และไม่มีวุฒิบรรณารักษศาสตร์
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการออกคำสั่งควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ประเมินผลงาน และติดตามผลงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของห้องสมุด
5. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของห้องสมุด
6. การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานจัดทำรายงานประจำปี หรือ ตามเวลาที่กำหนดให้เสนอผู้บังคับบัญชา หรือแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ แก่ผู้บริหารห้องสมุด
7. การจัดทำงานประมาณ (Budgeting) เป็นการ จัดทำงานประมาณค่าใช้จ่ายของห้องสมุดตามโครงการที่วางไว้แต่ละปี โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ห้องสมุด ตลอดจนค่าซ่อมแซม วัสดุ (Wilson and Tauber, 1966 : 114 - 117)

นอกเหนือจากหน้าที่ดังกล่าวแล้ว หัวหน้าบรรณารักษ์ หรือผู้อำนวยการห้องสมุดในฐานะผู้บริหารห้องสมุด ยังมีภาระหน้าที่สำคัญอีกหลายประการ ดังที่วิลสัน และ ทอเบอร์ (Wilson and Tauber, 1966 : 127 - 128) กล่าวไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายบริหารงานห้องสมุด ตลอดจนวางระเบียบต่าง ๆ ของห้องสมุด
2. มีส่วนในการวางนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
3. ร่วมในกิจกรรมของคณะกรรมการห้องสมุด
4. ติดต่อสัมพันธ์กับอธิการบดี และเจ้าหน้าที่อื่น
5. รับผิดชอบการบริหารงานห้องสมุดอธิการบดี

6. เลือกบรรจุ และแต่งตั้งบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในห้องสมุด
7. ทำรายงานเสนออธิการบดี และคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เสนอแนะการโยกย้าย เลื่อนขั้น หรือตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณาธิการบดี
8. ควบคุมแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาหนังสือ และวัสดุห้องสมุด
9. เป็นผู้แทนห้องสมุด ติดต่อกับผู้ให้บริการ และประชาชนทั่วไป
10. ทำรายงานเสนออธิการบดี และคณะกรรมการห้องสมุดมหาวิทยาลัย
11. ช่วยจัดหาทุนจากผู้บริจาค
12. จัดทำงบประมาณประจำปีของห้องสมุด
13. ร่วมมือกับบรรณารักษ์ และนักวิชาการห้องสมุดต่าง ๆ ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดอย่างกว้างขวาง

อัมพร ปันศรี และ นนทนา เมื่อเกษง (อัมพร ปันศรี และนนทนา เมื่อเกษง 2516 : 208) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าบรรณารักษ์ในตำแหน่งเดียวกันว่า

1. เป็นผู้ดำเนินการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา
2. รับผิดชอบเรื่องนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของห้องสมุด
3. รับผิดชอบนโยบาย และระเบียบในการเลือกซื้อหนังสือ วัสดุ
4. วางนโยบายการจัดหมู่และหลักวิธีการรวมการหนังสือ
5. วางนโยบายการบริหารงานบุคคล
6. วางมาตรการ การบริหารงานใช้ของห้องสมุด
7. รับผิดชอบในการเตรียมงบประมาณประจำปี
8. พิจารณาความถี่ความรอบ หรือ พิจารณาสูง โทษเจ้าหน้าที่ที่ประพฤตินไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ วิชญ์ ทับเที่ยง (วิชญ์ ทับเที่ยง, 2519 ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ยังได้กล่าวถึงงานในหน้าที่หัวหน้าบรรณารักษ์ ที่เป็นบรรณารักษะวิชาชีพ (Professional librarians) ไว้ว่า

1. วางนโยบาย และระเบียบต่าง ๆ
2. ประสานงานกับผู้ให้บริการและคนอื่น ๆ ในห้องสมุด
3. วางแผนงานกระบวนการรับจ่าย
4. ศึกษาวิจัยวิธีดำเนินงาน ประเมินผลงาน แก้ปัญหา

5. บริหารงานในแผนกทั้งบุคคล และวัสดุ
6. ให้คำแนะนำการค้นคว้าเลือกวัสดุ

○ จากหน้าที่ดังกล่าวทำให้ เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดย่อมเป็นหัวหน้าที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และคณาจารย์อันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุด จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของห้องสมุด และมีผลสะท้อนต่อผลงาน วิธีปฏิบัติของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ในเรื่องนี้ แมกเอแนลลี่ และ ดาวนส์ (Mc Anally and Downs, 1973 : 122 - 123) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นคนยืดหยุ่น และปรับตนเองให้เป็นไปตามกาละเทศะ ตามความเหมาะสม กฎเกณฑ์เก่า ๆ บางอย่างอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไปหรืออาจเกิดเป็นปัญหา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารจึงต้องเต็มใจที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคคลที่ไม่เต็มใจที่จะทำงานในสภาพการเช่นนี้ หรือไม่สามารถจะยอมรับความไม่แน่นอนนี้ได้ ก็ไม่เหมาะที่จะอาสาเข้ามาบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง และสามารถรักษารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

3. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน

○ นอกเหนือจากคุณลักษณะเดิม ๆ ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ควรจะต้องมีความสามารถเป็นพิเศษในการโน้มน้าวใจคน สามารถที่จะเสนอความต้องการและสิ่งที่น่าสนใจของห้องสมุดต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัย คณะอาจารย์ นักศึกษา และพนักงานมหาวิทยาลัย ประการสุดท้าย ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดีที่จะทำให้เป็นที่สนใจและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ

สำหรับ ฮอร์น (Horn, 1975; 464 - 472) ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ควรจะมาจากบุคคลที่เป็นบรรณารักษ์มาก่อน และควรได้รับการฝึกฝนอบรมทางการบริหารมาแล้ว โดยเฉพาะโรงเรียนบรรณารักษ์ควรเน้นวิชาการบริหารห้องสมุดที่มีอยู่ให้มากขึ้น เพื่อฝึกให้เป็นนักบริหารจริง ๆ

วิลลาร์ด (Willard, 1976 : 311 - 317) แสดงทัศนะในการบริหารงานห้องสมุดไว้ว่า ห้องสมุดมักประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารห้องสมุดกลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าบังคับผู้อื่น การยึดมั่นแต่ระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป การบริหารงานที่สับสน การบริหารงานแบบไม่มีหลักซึ่งมักจะผลักดันความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเสียขวัญ การบริหารงานเฉพาะหน้าโดยไม่เป็นนโยบาย ทำให้เกิดความวิตกกังวล การใช้ระบบราชการมากเกินไปทำให้การตัดสินใจล่าช้า ตลอดจนการยึดถือวิธีปฏิบัติงานวิธีใดวิธีหนึ่งซ้ำ ๆ กันก็ตาม ปัญหาเหล่านี้จะหมดไปได้โดยที่ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องปฏิบัติงานโดยยึดหลัก 8 ประการ คือ

1. ไม่ใช้ระบบการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ
2. ไม่กลัวบุคคลที่อยู่เหนือกว่า ถ้าหากตนเป็นผู้กระทำถูก
3. ไม่กลัวผู้ใดบังคับบัญชา
4. ไม่ตัดสินใจอย่างง่าย ๆ เพราะอาจจะกระทำพลาดได้
5. ไม่ทำอะไรที่ง่ายเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นภายหลัง
6. ไม่ใช่ความชอบไม่ชอบมาเป็นเครื่องตัดสินใจในการบริหาร
7. ไม่กลัวที่จะให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำความดีความชอบ
8. ไม่ทำอะไรเป็นความลับ หรือ มีลัทธิลัทธิลึกลับ หรือเป็นการขู่ข่มขู่

เปอรี่ (Perry, 1974: 3025 A) ได้ทำการวิจัยศึกษาระบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ในสหรัฐมิชิแกน เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงความแตกต่างภายในและความคล้ายคลึงกันภายนอก ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 5 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด วัดความคิดเห็นในเรื่องการบริหารในระดับสูง และแบบสอบถามว่าหน้าที่ห้องสมุดทั้งระดับสมัยใหม่ และบรรณารักษ์ ระดับวิชาชีพ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นคล้ายคลึงกันว่าทุกคนมีความพอใจในงานหรือใช้ มีความจงรักภักดีต่อห้องสมุด มีความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาซึ่งมีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ ช่วยเหลือ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีการบริหารงานตามลำดับขั้น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

กรากอน (Dragon, 1976 : 7380 - 7381) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์
ระหว่างการใช้บริหารห้องสมุดทำการประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองกับพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใดกับ
บัญชาประเมิน โดยตั้งสมมุติฐานไว้ว่า

1. ฐานะทางอาชีพของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมผู้นำ
2. เพศของผู้บังคับบัญชา ไม่เป็นองค์ประกอบในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ
3. ผู้บังคับบัญชาจะตอบว่าตนมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่ผู้ใดกับบัญชาตอบ

การศึกษารังนี้กระทำกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย 23 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นบรรณารักษ์
166 คน ผู้บังคับบัญชา 28 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรม
มุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมกิจสัมพันธ์

ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณแสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็น
ผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้ง และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวในหน่วยงาน สูงกว่าความเห็น
ของผู้ใดกับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสหสัมพันธ์ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใดกับบัญชา
ในค่านพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าสหสัมพันธ์ในการประเมินพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บังคับบัญชา และค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใดกับบัญชาในค่าน
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งผู้ใดกับบัญชาที่เป็นบรรณารักษะระดับวิชาชีพ และที่ไม่ใช่บรรณารักษะระดับวิชาชีพ
ประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ค่านกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
ผู้ใดกับบัญชาที่ไม่มีความรู้ทางบรรณารักษะ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ใดกับ
บัญชาที่เป็นบรรณารักษะระดับวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ/ ส่วนผู้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษะระดับวิชาชีพ
และที่ไม่ใช่บรรณารักษะระดับวิชาชีพ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองในเรื่อง การเป็นตัวแทนของผู้
ร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษะระดับวิชาชีพเห็นว่า
ตนแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่อง การเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานสูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่บรรณารักษะระดับวิชาชีพ

การประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาหญิงและชาย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ สูงกว่า แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงและค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จากผู้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก และเป็นค่าในเชิงลบ ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นชาย และค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำจากผู้บังคับบัญชาในพฤติกรรมด้านเดียวกันนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวก

ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายมีความใจกว้างยอมรับความไม่แน่นอน และใจกว้างในเรื่องการให้เสรีภาพ สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงแสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็นตัวแทนของทีมงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมีพฤติกรรมต่ำในด้านการเน้นผลงาน แต่แสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารอื่น ๆ

✓ ไรท์ (Rike, 1977 : 7382 - 7383 A) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวัง และความเข้าใจในบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของคณะผู้อำนวยการของ State Library Agencies กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการของ State library Agencies 50 แห่ง ผู้บังคับบัญชารับแทนผู้อำนวยการ และผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งสัมพันธ์ กับมิติกิจสัมพันธ์

LBDQ - Ideal ใช้วัดความคาดหวังจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มข้างต้นเพื่อหาบทบาทผู้นำของผู้บริหาร

LBDQ - Real ใช้หาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร State Library Agencies มีการวัดความสอดคล้องเกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาท และความสอดคล้องเกี่ยวกับความเข้าใจในบทบาท ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับความเข้าใจภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

1. ผู้อำนวยการของ State Library Agencies ผู้บังคับบัญชารับแทนเห็นด้วยไปและผู้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นในการปรับปรุง ความเป็นผู้นำของกลุ่มในหน่วยงานของตน

2. ถึงแม้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จะได้ตอบว่า ผู้อำนวยการในอุดมคติควรจะมีคะแนนสูงในพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ก็ความแตกต่างจะกำหนดลักษณะผู้นำที่ดีที่สุด สำหรับทุกหน่วยงาน เป็นไปไม่ได้

3. ความสอดคล้องในเรื่องความคาดหวังในบทบาทความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการ มีมากกว่าความสอดคล้องในเรื่องความเข้าใจพฤติกรรมของผู้อำนวยการ

4. ผู้อำนวยการอาจจะเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาทที่มีขีดความสามารถ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะให้พฤติกรรมทั้ง 2 มิติ สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผู้อำนวยการไม่ได้เห็นตนเองอย่างที่คนอื่นเห็น มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการ และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เข้าใจ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่เข้าใจกัน

6. บทบาทผู้นำของ ผู้อำนวยการดูเหมือนว่าจะได้รับอิทธิพลโดยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้อำนวยการ เช่น ระยะเวลาที่ทำงานในห้องสมุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน วิทยาสอบสูงสุดที่ได้รับ ตลอดจนเพศ

7. บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการ ดูเหมือนว่าจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของหน่วยงาน ภาย ขนาดของหน่วยงาน ขอบข่ายในการบังคับบัญชา และตำแหน่งของ State Library Agencies ในสายงานของรัฐบาล

เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ

บุคคลในการบริหารไม่ว่าจะเป็นในหน่วยงานใด จะประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำ และผู้ตาม ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรืออาจไม่ใช่ก็ได้ ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วย และในทัศนะของการบริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่าพฤติกรรมผู้นำสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะว่า ผู้นำทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน (ภิญโญ สาธร, 2517:172) ในทัศนะของ อรุณ วัชรธรรม (อรุณ วัชรธรรม, 2517 : 198 - 195) มีความเห็นทำนองเดียวกันในแง่ที่ว่า ผู้นำเป็นปัจจัย

สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน คนผู้ใฝ่บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กร หรือหน่วยงาน แต่ละแห่งเป็นอันมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ เดวิส (Davis, 1972 : 251) จึงเห็นว่าในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานใดก็ตามควรมีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงต่ำเพียงไร การพิจารณามักจะพุ่งเล็งไปที่ผู้บริหารเป็นอันดับแรก และคุณสมบัติ คุณภาพของผู้นำนับว่าเป็นอันดับรองลงมา ทั้งนี้เพราะตำแหน่งบริหารเป็นตำแหน่งที่ต้องจัดดำเนินงานทั้งหมด

สำหรับความหมายของคำว่า "ผู้นำ" มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ซึ่งโดยหลักสำคัญแล้วมีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นรวมมือทำเนิงานไปสู่เป้าหมายได้ (Simor and Other, 1968 : 103) หรือ ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่กับผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (สมพงษ์ เสงี่ยมสิน, 2513 : 353)

แต่คำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ได้กว้างขวาง น่าจะได้อรรถาธิบายเห็นของ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 27 - 28) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ควรต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

หน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการบางคน เช่น วอลล์ (Wall) และ ฮอกกินส์ (Hawkins) ได้สอบถามความต้องการของผู้บังคับบัญชาหลายหน่วยงาน เช่น กองทัพบก ครุ วิชา สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชา

ส่วนใหญของการให้น้ำของคนที่ทำหน้าที่หลายประการคือ (อ้างจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 402 - 403)

1. เป็นนักบริหารที่ดี (good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External group)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of internal relationships)
7. เป็นผู้ให้รางวัลให้โทษ (Purveyor of rewards and punishments)
8. เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้อยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 402 - 403) ให้อรรถาธิบายในหน้าที่ของผู้นำไว้ว่าผู้นำจะต้องทำหน้าที่หลัก 5 ประการ กล่าวคือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้วิริยภาคและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนและแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อ และประสานงานในองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงาน และควบคุมงาน

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่รับภาระในตำแหน่งผู้บริหารเป็นอเนกประการหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำเป็นหน้าที่ที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็วจนในหน่วยงาน ฉะนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากคนอื่น ๆ ซึ่งจะต้องเป็นคุณสมบัติที่คัดค้านมาแต่กำเนิด คุณสมบัติที่สามารถปลูกฝังและเรียนรู้จากการศึกษาอบรม รวมทั้งประสบการณ์อีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันเชื่อว่า ความเป็นผู้นำที่ดีนั้นทุกคนสามารถเป็นได้หากได้รับการศึกษาอบรมที่เพียงพอให้เข้าใจบทบาท และคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

กูด (อ้างจาก อุทัย หิรัญโต, 2520 : 12 - 13) ได้แสดงทัศนะในเรื่องคุณลักษณะผู้นำไว้ 7 ประการ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงาน

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้ ความสนใจ รอบคอบ
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีสภาพร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ประสานงานกันอย่าง ดีที่สุด
7. มีความชำนาญในทางการบริหาร และในทางวิชาการ

นักบริหารในประเทศไทย เช่น อาษา เมฆ สวรรค์ (อาษา เมฆสวรรค์, 2510 : 201) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องคุณลักษณะผู้นำ โดยเน้นด้านส่วนตัว การบริหาร มนุษยสัมพันธ์ และ ความมีคุณธรรม กล่าวคือ

ด้านส่วนตัว ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งดูน้อง อย่าให้ถูก "ต้ม" ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจสูง สามารถที่จะศึกษา และเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ตลอดจนมีความกระตือรือร้น

ด้านการบริหารงาน ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ประกอบกับความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีศรัทธาต่องาน และเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้

ด้านความมีคุณธรรม ต้องมีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ มีศีล มีสัจย์ มีนิง และเที่ยงธรรม

ในทำนองเดียวกันทัศนะของวิญญู อังคณารักษ์ (วิญญู อังคณารักษ์, 2517 : 3 - 22) ได้สนับสนุนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างดี กล่าวคือ ความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดี จะต้อง มี คือ เครื่องมือสำคัญ 6 อย่าง ที่จะช่วยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่

1. เครื่องมือ สำหรับกระตุ้นเตือนอันได้แก่ ความกระตือรือร้น ความร่าเริง ความไม่เห็นแก่ตัว
2. เครื่องมือ สำหรับ รักษาความมั่นคง ซึ่งจะต้องมีความเยือกเย็น ความกิริยอบคอบ และบังคับตนเองได้ ความสม่ำเสมอในค่านิยมงาน อารมณ์ และบุคลิกภาพ
3. เครื่องมือ ประหยัดเวลา ซึ่งจะต้องมีความง่าย ในการสื่อสารเข้าใจได้อย่างตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็น ยึดมั่นในข้อเท็จจริง
4. เครื่องมือในการสร้างความเหมือน ได้แก่ ความมั่นคงไม่รวนเร ไม่ค้นหุรง ละมุนละไม แต่มั่นคง ความแนบเนียน ความสามารถว่าอารมณ์ในทางบวก เช่น ความจงรักภักดี ความสำนึกในหน้าที่ ความยุติธรรม ทำให้พ้นจากอารมณ์ในทางลบ เช่น ความเกลียด ความสงสัย โกรธ เคารพความเป็นบุคคลของผู้อื่น
5. เครื่องมือสำหรับเห็นยวรั้ง ได้แก่ เกียรติศักดิ์ สื่อ วางแผนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีอรรถาสัย และความคุมตนเอง
6. เครื่องมือสร้างความจงรักภักดี ได้แก่ ความเมตตากรุณา และความเป็นมิตร

พฤติกรรมผู้นำ

การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดจะเป็นผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับความเป็นผู้นำเพียงใดนั้นได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อเป็นแนวทางแสวงหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะนักวิชาการบางกลุ่มเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นสำคัญที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำเป็นสำคัญ ตามแนวคิดนี้เรียก Traits Approach เชื่อว่า บุคลิกภาพที่เหมาะสม เช่น ทาทางดี พุคเก่ง เข้าคนได้ดี ฉลาดในมนาวใจคนเป็น อีกแนวคิดหนึ่ง คือ Follower or Group Approach เป็นการวิเคราะห์จากผู้ตามศึกษาบทบาทในหน้าที่การงานของผู้นำกับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยพิจารณาจากฝ่ายของผู้ตามไปหาผู้นำเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั่นเอง

ฮาปิน (Halpin, 1966 : 86) แบ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำไว้เป็น 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมิติสูงสัมพันธ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเป็นมิตร ความเคารพนับถือ สนิทสนม ไว้วางใจกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมมีกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของหน่วยงานที่วิธีติดต่อสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

ทั้งนี้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้านในสายตาของผู้ร่วมงาน

งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกระทำกันแบบหลายสาขา ดังเช่น เฮิสเบอร์ก (Herzberg , 1966 : 7) ได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวน 200 คน ในเมืองฟิสต์เบอร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นชอบและไม่ชอบทำงาน ตลอดจนความสำเร็จในการทำงานได้พบว่าปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร เช่น นโยบายการบริหาร การกระทำของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยขวัญของครูในรัฐเนบราสกา (Napier, 1966 : 1223 A) ซึ่งพบว่า ขวัญในการทำงานของครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหาร กล่าวคือ การต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยเหลือครู เมื่อเกิดปัญหาทางวินัย ยินยอมให้มีส่วนร่วมวางนโยบาย การมอบงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ตลอดจนความยุติธรรมในการมอบหมายงานพิเศษ

/ การวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยตรงนั้นเน้นทำการวิจัยความสัมพันธ์ของพฤติกรรม ดังเช่น กุก (Cook, 1971 : 5063 A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ และ แบบสอบถาม ขวัญ สอบถามครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของขวัญของครูที่มีระดับสูงสัมพันธ์กับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำที่มีสัมพันธ และมิตกิจสัมพันธ์ของครูใหญ่ ทำให้ทราบว่า ครูใหญ่ที่พฤติกรรมมีสัมพันธจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของครูอยู่ในระดับสูง ครูมีความพอใจต่องานของตน และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เมื่อครูใหญ่ใช้กลยุทธ์ในการมอบหมายงานอย่างรอบคอบ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงสถานภาพของครู

นอกจากจะทำการวิจัยด้านความสัมพันธ์แล้ว ยังทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ เพราะเหตุที่ว่า การวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในความเป็นจริงอย่างเดียวไม่มีข้อเปรียบเทียบ จึงมีผู้สนใจศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง (Real) และพฤติกรรมผู้นำตามความคาดหวัง หรือ ตามอุดมคติ (Ideal) ดังเช่น สโครเดอร์ (Schroeder, 1970 : 5209 A)

ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในมิติมุ่งสัมพันธ์ และมีกิจสัมพันธ์ ตามสภาพที่เป็นจริง และตามอุดมคติ พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาประเมินโดย คณะคณาจารย์ รวมทั้งหัวหน้าแผนกวิชาเอง ผลการวิจัยพบว่า คะแนนความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงทั้งสองมิติ สูงกว่าคะแนนความเห็นของคณะอาจารย์ คณะอาจารย์มีความคาดหวังที่จะให้หัวหน้าแผนกวิชาแสดง พฤติกรรมทั้งสองมิตินี้มากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ สำหรับด้านคณาจารย์นั้นคาดหวังในทางตรงกันข้ามกับคณะอาจารย์ โดยที่คณะคณาจารย์จะให้หัวหน้าแผนกวิชาแสดงพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์มากกว่า เดิมแต่ก็ยังต่ำกว่าความ คาดหวังของคณะอาจารย์ และสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาเองมีความคาดหวังในพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์สูง กว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ และท้ายที่สุดทั้งหัวหน้าแผนกวิชา และคณะคณาจารย์มีความเห็นตรงกัน ว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาจะมีความสำคัญมาก ฉะนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะได้รับการฝึกอบรม ทางการบริหารด้วย

คอกซ์ (Cox, 1974 : 2568 - 9A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมีกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Dean of Instruction) ในวิทยาลัยชุมชนที่มิลรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่าง เป็น อธิการบดี 27 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 27 คน อาจารย์ 305 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นต่อ พฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ทั้งในความเป็นจริง และในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คะแนนเฉลี่ยตาม สภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่วนคะแนนที่ได้จากความคาดหวังในอุดมคติอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมในสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวังแตกต่างกันมาก ซึ่งการวิจัยทำนองเดียวกัน ฟอย (Foy, 1974 : 2475 A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่าย วิชาการ (Dean of Instruction) ในวิทยาลัยชุมชนที่มิลรัฐเพนซิล โดยส่งแบบสอบถามกับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Dean of Instruction) หัวหน้าแผนก ผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ร่วมงาน มีความเห็นแตกต่างกันทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคติที่สำคัญผู้ร่วมงานต่างประสงค์ให้ หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงกว่าเดิมเท่า ๆ กันมากกว่าจะมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่า พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เช่นที่แสดงออกในปัจจุบัน

ปีคอบา เวอร์ธิงตัน (Worthington, 1975 : 1237-8) ได้ใช้แบบสอบถามศึกษา ความถี่เห็นของบุคคลระดับต่าง ๆ ว่าจะมีความเห็นแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างต่างกัน แต่ละกลุ่มประเมินพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่ อาจารย์ใหญ่พิจารณาพฤติกรรมตนเอง กับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

และหัวหน้ามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณา กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ใหญ่ 27 คน และผู้ประเมินอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว 293 คน สรุปผลการวิจัยไว้ 8 ข้อ คือ

1. อาจารย์ใหญ่ เห็นพ้องกับพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชาไม่ เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมทั้งสองมิติอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ไม่ได้ขัดแย้งกันในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ
6. หัวหน้าหมวดไม่ เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ ในพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์แต่ไม่มีความเห็นแตกต่างกันในมิติมุ่งสัมพันธ์
7. ผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานในพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ มีหัวหน้าหมวดมากที่สุด
8. ผู้ที่ให้คะแนนสูงกว่ามาตรฐานในพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ มีศึกษาธิการมากที่สุด

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยพฤติกรรมผู้นำในประเทศ ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการวิจัยทางด้านการศึกษา ดังที่
 สมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 : 91 - 95) ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหาร
 ของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารวิทยาลัยครู และอาจารย์จำนวน 240 คน
 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริหาร ด้านบุคลิกสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ ในทัศนะของผู้บริหารประเมินตนเอง
 และสําคัญของอาจารย์ร่วมงาน ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารมากกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์
2. อาจารย์ในวิทยาลัยครูต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่
3. สำหรับผู้บริหารเองเชื่อว่า ตนเองสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

ในปีต่อมา วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul, 1972 : 71) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ เพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินอกจากอาจารย์ใหญ่ที่มี วุฒิน้อย อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิงซึ่งมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากจะมีแบบอย่างที่ดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก และ โททางการศึกษา อักษรศาสตร์ และ กฎหมายในระดับปริญญาตรี จะมีแนวโน้มจะบริหารงานดีกว่าผู้ที่เรียนในวิชาอื่น ๆ และอาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาการและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่ประสิทธิภาพในการบริหารงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ศึกษาวิชานี้

ราฟิง อัมเรศ(ราฟิง อัมเรศ, 2514 : 46) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา 2516 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามความเกรงใจ สอบถามครูใหญ่ 125 คน ครู 498 คน พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกัน ครูใหญ่ที่มีวุฒิ ป.ศ.สูง หรือวุฒิสูงกว่าขึ้นไปแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินอกจากครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า แต่ครูใหญ่ส่วนมากแสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและครูใหญ่ส่วนมากแสดงพฤติกรรมมิติสัมพันธ์ สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ ครูใหญ่ที่มีอายุระหว่าง 37 - 47 ปี มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ สูงกว่าครูใหญ่ที่มีอายุระดับอื่น และพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเกรงใจ

ปีต่อมา ทาญชัย สงวนไทย์ (หาญชัย สงวนไทย์, 2518 : 58-67) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู กับบรรยากาศองค์การ โดยศึกษากับอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคกลาง 14 แห่ง จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ในระดับปานกลางและโดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารวิทยาลัยครูมีคะแนนมิติมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูบริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน สวัสดิภาพของคณะอาจารย์ ผสมผสานกับความคำนึงในประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์จึงมีผลให้บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ ไม่มีบรรยากาศทางเดิน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากร

การศึกษครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย รวม 10 แห่ง จำนวน 131 คน ปีการศึกษา 2520

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มประชากร จำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนบรรณารักษ์ *
เกษตรศาสตร์	1	13
ขอนแก่น	1	10
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	8
เชียงใหม่	1	14
ธรรมศาสตร์	1	24
มหิดล	1	9
รามคำแหง	1	20
ศรีนครินทรวิโรฒ	1	7
ศิลปากร	1	6
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	1	11
รวม	10	121

* จำนวนบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดปัจจุบัน ไม่นับรวมถึงผู้ศึกษาต่อหรือไปราชการ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีลักษณะเป็น Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก

1. แบบสอบถามชุดที่หนึ่ง จำนวน 54 ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 27 ข้อ
2. แบบสอบถามชุดที่สอง จำนวน 54 ข้อ ใช้วัดความคาดหวังของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวน 27 ข้อ

วิธีสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมผู้นำ จากบทความในวารสาร รายงาน การวิจัย คำบรรยายเกี่ยวกับหลักวิชาและทฤษฎีต่าง ๆ ในด้านการบริหาร การบริหารงานห้องสมุด วิทยาลัย และ มหาวิทยาลัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ตรงตามเนื้อหา
- ✓ 2. ศึกษาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งแปลเรียบเรียงและดัดแปลง โดย วิจิตร วีระกุล รวมทั้งลักษณะแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ สมาน วีระกำแพง
3. สร้างแบบสอบถามปลายเปิด ให้ฝึกปฏิบัติหาแบบบรรณารักษ์ศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จำนวน 20 คน แสดงความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด ทั้งพฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์
4. นำแบบสอบถามปลายเปิด มาคัดเลือก ข้อที่มีความถี่สูงไว้ใช้
5. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จให้ครูทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณาตรวจสอบ เพื่อให้ข้อความครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้าน เป็นการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแบบ Construct Validity
6. นำแบบสอบถาม ไปทดลองสอบ กับบรรณารักษ์ห้องสมุด 4 แห่ง คือ ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ห้องสมุดคณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ห้องสมุดวิทยาลัยครูสวนสุนันทา ห้องสมุดวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 30 คน

7. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่าของแบบสอบถามรายข้อ (Item Analysis) ของกลุ่มทดสอบทั้ง 30 คน โดยใช้ t-test ตรวจสอบความแตกต่างของน้ำหนักเฉลี่ยของกลุ่มทดสอบที่ได้คะแนนสูง และต่ำ แล้วเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงไว้ โดยถือว่าค่าอัตราส่วนของ t-test มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 ($t = 2.048$) จากการวิเคราะห์พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกในรูป อยู่ระหว่าง 7.0578 - 2.778 (ดังที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก) ทั้งนี้พอจะกล่าวได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างภายใน (Intra - test validity) พอที่จะเชื่อถือได้

8. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยวิธีของ Cronbach ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น 0.8821 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเชื่อมั่นในการวัดพอที่จะเชื่อถือได้

9. การให้คะแนน แบบสอบถามส่วนใหญ่วัดพฤติกรรมทางบวก ผู้วิจัยกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละช่วงความคิดเห็นตามวิธีน้ำหนักสมมุติ (Arbitrary weighting) จากน้ำหนัก 1 ถึง 4 หน่วย ตามลำดับ กล่าวคือ

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนัก	1

10. นำค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำแต่ละเรื่อง แปลความหมาย โดยถือเกณฑ์ดังนี้

0.000 - 1.499	เป็นเกณฑ์ต่ำมาก
1.500 - 2.499	เป็นเกณฑ์ต่ำ
2.500 - 3.499	เป็นเกณฑ์สูง
3.500 - 4.000	เป็นเกณฑ์สูงมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำกับข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการหอสมุด หัวหน้าบรรณารักษ์ และบรรณารักษ์ หอสมุดมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่ง ในการตอบแบบสอบถาม ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลซึ่งส่งและเก็บข้อมูลด้วยตนเองสำหรับมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง และทางไปรษณีย์สำหรับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 18 พฤศจิกายน 2520 ได้ข้อมูลคืนมา 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.49

2. ตรวจสอบคัดเลือกเก็บไว้เฉพาะแบบสอบถามที่ได้ข้อมูลสมบูรณ์ทุกข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าสถิติเบื้องต้นสำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ค่าสถิติอื่น ๆ ต่อไป
ซึ่งได้แก่

1.1 คะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ประคอง กรรณสูตร, 2517 : 40-44)

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

1.2 ความแปรปรวน (Variance) ใช้สูตร (Ferguson, 1966 : 67)

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

2. วิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก ใช้สูตร (Edward,

1962 : 94)

$$r_{ij} = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{\sqrt{\frac{S_i^2}{N_i} + \frac{S_j^2}{N_j}}}$$

$$\sqrt{\frac{S_i^2}{N_i} + \frac{S_j^2}{N_j}}$$

3. วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร (Cronbach, 1970: 161)

$$\alpha_k = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_{x_i}^2}{s_{x_t}^2} \right)$$

4. หาค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มใช้ t -test โดยใช้สูตร(ถ้วน สายยศ 2517 : 217)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{n_1+n_2-2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและเป็นที่เข้าใจตรงกันจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่ม
X	แทน	คะแนนดิบ
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
S	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
n_1, n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้น แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

- (1) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณสมบัติ และมีกิจสัมพันธ์ตามที่ เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์
- (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณสมบัติและกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง เป็นรายชื่อ ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์
- (3) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณสมบัติและกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังโดยส่วนรวม ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

(1) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำที่มีทั้งสัมพันธ และมิติจึงสัมพันธตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตาราง 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำที่มีทั้งสัมพันธของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
	ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
1 ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน	2.67	3.78	2.54	3.65
2 เป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว	2.56	3.44	2.36	3.42
3 ชอบทำงานตามลำพัง และไม่สั่งสรวรกับผู้อื่น	2.11	1.64	3.10	1.25
4 เป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ	3.33	3.89	2.58	3.71
5 สนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว	3.11	3.44	2.40	3.26
6 รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และนำไปปฏิบัติ	2.89	3.44	2.69	3.49
7 จัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส	2.33	3.44	2.36	3.49
8 เป็นกันเองและพลงาย	3.67	3.78	3.23	3.64
9 ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย	3.56	3.56	2.86	3.56

ตาราง 2 (ต่อ)

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์		ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
10	อารมณ์เย็น สุขุม	3.00	3.78	2.54	3.77
11	สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน	3.78	3.89	2.92	3.86
12	ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน	3.78	3.89	3.00	3.83
13	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นในการปฏิบัติ งาน	3.44	3.78	2.62	3.80
14	ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานเสมอ หน้ากัน	3.56	3.89	2.62	3.81
15	เข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน	3.56	3.89	2.63	3.79
16	พยายามจัดสภาพการทำงานให้ได้รับ ความสะดวกเพียงพอ	3.56	3.89	2.70	3.71
17	ขอมินทา ผู้ร่วมงาน	1.00	3.89	1.96	3.83
18	เป็นคนหูเบา ระวังง่าย	1.11	3.89	1.74	3.86
19	ผู้ร่วมงานกล้าและสบายใจที่จะพูดคุย กับผู้บังคับบัญชา	3.11	3.89	2.23	3.75
20	เก็บความลับของผู้ร่วมงาน	3.67	3.89	2.65	3.78
21	ให้กำลังใจเมื่อมีปัญหา หรือเกิดความผิดพลาด	3.56	3.89	2.63	3.76
22	สรรเสริญปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จ สำหรับทั้งส่วนตัวและเพื่อนร่วมงาน	3.67	3.78	2.81	3.31
23	ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี	3.33	3.89	2.95	3.48

	พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
24	แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน	3.78	3.89	2.62	3.82
25	มีมรรยาทสังคมที่ดี	3.56	3.89	3.19	3.39
26	เต็มใจรับเรื่องร้องทุกข์จากผู้ร่วมงาน	3.22	3.89	2.99	3.67
27	สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน	3.67	3.78	2.82	3.30
	เฉลี่ย	3.13	3.70	2.68	3.55

จากตาราง 2 พิจารณาได้ว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ตามทัศนะของผู้บริหาร และบรรณารักษ์ เป็นไปดังนี้

ทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ 11 รายการ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 13 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดเลยที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่ำที่สุด 2 รายการ และเกณฑ์ค่า 1 รายการ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ เรื่องการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการศึกษาของคนของผู้งาน แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.78 เป็นกันเองและพอง่าย เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สรรเสริญผู้ปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าคนอื่น สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.78

พฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำถึง 3 รายการ ได้แก่ การชอบทำงานตามลำพัง และไม่ตั้งสรรคกับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.11 เป็นคนหูเบาระวังง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.11 และ การนิยามผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารคาดหวังว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์ที่สูงมาก

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์มีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์สูง 11 รายการ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 13 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดเลยที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำ หรือต่ำมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่ำที่สุด 2 รายการ และเกณฑ์ต่ำ 1 รายการ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงที่สุด ได้แก่ เรื่องการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.70 เป็นกันเองและพินิจ เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สรรเสริญผู้ปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าคนอื่น สนใจใ้ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67

พฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำถึง 3 รายการ ได้แก่ การชอบทำงานตามลำพัง และไม่ตั้งสรรคกับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.11 เป็นคนหูเบาระวังง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.11 และการนิยามผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารคาดหวังว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์ที่สูงมาก

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์มีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์สูง 20 รายการ สูงมาก 1 รายการ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ 3 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก สำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง 1 ราย อยู่ในเกณฑ์ต่ำ 2 รายการ ไม่มีพฤติกรรมทางลบด้านใดที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่บรรณาธิการเห็นว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน
เกณฑ์สูงสุด ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย
3.62 เป็นกันเองและพอง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.23 มีบรรยากาศที่ดี ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.19

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่บรรณาธิการเห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่าใดก็ได้ เรื่องการสนอง
ความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉะฉาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.40 การเป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในเรื่อง
ส่วนตัว ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.36 การจัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาสซึ่งมีค่า
คะแนนเฉลี่ย 2.36

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางลบ บรรณาธิการเห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหาร
แสดงพฤติกรรมทางลบสูง คำนวณทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.10

ตามความคาดหวังของบรรณาธิการ บรรณาธิการคาดหวังว่าผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรม
ในแต่ละเรื่องให้อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 16 เรื่อง เกณฑ์สูง 8 เรื่อง สำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ
บรรณาธิการคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์สูงมาก

เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด กับบรรณาธิการที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้
บริหารห้องสมุด ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมที่เป็นจริง
และมีความเห็นคล้ายคลึงกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

ตาราง 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุด
มหาวิทยาลัยตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด
มหาวิทยาลัย กับ บรรณารักษ์

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหาร		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
1	ให้รวมงานปฏิบัติตามระเบียบ แผนขอปรน เมื่อจำเป็น	3.44	3.89	2.72	3.50
2	จัดแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยชัดเจน	3.44	3.78	2.77	3.47
3	ดำเนินงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	3.33	3.56	3.06	2.75
4	มอบหมายงานโดยพิจารณาความ ความสามารถเป็นสำคัญ	3.11	3.78	2.97	3.49
5	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ ราบรื่นเสมอ	3.33	3.89	2.59	3.46
6	ให้คู่มือในการปฏิบัติงาน	2.89	3.67	2.56	3.43
7	ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน ก่อนมอบหมายงาน	2.78	3.67	2.63	3.50
8	ตรวจสอบผลงานสม่ำเสมอ	3.33	3.56	2.74	3.32
9	ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ	3.67	3.89	3.08	3.64
10	ติดตามช่วยเหลืองานที่ยากและสำคัญ	3.67	3.78	2.87	3.46
11	ชี้แจงแนะนำวิธีปฏิบัติงานเมื่อมอบ หมายงาน	3.33	3.78	2.85	3.62

ตาราง 3 (ต่อ)

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทักษะของผู้บริหาร		ทักษะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
12	ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ	3.44	3.67	2.73	3.47
13	กำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ	3.00	3.44	2.46	3.19
14	ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.56	3.78	2.64	3.65
15	ใช้สติปัญญาแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.00	3.89	2.73	3.54
16	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.11	3.89	2.88	3.50
17	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเลือกวิธีทำงาน	3.56	3.78	2.67	3.65
18	ส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน	2.89	3.67	2.63	3.66
19	รับผิดชอบต่องาน	3.67	3.78	3.13	3.72
20	เสียสละเพื่องานและส่วนรวม	3.67	3.89	2.98	3.70
21	ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา	3.67	3.78	2.97	3.65
22	มีมาตรฐานในการประเมินผลงาน	3.00	3.67	2.55	3.63
23	คำสั่งชัดเจน เข้าใจความหมายได้ง่าย	2.89	3.78	2.67	3.52
24	ประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวหรือแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ	3.11	3.67	2.72	3.10

ตาราง 3 (ต่อ)

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหาร		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
25	ปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง ออกนอก	3.67	3.78	3.61	3.55
26	กล้าริเริ่ม กล้าคิดกล้าเสีย	3.44	3.78	2.65	3.60
27	เป็นตัวอย่างที่ดีในกองปฏิบัติงาน	3.22	3.78	2.87	3.70
	เฉลี่ย	3.30	3.75	2.80	3.50

จากตาราง 3 ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำค่านิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ เป็นดังนี้

ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด ผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์สูงมาก 8 เรื่อง อยู่ในเกณฑ์สูง 19 เรื่อง ไม่มีพฤติกรรมใดที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำ หรือ ต่ำมาก

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ได้แก่ การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การติดตามช่วยเหลืองานที่ยากและมีความสำคัญ การรับผิดชอบต่องาน การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม การปฏิบัติงานตรงต่อเวลา และการปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งออกนอก ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67 การยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงานซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.56

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารห้องสมุดมีความคาดหวังว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์สูงมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารเห็นว่าควรแสดงสูงสุด ได้แก่ การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดเป็นประจำ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การใช้สติปัญญาตัดสินใจอย่างเหมาะสม การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเสียสละเพื่องานและส่วนรวมซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.89

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์เห็นว่า พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์สูงทั้งหมด ไม่มีพฤติกรรมใดที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก หรือในเกณฑ์ต่ำ

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่บรรณารักษ์เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารห้องสมุดปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ เรื่องการรับผิดชอบต่องาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.13 การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.06 การดำเนินงานพร่องของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.06 และการปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง ออทน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.01

ตามความคาดหวังของบรรณารักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ บรรณารักษ์คาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุด แสดงพฤติกรรมในเกณฑ์สูง และสูงมาก พฤติกรรมที่ต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ การรับผิดชอบต่องาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.72 การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.70 และการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.70

เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด กับทัศนะของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีความเห็นคล้ายคลึงกันทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่คาดหวัง

(2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่มีคุณลักษณะและกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง เป็นรายชื่อในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัยอัมรินทร์สัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S ²	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	2.67	29.50	0.2223
		103	2.54	0.74	
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	2.56	20.75	0.3759
		103	2.36	0.90	

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.11 3.10	11.61 0.49	2.4994 **
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.58	36.25 0.85	1.1662
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.40	28.61 0.66	1.2450
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.69	20.86 0.72	1.8900
7	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.33 2.36	13.75 0.80	0.0654
8	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.23	45.25 0.57	0.6401
9	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.86	39.28 0.69	1.0773
10	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.54	24.75 1.43	0.7487

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
11	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 2.92	46.69 00.78	1.2192
12	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.00	46.69 0.94	1.0865
13	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.62	35.53 0.83	1.2885
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.63	41.53 0.69	1.3809
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.56 2.70	39.28 0.72	1.4310
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.56 2.70	39.20 0.72	1.3182
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	1.00 1.71	0.00 1.13	2.0882 **

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	1.11 1.96	6.00 1.17	2.3611 **
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.83	26.36 0.69	0.5039
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.65	43.00 1.45	1.3879
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.63	39.28 0.63	1.4425
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.81	43.00 0.14	1.2671
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.95	34.00 0.71	0.6180
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 2.62	46.69 1.08	1.5917
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 3.19	39.28 0.63	0.5739

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	n	$\bar{X}$	S^2	t
26	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.22 2.99	38.44 0.87	0.3487
27	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.82	45.25 0.91	1.2028

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 4 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ที่ศึกษาคือพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง เรื่องการขอมหาอำนาจตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดนิคมทุ่งสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.78	0.19	0.7688
		103	3.65	0.24	
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.44	0.28	0.1088
		103	3.42	0.28	
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.44	0.28	0.1088
		103	3.42	0.28	
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	1.67	1.00	** 2.2617
		103	1.25	0.23	
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	1.1016
		103	3.71	0.23	
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.44	0.53	0.4032
		103	3.36	0.31	
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.44	0.53	0.2864
		103	3.49	0.25	

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
8	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.8125
	บรรณารักษ์	103	3.64	0.25	
9	ผู้บริหาร	9	3.56	0.28	0.0000
	บรรณารักษ์	103	3.56	0.27	
10	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.0678
	บรรณารักษ์	103	3.77	0.18	
11	ผู้บริหาร	9	3.89	0.11	0.2592
	บรรณารักษ์	103	3.86	0.12	
12	ผู้บริหาร	9	3.89	0.11	0.4498
	บรรณารักษ์	103	3.83	0.15	
13	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.1429
	บรรณารักษ์	103	3.80	0.16	
14	ผู้บริหาร	9	3.89	0.11	0.5822
	บรรณารักษ์	103	3.81	0.16	

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.7072
		103	3.79	0.17	
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	1.1502
		103	3.71	0.21	
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.2700
		103	3.83	0.16	
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.2500
		103	3.86	0.12	
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.9402
		103	3.75	0.19	
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.7576
		103	3.78	0.18	
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.8731
		103	3.78	0.18	

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.78	0.19	** 2.7794
		103	3.31	0.24	
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	** 2.4089
		103	3.48	0.25	
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	0.5247
		103	3.82	0.15	
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.89	0.11	** 2.9946
		103	3.67	0.22	
26	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.78	0.19	1.3750
		103	3.30	0.21	
27	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9	3.78	0.19	** 3.0246
		103	3.30	0.21	

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 5 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่คาดหวังของ
ผู้บริหารห้องสมุด ในเรื่องการทำงานตามคำสั่ง ไม่สงสัยหรือกับผู้อื่น การเสียสละปฏิบัติดี และประสพความ
สำเร็จทั้งส่วนตัว และต่อหน้าผู้อื่น การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การมีบรรยากาศสังคมที่ดี การสนใจ
ใฝ่ตามทุกข์สุขของผู้อื่น รวมทั้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมเรื่อง
อื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุด
มีทัศนคติสัมพันธ ตามทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.72	37.78 0.75	1.1165
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.77	35.53 0.98	1.0316
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 3.06	36.25 0.65	0.4317
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.97	36.86 0.77	0.2186
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.59	34.00 0.64	1.2159

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
6	ผู้บริหาร	9	2.89	20.86	1.8900
	บรรณาธิการ	103	2.56	0.88	
7	ผู้บริหาร	9	2.78	25.19	0.2671
	บรรณาธิการ	103	2.63	0.84	
8	ผู้บริหาร	9	3.33	84.00	0.9637
	บรรณาธิการ	103	2.74	0.68	
9	ผู้บริหาร	9	3.67	43.00	0.8879
	บรรณาธิการ	103	3.08	5.57	
10	ผู้บริหาร	9	3.67	43.00	1.1647
	บรรณาธิการ	103	2.87	0.74	
11	ผู้บริหาร	9	3.33	34.00	0.7864
	บรรณาธิการ	103	2.85	0.66	
12	ผู้บริหาร	9	3.44	37.78	1.0851
	บรรณาธิการ	103	2.73	0.86	
13	ผู้บริหาร	9	3.00	24.75	0.9710
	บรรณาธิการ	103	2.46	0.82	

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.64	39.28 0.74	1.4063
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.73	24.75 0.76	0.4909
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.88	36.86 0.79	0.3582
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.67	3.28 0.67	2.7614 **
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.63	31.74 0.88	0.4232
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.13	43.00 0.77	0.7928
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.98	43.00 0.88	0.9999
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.97	45.25 0.87	0.9928

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S	t
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.55	27.00 0.89	0.7753
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.67	23.11 0.71	0.4138
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.72	28.61 0.79	0.6691
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.01	43.00 0.79	0.9966
26	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.65	35.53 0.79	1.2482
27	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.22 2.87	38.44 0.86	0.5313

**

มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 6 ผลปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนคติต่อพฤติกรรม
กิจสัมพันธ์ในเรื่อง การให้รวมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน แตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร
ห้องสมุดดิจิทัลสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.50	0.11 0.25	2.2914**
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.47	0.19 0.25	0.5223
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.75	0.28 0.64	2.9758**
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.49	0.19 0.25	2.7800
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 2.46	0.11 0.25	2.2564**
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.43	0.25 0.25	1.3817
7	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.50	0.25 0.25	0.9787

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
8	ผู้บริหาร	9	3.56	0.28	1.0559
	บรรณารักษ์	103	3.32	0.44	
9	ผู้บริหาร	9	3.89	0.11	1.5300
	บรรณารักษ์	103	3.64	0.23	
10	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	1.8572
	บรรณารักษ์	103	3.46	0.25	
11	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.9462
	บรรณารักษ์	103	3.62	0.24	
12	ผู้บริหาร	9	3.67	0.25	1.1514
	บรรณารักษ์	103	3.47	0.25	
13	ผู้บริหาร	9	3.44	0.53	1.1116
	บรรณารักษ์	103	3.19	1.41	
14	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.7855
	บรรณารักษ์	103	3.65	0.23	
15	ผู้บริหาร	9	3.89	0.11	2.0564 **
	บรรณารักษ์	103	3.54	0.25	

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.69 3.50	0.11 0.25	2.2914 **
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.23	0.7855
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.66	0.25 0.23	0.0598
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.72	0.19 0.20	0.3866
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.70	0.11 0.21	1.2141
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.23	0.7855
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.63	0.25 0.24	0.2346
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.52	0.19 0.25	1.5090

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
24	ผู้บริหาร	9	3.67	0.25	2.0971 **
	บรรณารักษ์	103	3.10	0.64	
25	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	1.3349
	บรรณารักษ์	103	3.55	0.25	
26	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	1.0645
	บรรณารักษ์	103	3.60	0.24	
27	ผู้บริหาร	9	3.78	0.19	0.5041
	บรรณารักษ์	103	3.70	0.21	

** นัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 7 ผลปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนคติพฤติกรรม
กิจสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุด ในเรื่องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
ปรนเมื่อจำเป็น การทำงานที่บกพร่อง การมอบหมายงานโดยพิจารณาความสามารถ
เป็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ และการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญ

(3) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่มีทั้งสัมพันธและกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง โดยส่วนรวม ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตารางที่ ๘ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำสัมพันธ์ความเป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะผู้บริหารห้องสมุด

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	9	87.00	137.00	2.6544**
พฤติกรรมคาดหวัง	9	100.67	102.87	

** มีนัยสำคัญที่ .05

จากการาง ๘ ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสัมพันธและตามที่ เป็นจริง และตามที่คาดหวังใน ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าผู้บริหาร ลาดหวังที่จะให้ผู้ที่ เป็นผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง
และตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	103	73.12	434.08	11.2949**
พฤติกรรมคาดหวัง	103	97.63	53.25	

**

มีนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 9 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงและที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์
มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าบรรณารักษ์มีความคาดหวังที่จะ
ให้ผู้บริหารต้องสมมุติแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	9	80.44	161.78	4.2285 *
พฤติกรรมคาดหวัง	9	102.44	75.53	

* มีนัยสำคัญที่ .01

จากตาราง 10 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และจากค่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าผู้บริหารมีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่อยู่ในผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจวัตรตามที่เป็นจริงและความ
ที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	103	75.20	7895	18.9516 ^{**}
พฤติกรรมคาดหวัง	103	98.78	78.87	

**
มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 11 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจวัตรตามที่เป็นจริง และความที่คาดหวังในทัศนะ
ของบรรณารักษ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากตารางแนบจึงได้ปรากฏว่า บรรณารักษ์มีความ
คาดหวังจะให้ผู้บริหารห้องสมุดส่งเสริมพฤติกรรมกิจวัตรมากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง
ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S ²	t
ผู้บริหาร	9	87.00	137.00	2.3741**
บรรณารักษ์	103	70.12	434.08	

** มีนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 12 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด
และบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะ
ของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S ²	t
ผู้บริหาร	9	100.67	102.87	1.1515
บรรณารักษ์	103	97.63	53.25	

จากตาราง 13 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด
และบรรณารักษ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรม กิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงใน
ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	80.44	161.78	1.1917
บรรณารักษ์	103	75.28	78.91	

จากตาราง 14 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด
และบรรณารักษ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรม กิจสัมพันธ์ตามที่คาดหวัง
ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	102.44	75.53	1.2079
บรรณารักษ์	103	98.78	78.67	

จากตาราง 15 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด
และบรรณารักษ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์
ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมากับผู้บริหารห้องสมุด
ที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุด อายุมาก	21	78.81	118.96	3.3641 *
ผู้บริหารห้องสมุด อายุน้อย	74	66.80	524.93	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุด อายุมาก	21	80.10	113.09	3.1570 *
ผู้บริหารห้องสมุด อายุน้อย	74	72.46	34.77	

* มีนัยสำคัญ .01

จากตาราง 16 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกัน แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และ
กิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่คาดหวัง
ของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมา กับผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุสูงกว่า
45 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดอายุมาก	21	99.19	47.46	1.1098
ผู้บริหารห้องสมุดอายุน้อย	71	97.27	53.79	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดอายุมาก	21	99.86	79.03	0.7545
ผู้บริหารห้องสมุดอายุน้อย	74	98.20	80.67	

จากตาราง 17 ปรากฏว่า บรรดาวิสัยมีความคาดหวังให้ผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกัน
แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมา กับผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์มาก	65	69.25	541.06	0.1533
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์น้อย	30	69.90	290.44	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์มาก	65	74.70	202.84	0.4325
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์น้อย	30	72.97	383.14	

จากตาราง 18 ปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์
ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพ 8 ปีลงมากับ
ผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพเกิน 8 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารประสิทธิภาพมาก	15	97.75	50.38	0.1084
ผู้บริหารประสิทธิภาพน้อย	30	97.57	59.02	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารประสิทธิภาพมาก	65	99.02	77.69	0.7029
ผู้บริหารประสิทธิภาพน้อย	30	97.60	86.25	

จากตาราง 19 ปรากฏว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่างกัน
แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้านี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ความทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และทัศนะของบรรณารักษ์ผู้ร่วมงาน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่เป็นจริง กับ พฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งจะเป็แนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในโลกาสต่อไป

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้านี้กระทำกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 แห่ง จำนวน 132 คน ปีการศึกษา 2520

วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้วิจัยปรับปรุงเพิ่มเติมมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแปลและเรียบเรียง โดย วิจิตร ชีระกุล รวมทั้งแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ สยาม วีระกำแหง ลักษณะแบบสอบถามเป็น Role Differential Scale แบบพฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์กับด้านกิจสัมพันธ์ออกเป็นด้านละ 27 ข้อ ซึ่งวัดพฤติกรรมทั้งที่เป็นจริงในปัจจุบัน และพฤติกรรมตามความคาดหวัง

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติคำนวณหาสิ่งต่อไปนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน
2. ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยใช้ t - test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ 2 ระดับ
ด้วยกัน คือ สูง และ สูง มาก พฤติกรรมที่สูงมาก คือ เรื่องการสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในการ
ทำงานแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน เป็นกันเองและพ้องใจ เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สนใจไกร
ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมอยู่
ในเกณฑ์หรือไม่เคยแสดงพฤติกรรมเหล่านี้เลย เช่น การชอบทำงานตามลำพัง และไม่สั่งสรรคกับ
ผู้อื่น เป็นคนหูเบาระวังง่าย และการกินหาผู้ร่วมงาน

สำหรับบรรณารักษ์ เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธสูงและ
สูงมากเช่นเดียวกัน พฤติกรรมที่อยู่ไม่เกณฑ์สูง คือ เป็นกันเองและพ้องใจ มีบรรยากาศที่ดี ตลอดจน
การส่งเสริมการศึกษาคนในหน่วยงาน แม้พฤติกรรมบางเรื่องที่บรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารได้แสดง
พฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ คือ การสนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉะฉาน เป็นที่พึ่งและช่วยเหลือใน
เรื่องส่วนตัว จักพบปะสั่งสรรคกับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส และการชอบทำงานตามลำพัง ไม่สั่งสรรค
กับผู้อื่น

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมมุ่ง
สัมพันธเรื่อง ชอบทำงานตามลำพัง ไม่สั่งสรรคกับผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรม
อื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ผู้บริหาร มีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดได้แสดงพฤติกรรมด้านนี้ในเกณฑ์
สูงมากทุกเรื่อง และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์
ที่สูงมากเช่นกัน

สำหรับบรรณารักษ์ มีความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมค่านิยมในเกณฑ์สูง และสูงมากกว่าเดิม และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ บรรณารักษ์คาดหวังที่จะไม่ให้ผู้บริหารปฏิบัติ ในเกณฑ์ ที่สูงมากเช่นกัน

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง ค่านิยมสัมพันธ เรื่อง การชอบทำงานตามลำพัง ไม่สั่งสรรพกษณ์ผู้อื่น การสรรเสริญปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การมีมรรยาทสังคมที่ดี ใส่ใจใคร่ถามทุกข์สุขของผู้อื่นร่วมงาน แลกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมมุ่งสัมพันธเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันมีนัยสำคัญ

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธอยู่ในเกณฑ์สูงมาก พฤติกรรมที่สูงมาก คือ เรื่อง การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การติดตามช่วยเหลืองานที่ยาก และมีความสำคัญ การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม การปฏิบัติงานตรงต่อเวลาตลอดจน การปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งออกทน

สำหรับบรรณารักษ์ เห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งหมด ไม่มีพฤติกรรมใดอยู่ในเกณฑ์ สูงมาก หรือต่ำมาก พฤติกรรมที่บรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงอยู่ในเกณฑ์สูงสุด คือ การรับผิดชอบต่องาน การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธในเรื่อง การให้ผู้อื่นร่วมงานมีเสรีภาพในการกิดริเริ่ม และเลือกวิธีทำงาน แลกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร มีความคาดหวังที่จะให้แสดงพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธในเกณฑ์ที่สูงมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารเห็นสมควรจะให้ปฏิบัติให้สูงขึ้นกว่าเดิมคือ การให้ผู้อื่นร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบ แต่ตอนแรกเมื่อจำเป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ให้รวมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และการเสียสละเพื่องาน

สำหรับบรรณารักษ์ มีความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์สูงและสูงมากกว่าเดิม พฤติกรรมที่บรรณารักษ์คาดหวังในเกณฑ์สูงสุด คือ การรับผิดชอบต่องาน การเสียสละเพื่องาน ตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์ มีทัศนะต่อพฤติกรรมที่คาดหวังด้านกิจสัมพันธ์ในเรื่อง การให้รวมงานปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนเมื่อจำเป็น การทำงานที่บกพร่องของผู้รวมงาน การมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การสนับสนุนให้รวมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวหรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมกิจสัมพันธ์เรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ปรากฏว่าความทัศนะของผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ และทัศนะของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยแล้ว บรรณารักษ์ เห็นสอดคล้องกับผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเดิม

6. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์เป็นจริงที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหารและบรรณารักษ์ ปรากฏว่า ความทัศนะของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าผู้บริหารเห็นสมควร จะให้แสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ และทัศนะของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังสอดคล้องกับผู้บริหารว่าควรมีพฤติกรรมกิจสัมพันธ์สูงกว่าเดิม

7. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ปรากฏว่า ผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง สูงกว่าบรรณารักษ์เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และในความคาดหวังของผู้บริหารและบรรณารักษ์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยแล้วพบว่าความคาดหวัง

ของผู้บริหารสูงกว่าความคาดหวังของบรรณาธิการ

8. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านกิจกรรมสัมพันธภาพที่แท้จริงในทัศนะของผู้บริหารและบรรณาธิการ ผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจกรรมสัมพันธภาพเป็นจริง สูงกว่าบรรณาธิการ แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้ว ไม่พบว่ามีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และในความคาดหวังของผู้บริหารและบรรณาธิการปรากฏว่าผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจกรรมสัมพันธภาพสูงกว่าบรรณาธิการ แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้ว ไม่พบว่ามีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9. ผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีอายุ และประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพที่แท้จริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อย แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความคาดหวังที่มีต่อพฤติกรรมทั้งสองด้าน ปรากฏว่าบรรณาธิการมีความคาดหวังในผู้บริหารทั้งที่มีอายุ และประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยรวม ปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธภาพในระดับสูงทั้งสองมิติ ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า/ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยบริหารงานโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพส่วนหัว มุ่งในด้านการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้ในระดับดี / ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดโดยบริหารงานของสมุดสอดคล้องกับหลักการบริหารของฮาลปิน (Halpin, 1957 : 39) ที่ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้งสองด้าน และสอดคล้องกับความเห็นของ วิจิตร ชีระกุล (วิจิตร ชีระกุล, 2518 : 19 - 21) ซึ่งเสนอความเห็นต่อผู้บริหารทุกประเภทว่า ผู้บริหารที่ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้บริหารที่ดี หรือเป็น Effective Leader นั้น คือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติมุ่งสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธภาพ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ยังไม่ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีได้

สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปในทางลบ จากหลักการที่ว่า ในการบริหารงานนั้นทั้งผู้นำทางบวก และผู้นำทางลบ ย่อมได้ผลเหมือนกัน ข้อแตกต่างมีอยู่ว่าผู้นำทางบวกได้ผลด้วยความพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้นำทางลบ บรรลุผลสำเร็จด้วยความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (จำเนียร สารนาถ, 2516 : 145) ฉะนั้น เมื่อผลการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมทางลบทำ หรือ ไม่เคยแสดงเลย อาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารห้องสมุดโดยยอมรับว่าในการบริหารงานห้องสมุดนั้น พฤติกรรมผู้นำในทางบวก ได้ผลดีกว่าทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ และโดยนัยนี้จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดอยู่ในลักษณะที่เป็นผู้นำ (Leader) มิใช่ เจ้านาย (Boss)

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์มีความเห็นแตกต่างกันเล็กน้อยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธภาพที่เป็นจริง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารห้องสมุดให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธภาพของตนเองสูงกว่าคะแนนที่ได้จากบรรณารักษ์ ตรงกับการวิจัยของสโครเกอร์ (Schroeder, 1970 : 5209A) ซึ่งพบว่าหัวหน้าแผนกวิชาประเมินผลตนเองในคะแนนที่สูงกว่าคณะอาจารย์ หรือ คณะที่หรือการวิจัยของดราคอน (Dragon, 1976 : 7380 - 7381A) ซึ่งพบว่าผู้บังคับบัญชาและบรรณารักษ์มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธภาพที่เป็นจริง โดยที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณลักษณะพฤติกรรมมีค่าน้อยกว่าคะแนนที่ได้จากบรรณารักษ์ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 : 91 - 94) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูให้คะแนนตนเองสูงกว่าอาจารย์ทุกด้าน โดยเฉพาะมีลักษณะสัมพันธภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจแสดงว่าสภาพที่เป็นจริงมีความแตกต่างกันเล็กน้อย และอีกนัยหนึ่งผู้บริหารห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนั้นก็ป็นปัจจัยอย่างหนึ่งของบุคลิกภาพของนักบริหาร (สมพงศ์ เกษมสิน, 2516 : 406)

ในด้านการปฏิบัติกิจสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ แตกต่างกันเล็กน้อยในสภาพที่เป็นจริง แต่โดยทั่วไปแล้วความคิดเห็นของบุคคลทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ตรงกับงานวิจัยของสมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 : 91 - 94) ซึ่งพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับความคิดเห็นของอาจารย์ในพฤติกรรมมีกิจสัมพันธ์แตกต่างกันเล็กน้อย แต่โดยทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระดับ 1 เปอร์เซ็นต์ ผลการวิจัยนี้อาจชี้ให้เห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงนั้นมีความสำเร็จของงานดี

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามความคาดหวัง ปรากฏแน่ชัดว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณาธิการมีความปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะให้ผู้บริหารของสมาคม มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ ทั้งนี้ตรงกับการวิจัยของไรท์ (Rike , 1977 : 7382 - 7383 A) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3-กลุ่ม ที่ทำการศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารของสมาคมในอุดมคติ ควร มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ และในการวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร มีความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติสูงกว่าความคาดหวังของบรรณาธิการ กรณีนี้อาจแสดงว่าผู้บริหารคำนึงว่าถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในกิจการต่าง ๆ เช่น การวางแผนนโยบาย แสวงหาความสามารถในการเข้ากับงาน ไม่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้รวมมือรวมใจกับปฏิบัติงานให้ได้ผลดีแล้ว หรือขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ก็ย่อมเป็นที่รู้ได้แน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปอย่างดี (เช่น แสงสิงแก้ว, 2510 : 13) ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงผู้ร่วมงาน เพราะว่า การจะกำหนดให้มนุษย์ทำอะไรอย่างมีแบบแผนย่อมจะไม่ได้ผลเสมอไป เพราะการมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์สูงย่อมแสดงว่ามีความสามารถในการบริหารงานก็จริง แต่ถ้าหากมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย ย่อมแสดงว่ามีความสามารถสูงด้วยในการรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานไว้ได้ อีกประการหนึ่งการวิจัยครั้งนี้อาจชี้ให้เห็น เกณฑ์ว่าผู้บริหารมีความปรารถนาสูงที่จะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งความปรารถนาในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีเป็นที่พอใจ จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้บริหารของสมาคมปฏิบัติงานในบรรทัดและมีคุณค่าอีกด้วย

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน พบว่าผู้บริหารของสมาคมที่มีอายุต่างกัน แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชิต ธีระกุล (Dheerakul , 1972 : 40) ซึ่งพบว่าครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ, 2517 : 46) ซึ่งพบว่าครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่าอายุของผู้บริหารของสมาคมมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ

สำหรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารของสมาคมไม่ทำให้การ แสดงพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการวิจัยของรุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด (รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด, 2519 : 42 - 41) พบว่าศึกษาวิธีการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ประสบการณ์ของผู้บริหาร

ห้องสมุดไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองมิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่าง เช่น การนิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน และอาจเป็นเพราะว่า ประสิทธิภาพอาจไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้ เกิดความแตกต่างกันในการแสดงพฤติกรรมทางการบริหาร (สเปราซซู จอมเทศ, 2515 : 11)

○/ถึงแม้ว่าผู้บริหารห้องสมุดจะมีอายุ และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม บรรณารักษ์ก็มีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุด ได้แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติอย่างเท่าเทียมกัน แสดงว่า บรรณารักษ์อาจไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็นในเรื่องอายุ และประสบการณ์ หากแต่คำนึงถึง สมรรถภาพในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานและความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรยากาศในการบริหารงานห้องสมุดดำเนินไปด้วยความราบรื่น

ข้อเสนอแนะ

○ 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย

/เพื่อให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรได้สำรวจเพื่อพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมของผู้บริหารเอง เท่าที่สามารถจะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตามความจำเป็นที่เหมาะสม ประการหนึ่งคือผู้บริหารควรแก้ปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตยด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อีกประการหนึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้น่ารัก น่าคบ (likeableness) คือเป็นผู้ที่รอบคอบคนอื่นเป็น และเป็นผู้ที่คนอื่นรอบ เป็นผู้ที่ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน และควรคำนึงว่า ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จลงอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลย หากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในทัศนะของบุคลากรทั้งหมดของห้องสมุด

2.2 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน หรือ บรรยากาศองค์กร

2.3 ศึกษาความขัดแย้งที่มีอยู่ระหว่างผู้บริหารกับบรรณารักษ์

บรรณาการ

บรรณานุกรม

ความแตกต่างของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับห้องสมุดอื่น ๆ เอกสารโรเนียว ไม่ปรากฏ
จำนวนหน้า.

จำเนียร สารนาถ มนุษยสัมพันธ์ในธุรกิจเบื้องต้น โรงพิมพ์หัตถศิลป์ 2516, 145 หน้า.

ธงชัย สันติพงษ์ การจัดองค์การและการบริหาร โรงพิมพ์บพิช 2514, 302 หน้า.

ธวัชชัย ตั้งสง่า "ท่านเป็นนักบริหารที่ดีหรือไม่", อุตสาหกรรมสาร 19 (4) : 1 -
6 เมษายน 2519

นวนิตย์ อินทระ คำบรรยายวิชาห้องสมุดวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย 2519,
ไม่ปรากฏจำนวนหน้า.

นวนิตย์ อินทระ "ปัญหาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย" วารสารห้องสมุด
17 (4) : 321 - 343 กรกฎาคม - สิงหาคม 2516.

ฝน แสงสิงแก้ว "มนุษยสัมพันธ์" ข้าราชการ 12 (11) : 18 พฤศจิกายน 2510.

กัญญา สาทร การบริหารงานบุคคล ไทยวัฒนาพานิช 2517, 587 หน้า.

รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาต ประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขต
การศึกษา 11 ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2519, 98 หน้า.

ร่ำพิง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความ
เกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปริญญาโท
กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 50 หน้า.

ลวน สายยศ และ อังคณา ตันศิริตานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช
2515, 276 หน้า.

วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 26 (28) : 19 - 21 สิงหาคม 2518.

วิษณุ ทับเที่ยง คำบรรยายวิชาการบริหารห้องสมุด 2519, ไม่ปรากฏจำนวนหน้า.

วิชัย อังคณาภิรักษ์ วิธีทำงานให้ได้ดี พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2517, 165 หน้า.

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2513, 658 หน้า.

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช 2516, 531 หน้า.

สมาน วีระกำแหง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ คม.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2515, 95 หน้า.

✓ ชาญชัย สงวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2519, 84 หน้า.

อรุณ ภิภรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 448 หน้า.

อัมพร ปันศรี และ นนทนา เผือกผ่อง การจัดและบริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย
รามคำแหง 2516, 500 หน้า.

อาษา เมฆสวรรค์ หลักบริหาร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น 2510, 112 หน้า.

อุทัย หิรัญโต ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โอเคียนสโตร์ 2520, 312 หน้า.

Buck, Paul, Libraries and Universities, Harvard University Press,
Massachusetts, 1964, 172 pp.

Conant, Ralph W., "Sociological and Institutional Changes in
American Life: Their Implications for the Library,
"ALA Bulletin, 61 (5) : 528, May, 1967.

Cook, Richard P., "The Relationship of Principal Leader Behavior
and Teacher Morale to Certain Variables in Selected Urban
Elementary School," Dissertation Abstracts, 31 (10) : 5063A,
April, 1971

Cronbach, Lee J., Essentials of Psychological Testing, 3rd.ed., Harper & Row, 1970, 752 pp.

Davis, Keith, Human Behavior at Work : Human Relation and Organization Behavior, 4 th.ed., McGraw-Hill, New York, 1972.

Dheerakut, Vichit, Leadership Behavior of Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to sex, Age, Experience and Qualification, Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972.

✓ Dragon, Andrea claire, Self - Descriptions and Subordinate Descriptions of Leader Behavior of Library Administrators," Dissertation Abstracts, 38(12) : 7380 - 81 A, June 1977.

Edward, Allen R, Experimental Design in Psychological Research, 2nd.ed., Hareourl, Brace and World Inc., New York, 1962, 678 pp.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, 2nd.ed., Mc Graw-Hill, New York, 1966, 446 pp.

Foy, Francis P., "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts, 35(9) : 247A, November, 1974.

Hilpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, New York, Mc Millan Co., New York, 1966, 352 pp.

Herzberg, Federich, Work and the Nature of Man, The world Publishing Co., New York, 1966.

✓ Horn, Roger, "The Idea of Academic Library Management," College and Research Libraries, 36(6) : 464-742, November, 1975.

Jennings, Frank G., "Carpe Diem," Library Journal, 92(3) : 420 February, 1976.

Mc Anally, Arthur M., and Downs, Robert B., "The Changing Role of Directors of University Libraries," College and Research Libraries, 34(2) : 103-123, March, 1973.

Mittal, R.L., Library Administration Theory and Practice, Delhi, Metropolitan Book, 1969.

Napier, Thomas G., "Teacher Morale", Dissertation Abstracts, 27(5): 1228A, November, 1966.

Perry, Donall E., "A study of Administrative Style in Five University Libraries and its Reflection in Staff Attitudes and International Management Process," Dissertation Abstracts, 35(5):3025A, November, 1974.

✓ Rike, Galen E., "Staff Leadership Behavior of Directors of State Library Agencies : A Study of Role Expectation and Perceived Fulfillment," Dissertation Abstracts, 37(12):7383A. June, 1977.

Schroder, Glenn B., "Leader Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, 30(12):5209A, June, 1970.

Simon, Herbert A., Denold, W. Smithburg and Victor, A. Thempson, Public Administration, Alfred A. Knopf, New York, 1950, 382 pp.

Wilson, Louis R., and Tauber, Maurice F., The University Library, 2nd.ed., Columbia University Press, New York 1956, 641 pp.

✓ Willard, D. Dean, "Seven Realities of Library Administration," Library Journal, 101(2):311 - 317, January, 1976.

Worthington, Jo Ann, "The Leader Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leader," Dissertation Abstracts, 36(3) : 1237 - 1238 A, September, 1975.

การคำนวณ

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ฉบับที่ 1

คำแนะนำในการตอบ

1. สำหรับผู้บริหารของสมุด โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างละเอียด พิจารณาว่าท่านปฏิบัติกิจข้อความนั้นมากน้อยเพียงไร และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ท่านเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของท่าน
2. สำหรับบรรณารักษ์ โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างละเอียด พิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงพฤติกรรมทั้งข้อความนั้นมากน้อยเพียงไร และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออก
3. เกณฑ์การตอบ

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด	มีน้ำหนักร้อย	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย	มีน้ำหนักร้อย	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนักร้อย	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนักร้อย	1

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
1	ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน				
2	เป็นที่พึ่ง และ ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว				
3	ชอบทำงานตามลำพัง และไม่พึ่งพิงผู้อื่น				
4	เป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ				
5	มองความถูกต้องของผู้ร่วมงานอย่างจับใจ				
6	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และนำไปปฏิบัติ				
7	จัดระเบียบสั่งการกับผู้ร่วมงานในบางโอกาส				

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
8	เป็นกันเอง และ พมง่าย				
9	ประหลิดตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย				
10	อารมณ์เย็น สุขุม /				
11	สนับสนุนใญ่รวมงานใญ่ก้าวหน้าใญ่การทำงาน /				
12	ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของใญ่รวมงาน				
13	ทำให้ใญ่รวมงานรู้สึกรับผิดชอบ และสวาทศมาใญ่ใญ่ปฏิบัติงาน				
14	ใญ่ความยุติธรรมแกใญ่รวมงาน เสมอหน้ากัน				
15	เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ใญ่รวมงาน /				
16	พยายามจัดสวาทภาพการสำงานใญ่ใญ่ได้รับความสวาทเพียงพอ				
17	รวบเนินหา ใญ่รวมงาน				
18	เป็นคนคณเบา ระวางงาย				
19	ใญ่รวมงานกล้าและสวาทใจใญ่จะพูดคุยกัใญ่บัคมีญชา				
20	ใญ่ความคณของใญ่รวมงาน				
21	ใญ่กล้าสวาทใจ เมื่อมีใญ่ญชา หรือเกิดมิตพลา				
22	สวาท เสรญใญ่ปฏิบัติดีและประสวาทความสำเรญใญ่สวาทส่วนตัวและสวาทหน้าใญ่				
23	ปฏิบัติสำงานรวบกับใญ่อื่นใญ่ได้				
24	แยก เรื่องส่วนตัวกับ เรื่องสำงานออกจากกันโดย คณชาค				
25	มีมรยาทสวาทคณที่ดี				
26	ใญ่ใจรับ เรื่องราวรองทุกขจากใญ่รวมงาน				
27	สนใจใญ่ใญ่ตามทุกขของใญ่รวมงาน				
28	ใญ่รวมงานปฏิบัติสำงานระเบียบ แตจนฝรณเมื่อจำเป็น				
29	จัดแบ่งสำงาน และกำหนดหน้าใญ่ความรับผิดชอบโดยชัดแจ้ง				
30	กล้าตำหนิมาเพิ่มพรองของใญ่รวมงาน				
31	มอบหมายสำงานโดยพิจารณาความรู ความสำมารถเป็นสำคญ				
32	สร้างมรยาทสำในการสำงานใญ่ใญ่รณวันเสมอ				

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
33	ให้มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน				
34	ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน ก่อนมอบหมายงาน				
35	ตรวจสอบผลงานสม่ำเสมอ				
36	ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ				
37	ติดตามช่วยเหลือ งานที่ยาก และมีความสำคัญ /				
38	ชี้แจง แนะนำ วิธีปฏิบัติงาน เมื่อมอบหมายงาน				
39	ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ				
40	กำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ				
41	ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน				
42	ใช้สติปัญญา ทักษะ ปัญหาต่าง ๆ ให้อย่างมีประสิทธิภาพ				
43	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
44	ให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน				
45	ส่งเสริมให้มีการยอมรับ สันติภาพ เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน				
46	รับผิดชอบในงาน				
47	มีความเสียสละเพื่องานและส่วนรวม				
48	ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา				
49	มีมาตรฐานในการประเมินผลงาน				
50	ออกคำสั่งชัดเจน เข้าใจความหมายได้ง่าย				
51	มีการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ				
52	ปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งอดทน				
53	กล้าคิดริเริ่ม กล้าใช้กล้าเสีย				
54	ทำหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				

ฉบับที่ 2

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดตามอุดมคติ หรือความคาดหวังของท่านว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถามหรือไม่ โดยไม่ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

คำแนะนำในการตอบ

1. สำหรับผู้บริหารห้องสมุด ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโดยตรง ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อพฤติกรรมที่กำหนดให้ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามความถี่ของระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน
2. สำหรับบรรณารักษ์ ท่านมีความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดควรมีพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ให้หรือไม่ โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องความถี่ของระดับความคิดเห็น ให้ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน
3. เกณฑ์การตอบ

3.1 เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีน้ำหนัก	:4
3.2 เห็นด้วย	มีน้ำหนัก	3
3.3 ไม่เห็นด้วย	มีน้ำหนัก	2
3.4 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีน้ำหนัก	1

ข้อที่	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
1	ควรให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน				
2	ควรจะเป็นที่พึ่ง และช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน				
3	ควรทำงานตามลำพัง และไม่ต้องสังสรรค์กับผู้อื่น				
4	ควรเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ผู้ร่วมงานควรจะได้รับ				
5	ควรสนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว				
6	ควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานและนำไปปฏิบัติ				

ข้อ	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
7	ควรจัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส				
8	ควรทำตนเป็นกันเอง และผู้ร่วมงานเขาพบง่าย				
9	ควรประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย				
10	ควรเป็นผู้ที่มีอารมณ์เย็น สุขุม				
11	ควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าในการทำงาน				
12	ควรส่งเสริมการศึกษาพัฒนาความรู้ของผู้ร่วมงาน				
13	ควรทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน				
14	ควรให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน เสมอหน้ากัน				
15	ควรมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน				
16	ควรจัดสภาพการทำงานให้ได้รับความสะดวกเพียงพอ				
17	ไม่ควรนิทาผู้ร่วมงาน				
18	ไม่ควรเป็นคนหูเบา ระแวงง่าย				
19	ควรทำให้ผู้ร่วมงานกล้าและสบายใจที่พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา				
20	ควรเก็บความลับของผู้ร่วมงาน				
21	ควรให้กำลังใจเมื่อมีปัญหา หรือเกิดความผิดพลาด				
22	ควรสรรเสริญปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น				
23	ควรทำตนให้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี				
24	ควรแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด				
25	ควรมีมารยาทสังคมที่ดี				
26	ควรเต็มใจรับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้ร่วมงาน				
27	ควรให้ความสนใจใตถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน				
28	ควรให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบ แตงอนเฟรนเมื่อจำเป็น				
29	ควรจัดแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดเจน				
30	ควรทำหน้าที่บกพร่อง.				

ข้อที่	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความถี่เห็น			
		1	2	3	4
31	ควรมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ				
32	ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ				
33	ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน				
34	ควรปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานก่อนมอบหมายงาน				
35	ควรตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอ				
36	ควรให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ				
37	ควรศึกษามหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญ				
38	ควรชี้แจงแนะนำ วิธีปฏิบัติงาน เมื่อมอบหมายงาน				
39	ควรจัดประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ				
40	ควรกำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ				
41	ควรยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน				
42	ควรใช้สติปัญญา ตัดสินปัญหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ				
43	ควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน				
44	ควรให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน				
45	ควรส่งเสริมให้มีการยอมรับ สัมมนา เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน				
46	ควรรับผิดชอบต่องาน				
47	ควรมีความเสียสละเพื่องานและส่วนรวม				
48	ควรปฏิบัติงานตรงต่อเวลา				
49	ควรมีมาตรฐานในการประเมินผลงาน				
50	ควรออกคำสั่งชัดเจน ให้เข้าใจความหมายได้ง่าย				
51	ควรจัดประชุมนอกเวลาความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ				
52	ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง อดทน				
53	ควรกล้าที่จะคิดริเริ่ม กล้ากล้าเสีย				
54	ควรทำหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				

ตาราง 20 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสองตามรายชื่อ

ก. ชนิดกิจกรรมนำปริมาณสัมพัทธ์

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
1	3.87	0.12	2.80	0.46	5.4398
2	3.40	0.54	2.40	0.83	3.3080
3	3.87	0.12	2.67	0.95	4.4910
4	3.53	1.12	2.67	1.17	5.4773
5	3.27	0.35	2.53	1.27	2.2513
6	3.13	0.27	2.20	0.89	3.3429
7	2.87	0.84	1.93	0.35	3.3369
8	3.87	0.12	3.20	0.46	3.4062
9	3.53	0.41	2.80	0.46	3.0316
10	3.33	0.48	2.53	0.55	3.0523
11	4.00	0.00	2.87	0.41	6.8402
12	3.87	0.12	2.60	1.54	3.8173
13	3.60	0.26	2.40	0.54	5.1948
14	3.80	0.31	2.73	0.78	3.9688
15	3.80	0.17	2.67	0.67	4.7760
16.	3.47	0.27	2.73	0.92	2.6269
17	4.00	0.00	2.80	1.74	3.5222
18	3.93	0.29	3.00	1.00	3.1719
19	3.60	0.26	2.67	1.10	3.0887
20	3.53	0.70	2.27	0.64	4.2155

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{x}_1$	s_1^2	$\bar{x}_2$	s_2^2	
21	3.47	0.27	2.53	0.55	4.0205
22	3.33	1.38	2.40	0.83	3.2746
23	3.80	0.17	2.60	0.40	6.1570
24	3.33	1.10	2.20	0.89	3.3027
25	3.67	0.24	2.80	0.60	3.6771
26	3.73	0.21	2.53	0.98	4.2599
27.	3.80	0.17	2.20	0.60	7.0578

$$t_{.05} = 2.048$$

ตาราง 21 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสองตามรายชื่อ

ข. พฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
1	3.40	0.69	2.27	1.21	3.1750
2	3.60	0.24	2.20	0.74	5.4752
3	1.73	0.78	2.60	0.69	2.7778
4	3.67	0.24	2.47	0.98	4.2061
5	3.27	0.57	2.47	0.98	2.4883
6	3.13	1.12	2.07	0.64	3.0940
7	3.80	0.17	2.27	0.78	6.0787
8	3.60	0.26	2.73	0.28	4.5862
9	3.93	0.07	2.80	0.74	4.8644
10	3.67	0.24	2.53	0.84	4.2490
11	3.60	0.69	2.60	0.69	3.2971
12	3.53	0.41	2.60	0.69	3.4330
13	3.40	0.40	2.40	0.47	4.1528
14	3.67	0.24	2.67	0.52	4.4425
15	3.80	0.17	2.60	0.69	5.0104
16	3.80	0.17	2.80	0.74	4.0601
17	3.80	0.17	2.73	0.35	5.7465
18	3.80	0.17	2.20	0.89	6.0196
19	3.93	0.07	3.33	0.24	4.1725
20	3.93	0.07	3.40	0.26	3.5738

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{x}_1$	s_1^2	$\bar{x}_2$	s_2^2	
21	3.93	0.07	3.31	0.47	4.4743
22	3.33	0.24	2.13	0.70	4.7942
23	3.80	0.17	2.80	0.31	5.5928
24	3.53	0.55	2.07	0.64	5.1828
25	3.60	0.24	2.20	0.74	5.4752
26	3.53	0.41	2.53	0.84	3.4638
27	3.87	0.12	2.73	0.50	5.6047

$$t_{.05} = 2.048$$