

025 4  
๑155 ๗  
ร. 3

การประเมินตนเองด้านสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย  
ของบรรณารักษ์ซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

ปริญญานิพนธ์

ของ

ดวงกมล อินจิตติ

28 ก.ย. 2532

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2532

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

168614

การประเมินตนเองด้านสมรรถภาพทางการบริหารของสมคมทาววิทยาลัย  
ของบรรณารักษซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

บทคัดย่อ  
ของ  
ดวงกมล อนิจิตติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
กุมภาพันธ์ 2532

การศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อค้นหาสมรรถภาพในการบริหารของ  
ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินสมรรถภาพในการบริหารโดยการ  
ประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะ  
เป็นผู้บริหารห้องสมุด และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารของ  
บรรณารักษ์โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และประเภทของงาน การ  
ศึกษายึดแนวทฤษฎีของ แคทซ์ (Robert L. Katz) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการ  
ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุด จำนวน 26 คน และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย  
จำนวน 94 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบ  
ของ ลีเคิร์ท (Likert) จำนวน 2 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบความแตกต่างโดย  
ใช้วิธีของ Newman-Keuls

ผลการศึกษาสืบได้ดังนี้ ทักษะทางการบริหารห้องสมุดทั้งหมด 56 ข้อ  
ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 25 ข้อ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 19  
ข้อ และทักษะทางด้านวิชาการ 11 ข้อ บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ประเมินสมรรถภาพ  
ทางการบริหารของตนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพ  
ทางการบริหารของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายกับประสบการณ์การทำงานต่างกัน และ  
ประเภทของงานต่างกัน ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การ  
ศึกษาค้นคว้าชี้ให้เห็นว่า ควรมีการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อเป็นบริหาร-  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงควรสนับสนุนให้มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ  
พัฒนาบุคลากรเหล่านี้

POTENTIAL LIBRARY ADMINISTRATORS' SELF-PERCEPTIONS  
ON ADMINISTRATIVE SKILLS NEEDED FOR  
UNIVERSITY LIBRARY MANAGEMENT

AN ABSTRACT  
BY  
DOUNGKAMOL UNCHITI

Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Master of Arts degree  
at Srinakharinwirot University  
February 1989

This investigation aimed at identifying the university library administrator's needed administrative skills in library management and finding key librarians' self-evaluation of their own library administrative skills. Three-skill theory devised by Robert L. Katz was adopted in classifying the administrative skills and developing the questionnaire. The population employed for this study included 26 present and past library directors and 94 librarians holding head division positions in the university libraries. Two sets of the questionnaire of the Likert scale type were employed in data collection. Following statistics were employed in data analysis, namely, arithmetic mean, standard deviation, one-way analysis, and Newman-Keuls test.

It was found that 56 library administrative skills were identified, 25 for conceptual, 19 for human, and 11 for technical skills. Most librarians perceived themselves to be moderately competent in those skills. Furthermore, differences in experiences and responsibilities of the librarians did not account for differences in administrative skills. In the light of this study, it was clear that, in the present system of Thai university, preparing future library administrators was quite mandatory. Thus training program including curriculum developments for training key librarians was encouraged to be initiated.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณา  
ปริญญานิพนธ์ฉบับแล้ว เห็นว่าสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน  
( ดร. สุนทร แก้วลาย )

..... กรรมการ  
( อจ. ผกาขววรรณ เจริญเจริญ )

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน  
( ดร. สุนทร แก้วลาย )

..... กรรมการ  
( อจ. ผกาขววรรณ เจริญเจริญ )

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
( รศ. ดร. ลมล รัตตากร )

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( นาย สมพร บัวทอง )

วันที่ ๗ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๒..

## ประกาศผลการ สอบ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร. สุนทร  
แก้วลาย และอาจารย์ ผกาพรรณ เจียมเจริญ ที่ได้กรุณาให้แนวคิดและคำแนะนำ  
มาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง และกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์  
ดร. สมล รัตตากร ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ให้ทุนอุดหนุนการ  
วิจัย และขอขอบคุณ ผู้บริหารห้องสมุด บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย และเพื่อนบรรณารักษ์  
ในห้องสมุดมหาวิทยาลัย 18 แห่ง ที่ทุกท่านให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวก  
ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณสมกิจ กิจพนาวงศ์ ที่ช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลและให้  
คำแนะนำเกี่ยวกับการพิมพ์เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณบิดา-มารดา และคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทุก  
ท่าน

ดวงกมล อนิจิตติ

## สารบัญ

| บท                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ .....                                                  | 1    |
| ภูมิหลัง .....                                                | 1    |
| ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....                          | 4    |
| ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....                             | 4    |
| ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....                                | 5    |
| คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....                                       | 7    |
| สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า .....                               | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                        | 10   |
| สมรรถภาพในการบริหาร .....                                     | 10   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพในการบริหาร .....             | 14   |
| สรุป .....                                                    | 17   |
| 3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....                             | 18   |
| ประชากร .....                                                 | 18   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล .....                       | 18   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                     | 21   |
| การจัดกระทำข้อมูล .....                                       | 22   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                         | 22   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                  | 25   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มประชากร .....                   | 26   |
| ตอนที่ 2 สมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นและสำคัญในทักษะ 3       |      |
| ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์  |      |
| ทักษะทางด้านวิชาการในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด .....          | 33   |
| ตอนที่ 3 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้านคือ ทักษะ          |      |
| ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้าน   |      |
| วิชาการโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุด                |      |
| มหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด .... | 43   |



|          |                                                              |     |
|----------|--------------------------------------------------------------|-----|
| ตอนที่ 4 | เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน                |     |
|          | จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด              |     |
|          | มหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด ... | 54  |
| ตอนที่ 5 | เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน                |     |
|          | จำแนกตามประเภทของงาน ของบรรณารักษ์ห้องสมุด                   |     |
|          | มหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด ... | 60  |
| 5        | สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....                          | 67  |
|          | ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....                         | 67  |
|          | วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....                              | 67  |
|          | การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                     | 68  |
|          | สรุปผลการศึกษาค้นคว้า .....                                  | 68  |
|          | อภิปรายผล .....                                              | 72  |
|          | ข้อเสนอแนะ .....                                             | 77  |
|          | บรรณานุกรม .....                                             | 80  |
|          | ภาคผนวก .....                                                | 84  |
|          | ประวัติย่อของผวจย .....                                      | 101 |

## บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

|   |                                                                                                                                                                                |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | สถานภาพทั่วไปของประชากรกลุ่มที่ 1 .....                                                                                                                                        | 27 |
| 2 | สถานภาพทั่วไปของประชากรกลุ่มที่ 2 .....                                                                                                                                        | 31 |
| 3 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>มโนทัศน์ที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารห้องสมุดในทัศนะ<br>ของผู้บริหาร .....                                               | 34 |
| 4 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>มนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารห้องสมุดใน<br>ทัศนะของผู้บริหาร .....                                          | 38 |
| 5 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>วิชาการที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารห้องสมุดในทัศนะ<br>ของผู้บริหาร .....                                                | 41 |
| 6 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>มโนทัศน์ของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพ<br>ที่จะเป็นผู้บริหาร .....                                        | 44 |
| 7 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>มนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมี<br>ศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร .....                                   | 48 |
| 8 | คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน<br>วิชาการของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพ<br>ที่จะเป็นผู้บริหาร .....                                         | 52 |
| 9 | คำคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการ<br>บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมโนทัศน์<br>ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์<br>การทำงาน ..... | 55 |

|    |                                                                                                                                                                                           |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10 | ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการ<br>บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมนุษย-<br>สัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปร<br>ประสบการณ์การทำงาน . . . . . | 56 |
| 11 | ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการ<br>บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านวิชาการ<br>ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์<br>การทำงาน . . . . .        | 57 |
| 12 | เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในทักษะ 3 ด้านกับประสบการณ์<br>การทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย . . . . .                                             | 59 |
| 13 | ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพ<br>ทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้าน<br>มันเทศของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปร<br>ประเภทของงาน . . . . .        | 61 |
| 14 | ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพ<br>ทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้าน<br>มนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปร<br>ประเภทของงาน . . . . . | 62 |
| 15 | ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพ<br>ทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้าน<br>วิชาการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจำแนกตามตัวแปร<br>ประเภทของงาน . . . . .       | 63 |
| 16 | เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในทักษะ 3 ด้านกับประเภทงานของ<br>บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย . . . . .                                                      | 65 |

บทนำ

บทนำ  
๑

การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามุ่งประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญ คือ ห้องสมุด เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันมิได้เป็นเพียงสถานที่จัดเก็บหนังสือหรือเอกสารเท่านั้นแต่เป็นแหล่งสะสมความรู้ ขอมูล ข่าวสาร ที่มีขนาดใหญ่พอที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้า การวิจัยของบรรดาอาจารย์ และนิสิตนักศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการด้านขอมูล ข่าวสารและความก้าวหน้าทางวิชาการของชุมชนสถาบันอุดมศึกษา (พจน ละเอียดชัย, 2531 : 1) ในการพัฒนาห้องสมุดให้เจริญก้าวหน้าต้องอาศัยทั้งทรัพยากรด้านมนุษย์ และทรัพยากรด้านวัตถุประกอบเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของห้องสมุด เช่น

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในขณะนี้ได้นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แต่ความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นยังมีน้อย บรรณารักษ์ขาดความรู้ความสามารถที่จะใช้เครื่องมือและอุปกรณ์สมัยใหม่ให้คุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการห้องสมุด

2. การบริหารงานห้องสมุดมีปัญหาในการทำงานอันเกิดจากรูปแบบของการจัดองค์การ เช่น การแบ่งสายงานหรือสายการบังคับบัญชาในงานห้องสมุด

3. ผู้บริหารห้องสมุดขาดความรู้ความสามารถทางการบริหารจึงไม่สามารถที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการองค์การของห้องสมุดให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (วัชร ทรงประทุม, 2530 : 24-29)

4. บรรณารักษ์ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารซึ่งอาจมาจากความบกพร่องของหลักสูตรวิชาบรรณารักษศาสตร์ที่ไม่ได้เตรียมบรรณารักษ์ใหม่ความสามารถเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบคลกภาพและทัศนคติที่

เหมาะสมที่จะเป็นบริหารในอนาคต เช่น มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจหรือสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และไมهنสังคม (Tees. 1984 : 173-182)

นอกจากนี้ยังมีประเด็นปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหาร ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าสู่อำนาจบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันไปหลายรูปแบบ ตามลักษณะโครงสร้างทางการบริหารของแต่ละมหาวิทยาลัย ปัจจุบันการเข้าสู่อำนาจบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามี 3 วิธี คือ

1. การแต่งตั้ง ผู้บริหารจะเข้ามาดำรงตำแหน่งจากการเลื่อนชั้นขึ้นมา หรือได้รับการแต่งตั้งจากบังคับบัญชา และจะไม่มีการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน
2. การเลือกตั้ง ผู้บริหารจะเข้ามาดำรงตำแหน่งโดยการเลือกตั้งจาก faculty บังคับบัญชา และมีการดำรงตำแหน่งที่แน่นอนซึ่งอาจเป็น 2 หรือ 4 ปี
3. การสรรหาหรือการเลือกสรร วิธีนี้จะเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารต่อคณะกรรมการสรรหาหรือคณะกรรมการเลือกสรร คณะกรรมการเป็นผู้นำในการกลั่นกรองเพื่อเสนอต่อสภาของสถาบันเพื่อพิจารณาตัดสิน แต่งตั้งให้เหมาะสม อีกประเด็นหนึ่งคือ ไม่มีสถาบันใดมีการวางแผนชัดเจนในเรื่องการพัฒนาบุคลากรภายในห้องสมุดให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญในการบริหาร

✓ ในการบริหารห้องสมุดนั้นผู้บริหารย่อมจะเป็นบุคลากรหลักของหน่วยงานที่จะทำหน้าที่ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานกิจการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นคุณภาพของห้องสมุดจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นที่ยอมรับกันโดยพหุตติยว่าผู้บริหารห้องสมุดมักขาดความรู้ความสามารถทางการบริหาร เป็นเหตุให้ไม่สามารถจัดระบบงานห้องสมุดและใช้ทรัพยากรบุคคลในห้องสมุดเพื่อบรรลุเป้าหมายด้านการบริการผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วัชร ทรงประทุม. 2530 : 28) ฉะนั้นแม้จะมีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งบริหารก็ตาม หากไม่มีบุคคลที่เหมาะสมและมีความสามารถมาให้เลือกสถาบันนั้นก็จะไม่ได้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง สภาวะการสูญเสียทางเศรษฐกิจย่อมเกิดกบองคการนั้นและยังมีผลกระทบกระเทือนไปถึงการ

ปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ ในองค์การด้วย ในทัศนะของ นางเยาว์ ชัยเสรี (ทพวงมหาวิทยาลัย, 2531 : 28) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบันว่าเป็นการดำรงตำแหน่งเป็นเทอมไม่ได้อยู่ในตำแหน่งตลอดไปแต่จะหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันขึ้นมาบริหารงาน ฉะนั้นการเตรียมตัวเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นสายใดก็ตาม และการจัดอบรมผู้บริหารก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดการเตรียมตัวดังกล่าว

จากข้อเท็จจริงที่ได้กล่าวมาแล้วผู้วิจัยเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสนับสนุนการเตรียมตัวบรรณาธิการซึ่งมีศักยภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารห้องสมุดใหม่ความสามารถทางด้านการบริหาร อันเป็นวิธีการหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางการบริหาร สำหรับการพิจารณาความสามารถของผู้บริหารนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่างๆ กัน เช่น ภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้นำ บุคลิกภาพ พฤติกรรมการบริหาร กระบวนการบริหาร และทฤษฎีการตัดสินใจ แนวความคิดของ แคทซ์ (Katz, 1971 : 55-64) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานโดยจำแนกเป็น ทักษะที่จำเป็น 3 ประการคือ ทักษะทางด้านมโนทัศน์ (conceptual skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะทางด้านวิชาการ (technical skill) ทักษะทั้งสามด้านนี้จัดเป็นความสามารถพื้นฐานที่ผู้บริหารในทฤษฎีวิชาชีพต้องใช้ และจะต้องพัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทักษะทั้งสามประการจะเกิดขึ้นในผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถหลายๆ อย่างเช่น ความรู้เรื่องการวางแผน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ทฤษฎีการบริหาร มีความสามารถในการใช้ภาษา มีไหวพริบ ฉลาด และสิ่งจำเป็นที่จะต้องมียกอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถในการสร้างเสริมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงานซึ่งหมายถึง ความเป็นผู้นำนั่นเอง ดังนั้นการพิจารณาถึงทักษะทางการบริหารจะทำให้เรามองเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ชัดเจนขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งค้นหาสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามแนวทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) จากกลุ่มผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และศึกษาระดับสมรรถภาพทางการบริหารของบรรณาธิการในปัจจุบันซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรม

การทดสอบ การสัมภาษณ์ และการใช้เทคนิคเดลฟาย วิธีเหล่านี้ยากแก่การบังคับ  
 ทักษะแต่ละด้าน หรือไม่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกวิธีที่บรรณารักษ์ซึ่งมี  
 ศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารทำการประเมินตนเอง เพราะการประเมินตนเอง  
 เป็นวิธีที่สามารถวัดความระมัดระวัง ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ และ  
 พฤติกรรมตรงของบรรณารักษ์ได้สะดวก ประหยัดเวลาและแรงงาน และสามารถ  
 แปลผลได้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (สนั่น ตรีโกสม. ม.ป.บ. :  
 24) ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะสามารถวิเคราะห์หาสมรรถภาพพื้นฐานที่จำเป็นในการ  
 บริหารห้องสมุดและระดับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน ของบรรณารักษ์  
 ซึ่งจะ เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับพื้นฐานความ  
 ความสามารถที่แท้จริงของบรรณารักษ์ต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อค้นหาสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. เพื่อประเมินสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของ  
 บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของ  
 บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดย  
 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของ  
 บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดย  
 จำแนกตามประเภทของงาน

#### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้ามีความสำคัญดังนี้คือ

1. ทำให้ทราบถึงสมรรถภาพในการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อการ  
 บริหารงานห้องสมุดของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อให้สถาบันและ

องค์กรที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง  
ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. เป็นแนวทางในการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดหรือผู้ที่  
จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

3. เป็นแนวทางในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารของห้องสมุด  
มหาวิทยาลัยให้มัลักษณะที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาสมรรถภาพในการบริหารของบุคลากร

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

#### 1. กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่

1.1 ผู้บริหารห้องสมุดที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปีการศึกษา 2531 และ  
ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่พวเจสามารถติดตามขอข้อมูลได้ จำนวน 26 คน

1.2 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายซึ่งมีศักยภาพเหมาะสมจะเป็นผู้บริหาร  
ห้องสมุดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2531 จำนวน 94 คน ใช้ในการประเมิน  
ระดับสมรรถภาพการบริหารของตนเอง กลุ่มประชากรดังกล่าวนี้ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน  
ในห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยและสถาบันที่อยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน  
18 แห่ง คือ

สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หอสมุดกลางสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง

สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตวังท่าพระ

สำนักบรรณสารการพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



สำนักบรรณสารสนเทศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

สถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยมหิดล

กองห้องสมุดสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

กองห้องสมุดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำนักหอสมุดกลางสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สำนักห้องสมุดและบรรณสารสนเทศสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

วิทยาเขตธนบุรี

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

### 2.1 ประสบการณ์การทำงาน จำแนกดังนี้

2.1.1 1 - 5 ปี

2.1.2 6 - 10 ปี

2.1.3 11 - 15 ปี

2.1.4 16 - 20 ปี

2.1.5 21 ปีขึ้นไป

### 2.2 ประเภทของงาน จำแนกดังนี้

2.2.1 บริการ

2.2.2 วัสดุภัณฑ์

2.2.3 วารสาร

2.2.4 ทรัพยากรห้องสมุด

2.2.5 วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ

2.2.6 อื่น ๆ

### 2.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารห้องสมุด จำแนกตามทักษะ 3 ด้านดังนี้

2.3.1 ทักษะทางด้านมนิทัศน์ (conceptual skill)

2.3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill)

2.3.3 ทักษะทางด้านวิชาการ (technical skill)

## ✓ คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง ผู้อำนวยการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าห้องสมุดกลางของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของรัฐระดับมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2531 และผู้เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่ยังสามารถติดตามข้อมูลได้

2. บรรณารักษหัตถาฝ่าย หมายถึง บรรณารักษหัตถาฝ่ายที่ควบคุมดูแลและบังคับบัญชาหน่วยงานต่างๆ ภายในห้องสมุดกลางในปีการศึกษา 2531 และเป็นผุ้รับผิดชอบตามกำหนดในมาตรฐานห้องสมุดมหาวิทยาลัย พ.ศ.2529

3. สมรรถภาพในการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารห้องสมุดในด้านต่างๆ โดยการแสดงออกให้เห็นเป็นทักษะแยกสายตาของบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็นทักษะ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ แคทซ์ ประกอบด้วย ทักษะทางด้านมโนทัศน์ (conceptual skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ทักษะทางด้านวิชาการ (technical skill)

3.1 ทักษะทางด้านมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจในงานและมองเห็นความสัมพันธ์ของงานในแต่ละหน้าที่ทั้งในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการประสานงานให้บุคคลในหน่วยงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรวมถึงความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุผล

3.3 ทักษะทางด้านการวิชาการ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน และเทคนิคต่างๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างชำนาญชาญ

ทักษะทั้งสามประการนี้วัดโดยคำนึงถึงน้ำหนักความสำคัญที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุด และน้ำหนักที่ได้จากความคิดเห็นจากการประเมินตนเองของบรรณารักษหัตถาฝ่าย

## สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษางานวิจัยทางการบริหารเพื่อหาตัวแปรที่อาจจะมีผลต่อสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารในระดับต่างๆ พบว่า ตัวแปรที่นำมาเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญๆ คือ วัย อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และความเหมาะสมโดยการประเมินจากบุคลิกภาพทั่วไป ทฤษฎี เนอออน (2526 : 86) ศึกษาเรื่อง "ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี" พบว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในด้านงานการเจ้าหน้าที่ งานงานการนิเทศการศึกษา ด้านบริหารงานทั่วไป และด้านการเงิน-พัสดุ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน และผลการเปรียบเทียบการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี วัย วัตร อายุ และประสบการณ์ต่างกัน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี วัย วัตร อายุ ประสบการณ์และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี วัย วัตร อายุ ประสบการณ์ตรงแต่ประสบการณ์น้อยไป ผลการบริหารด้านงานการเจ้าหน้าที่ งานนิเทศการศึกษา งานบริหารทั่วไป รวม 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความแตกต่างกันในตัวแปรอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งศักดิ์ บ่องกงลาด (2519 : 75) ซึ่งวิจัยเรื่อง "การประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 11" ผลการวิจัยแสดงว่า อายุและประสบการณ์ของผู้บริหารไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้ผลการบริหารแตกต่างกัน

วิรัตน์ ศิริบรม (2518 : 69) วิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในเขตการศึกษา 11" พบว่า สมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมต้นบคลากร ด้านธรรมาภิบาล และกิจการนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ส่วนการบริหารด้านวิชาการและความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ผลการเปรียบเทียบระหว่างอายุและประสบการณ์กับสมรรถภาพการบริหารปรากฏว่า อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยทำให้สมรรถภาพการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทางด้านการบริหารห้องสมุด จินตนา เวบลละ (2521 : 68-71) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหาร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแสดงพฤติกรรมหน้าที่มตม่งสัมพันธ์และมตจสัมพันธ์ในระดับ  
 สังก 2 ด้าน และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมหน้าที่ของบริหารที่มอายุต่างกัน  
 พบว่า บริหารที่มอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมหน้าที่มตม่งสัมพันธ์และมตจสัมพันธ์แตก  
 ต่างกัน สำหรับพฤติกรรมหน้าที่ของบริหารที่มประสบการณ์แตกต่างกันพบว่า ไม่เป็น  
 ปัจจัยทำให้การแสดงผลพฤติกรรมหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิจัยที่  
 กล่าวมาสรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้านจะมีความสำคัญ  
 ต่อการบริหารอย่างก็ตาม แต่โดยทั่วไปแล้วความแตกต่างของลักษณะทั้งสอง  
 ประการนี้ไม่มีผลทำให้ผู้บริหารแสดงผลพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ในการวิจัยครั้งนี้จะมีผลในลักษณะใกล้เคียงกัน  
 กับที่กล่าวมาแล้วจึงน่าจะเป็นการเหมาะสมที่จะกำหนดสมมติฐานในการวิจัย  
 ดังต่อไปนี้

1. บรรณารักษ์ที่มประสบการณ์การทำงานต่างกันมีสมรรถภาพในการ  
 บริหารไม่แตกต่างกัน โดยเหตุผลที่ว่าประสบการณ์ในการทำงานนั้นมิได้กำหนดขอบ  
 เขตเฉพาะงานบริหารเท่านั้น จึงทำให้เชื่อว่าแม้จะมีประสบการณ์แตกต่างกันก็อาจจะ  
 ไม่มีผลให้เกิดความมีความสามารถทางการบริหารมากกว่ากัน
2. บรรณารักษ์ที่มประเภทของงานต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่  
 แตกต่างกัน โดยเหตุผลที่ว่าประเภทของงานที่ไม่ใช่งานบริหารโดยตรงจะมีผลต่อ  
 การเรียนรู้และการเกิดทักษะในการบริหารไม่มากกว่ากัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถภาพทางการบริหาร

ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีกิจกรรมหลักอยู่ประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ การบริหารงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำเอาทรัพยากรและบุคคลในองค์การมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือการให้บริการทำให้ผลกำไรหรืออย่างหนึ่งอย่างใดให้มากที่สุด ตามเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านบริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหาร เนื่องจากประสิทธิภาพในการบริหารงานต้องอาศัยความสามารถ ทักษะ สมรรถภาพและความพร้อมของผู้บริหาร ดังที่ พจน เพชรบรรณ (2522 : 1) กล่าวว่า "ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานและทุกหน่วยงานต้องการผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีความสามารถ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากหน่วยงานใดมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถก็เท่ากับหน่วยงานนั้นได้รับความสำเร็จไปแล้วมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ในทางตรงกันข้ามถ้าได้พบขาดความสามารถหรือไม่ดีก็เท่ากับว่า กำลังประสบความล้มเหลวอย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์" การเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่ส่งชนนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กรต่างๆ มีอาจมองข้ามไป เช่น กระทรวงศึกษาธิการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารงานให้แก่ผู้บริหาร จึงจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นในปี 2522 ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมผู้บริหารเป็นการเฉพาะ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2526 : 2)

จากการศึกษาปัญหาในการบริหารงานห้องสมุดพบว่า มีปัญหาด้านการบริหารใกล้เคียงกับปัญหาของหน่วยงานอื่นๆ เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสม และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ขาดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร (ทววงมหาวิทยาลัย. 2530 : 24-25) ปัญหาเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โรนัลด์ เดล คาร์ (Ronald Dale Karr) กล่าวคือ ผู้บริหารสูงสุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและห้องสมุดประชาชนในสหรัฐอเมริกาส่วนมาก

จะเป็นบุคคลในสาขาวิชาชีพหรือเป็นนักบริหารชำนาญการที่ได้รับเลือกให้มาบริหารห้องสมุดโดยเฉพาะ (Karr. 1983 : 343) ปรากฏการณ์เช่นนี้แตกต่างไปจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เนื่องด้วยระเบียบการบริหารราชการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อการว่าจ้างนักบริหารที่มีประสบการณ์มาเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดยเฉพาะ ดังนั้นวิธีการหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถ คือ การพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารให้แก่หมตศกยภพทสามารถจะเป็นผู้บริหารได้แก่ บรรณารักษ์ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งรองลงไป และวิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น จำแนกได้เป็น 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาบุคคลด้วยการให้การศึกษา เพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้างๆ โดยจัดเป็นหลักสูตรหรือให้การศึกษาย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษาต่อเนื่อง
2. การพัฒนาบุคคลด้วยการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคคลภายหลังจากที่เขาปฏิบัติงานแล้ว เช่น การจัดอบรมวิชาการ การจัดสัมมนา การฝึกอบรมผู้บริหาร การฝึกปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาบุคคลด้วยการพัฒนาตนเอง (self-development) วิธีนี้เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มประสิทธิภาพในการทำงาน (สมพงษ์ เกษมสัน. 2523 : 41-49)

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการแบบใดนั้นจำเป็นต้องจะต้องทราบถึงความสามารถ ทักษะ และสมรรถภาพทางการบริหารของบรรณารักษ์ในสภาพที่เป็นจริง เพื่อที่จะวางแผนดำเนินงานได้เหมาะสม

ในทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ ซึ่งจำแนกความสามารถพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนมีออกเป็นทักษะสามด้านโดยที่แต่ละด้านยังมีความสัมพันธ์กันน้อย และสามารถสังเกตหรือมองเห็นได้ชัดเจนจากการกระทำ ทักษะดังกล่าวนี้แสดงถึงสมรรถภาพทางการบริหารบุคคลนั้นๆ มีอยู่ ทฤษฎี 3 ทักษะ นี้ได้รับความเชื่อถือและนำไปประยุกต์อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านบริหารการศึกษา เช่น หลักการบริหารโรงเรียน การนิเทศการศึกษา สำหรับวงการห้องสมุดนั้นยังไม่มีใครท้าวใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ พวักยเห็นว่าทฤษฎี 3 ทักษะ นี้สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารห้องสมุดได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางด้านการบริหารห้องสมุด

มหาวิทยาลัยนั้นมีสภาพใกล้เคียงกับการบริหารโรงเรียน เช่น มีการประสานงานระหว่างกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในท้องสมต การให้บริการแก่อาจารย์ นิสิตนักศึกษา และชุมชน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารท้องสมตจึงต้องมีทักษะเหล่านี้ สมรรถภาพซึ่งเป็นทักษะ 3 ประการ ตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz. 1971 : 55-64) ประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านมโนทัศน์ (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดองค์การ การวิเคราะห์และวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆ เช่น ทักษะเกี่ยวกับความเข้าใจในโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ความสามารถในการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในสังคม การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานท้องสมต ทักษะประเภทนี้ต้องอาศัยทั้งทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางด้านวิชาการ รวมเข้าด้วยกันจึงจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดท่างบประมาณของท้องสมต ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เรื่องงบประมาณ วิธีบริหารงบประมาณและสามารถคาดการณ์ถึงความต้องการในอนาคต

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานให้บุคคลในหน่วยงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ และรวมถึงความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุผลได้ ทักษะประเภทนี้เป็นการทำงานกับคน (working with people) มีความหมายตรงกันข้ามกับทักษะทางด้านวิชาการซึ่งเป็นการทำงานกับสิ่งของ (working with things) สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมหรือการแสดงออกกับบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การให้ความช่วยเหลือร่วมงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น การสร้างความสัมพันธ์อันดีและบรรยากาศที่ดีที่เกิดขึ้นภายในท้องสมต มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ได้ดี

3. ทักษะทางด้านวิชาการ (technical skill) หมายถึง ความรู้ความสามารถในวิธีการ กระบวนการดำเนินงาน และเทคนิคต่างๆ ในการจัดกิจกรรม ความรู้ความสามารถพิเศษ รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างชำนาญชำนาญ ทักษะประเภทนี้จึงเป็นทักษะพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีและต้องใช้ช้อยเป็น

ประจำ แต่จะแตกต่างกันไปตามลักษณะความสนใจหรือการประกอบอาชีพ ตัวอย่าง เช่น ช่างซ่อมรถจะต้องรู้เรื่อง เครื่องยนต์และวิธีแก้ไข ซึ่งสามารถวัดได้ค่อนข้างชัดเจน โดยพิจารณาจากผลงานหรืออัตราผลงาน เช่น สามารถจัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดลำดับเรื่องและความสำคัญของปัญหาเป็น รัจกวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

แคทซ์ กล่าวว่าทักษะ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเป็นการ ยากในการจะแยกแยะ เป็นแต่ละด้านเวลาปฏิบัติจริง และ เน้นว่าผู้บริหารจำเป็น ต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

แคมเบล (Campbell. 1964 : 21) ได้สนับสนุนความคิดของแคทซ์ ว่าการดำเนินกิจการใดๆ ให้สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้อง อาศัยความรอบรู้ในทักษะทั้ง 3 ด้าน และในทัศนะของ ธงชัย สันตวงศ์ (2530 : 359) ได้กล่าวถึง ปัญหาของการจัดคนเข้าทำงานว่า ปัญหาสำคัญคือการจัดหาและการคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นนักบริหารที่แท้จริง เพราะการบริหารภายใต้ สภาพแวดล้อมสมัยใหม่นั้นถือว่า เป็นงานที่ทำได้ยากและต้องการความสามารถทาง การบริหาร (managerial skill) ที่ครบถ้วน อันได้แก่ ทักษะทั้ง 3 ด้าน นอกจากนี้ พินส์ ทินนาคินท์ (2524 : 68-69) กล่าวว่า ทักษะ 3 ด้านนี้เป็น ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างขึ้นให้เป็นสมบัติประจำตัว สำหรับการศึกษายุ กกับการพัฒนาสมรรถภาพในการบริหาร เฟลด์เวเบล (Feldvebel. 1974 : 8) ได้เสนอว่า การพัฒนานั้นควรเน้นสมรรถภาพในด้านการกระทำมากกว่าการบริหาร งานตามหน้าที่ และผู้นำควรจะต้องฝึกฝนในเรื่อง เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านวิชาการ ธงชัย สันตวงศ์ (2530 : 358-359) ได้ให้ข้อคิดประการสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนากับบริหารว่า ผู้บริหารทุกคนต้องรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองและผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารต้องตระหนักอยู่เสมอ ว่าในสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเรานั้นจะต้องรู้จักปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพในการบริหาร

รัดเกอร์ (Rucker. 1986 : 3972-A) ได้ศึกษาถึงความต้องการฝึกอบรมขะทำงานของอาจารย์ใหญ่ใน The Department of Defence Dependents Schools-Germany (DeDDS-Germany) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของทักษะและความสามารถของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินทักษะและความสามารถของตนเอง และทักษะและความสามารถที่ต้องการฝึกอบรมขะทำงาน โดยศึกษาทักษะและความสามารถ 6 ด้าน คือ ทักษะด้านการสอน ความเข้าใจในตนเอง ทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรอบรู้ด้านการเมืองและวัฒนธรรม และทักษะการเป็นผู้นำ พบว่า อาจารย์ใหญ่ให้ความสำคัญแก่ทักษะและความสามารถในการเป็นอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพทุกด้านในระดับสูง ยกเว้นความเข้าใจในตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า อาจารย์ใหญ่ประเมินสมรรถภาพของตนเองต่ำกว่าค่าความสำคัญของทักษะและความสามารถในการเป็นอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ

อะตูกอน (Atughonu. 1985 : 720-A) ได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศไนจีเรีย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills Opinionaire) ถามอาจารย์ใหญ่และอาจารย์อื่นๆ ในรัฐ IMO ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเห็นว่า สมรรถภาพทั้ง 6 ด้าน คือ การบริหารและจัดองค์การ การปรับปรุงการสอน งานฝ่ายบุคคล งานกิจการนักเรียน การเงินและจัดการทรัพยากร และความสัมพันธ์กับชุมชน นั้นเป็นสิ่งจำเป็นถึงจำเป็นมากสำหรับการเป็นอาจารย์ใหญ่

ฟิงค์ (Fink. 1984 : 2481-A) วิจัยเรื่อง "ความรู้และทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาพิเศษ ในรัฐโอดาโฮ" พบว่า ความรู้และทักษะทางการบริหารที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาพิเศษ คือ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการวิจัยและพัฒนา สำหรับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งจำเป็นในทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารงบประมาณ และความสัมพันธ์กับชุมชน

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาตามแนวความคิด ของ แคทซ์ ส่วนใหญ่เป็นด้านบริหารการศึกษา เช่น ศึกษาเกี่ยวกับศึกษานิเทศศาสตร์ การบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ และอาจารย์

บารมี จันทรโชติ (2527 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "สมรรถภาพการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศศาสตร์ตามทฤษฎีของนายอำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศศาสตร์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับอำเภอ" พบว่า นายอำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศศาสตร์ อำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับอำเภอ เห็นว่าศึกษานิเทศศาสตร์ควรมีสมรรถภาพการเป็นผู้นำในทักษะ 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยแต่ละกลุ่มให้ค่าคะแนนทักษะด้านวิชาการสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบทฤษฎีของกลุ่มน้อยกว่าสามกลุ่มต่อสมรรถภาพการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศศาสตร์ในด้านแต่ละด้าน และในทักษะสามด้าน ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

สนธิ จิตรเนือง (2526 : 87-91) วิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารควรมีทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ทั้งสามด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สมพงษ์ เกษน้อย (2523 : 61) วิจัยเรื่อง "สมรรถภาพการเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนชุมชนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก" พบว่า สมรรถภาพการเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนชุมชนในด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ก่อนและหลัง เป็นโรงเรียนชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสมรรถภาพทั้งสามด้านของครูใหญ่โรงเรียนชุมชนที่ดำเนินการมาไม่เกิน 4 ปี กับเกินกว่า 4 ปี ก็มีความแตกต่างกันเช่นกัน

งานวิจัยทางบรรณารักษศาสตร์เกี่ยวกับทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถภาพทางการบริหารยังมีผลศึกษาคนว่าไม่กว้างขวาง ทั่วๆ ทักษะ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมีแต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ อายุ หรือระดับการศึกษา

จาเนียร์ ช่างโรตี และนวลศิริ เปาโรหิตย์ (2528 : 12-22) ให้ความเห็นว่าการสำรวจทักษะของตนเองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมาก เพื่อที่จะฝึกฝนอบรม เสริมสร้างหรือปรับปรุงทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพให้เจริญก้าวหน้าและเหมาะสม ซึ่งความคิดเห็นสอดคล้องกับวิธีการทวนวิจัยใช้ศึกษาสมรรถภาพด้านการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร นอกจากนั้นยังมีการวิจัยชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นของบรรณารักษ์ คือ งานวิจัยของ เพาเวลและเครธ (Powell and Creth. 1986 : 16-27) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาความรู้เฉพาะและทักษะที่จำเป็นของบรรณารักษ์ในห้องสมุดเพื่อการวิจัยที่ต้องการความก้าวหน้าไปสู่อนาคตความรู้รับผิดชอบใหม่และแตกต่างไปจากเดิม ผู้วิจัยแบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้และทักษะทางด้านบรรณารักษศาสตร์ (knowledge/skills considered traditional) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับบรรณานุกรม เอกสารอ้างอิง เอกสารพิเศษ เครื่องจักรกลของห้องสมุด ประวัติห้องสมุด
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และการจัดการ (people skills/managerial skills) ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการให้คำปรึกษา ทักษะด้านการจัดการ ทักษะในการวิเคราะห์
3. ความรู้และทักษะพิเศษ (nontraditional knowledge/skills) ได้แก่ ทักษะด้านการวิจัย ความรู้ภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์ระบบ ความรู้ด้านสถิติ เทคนิคปฏิสารสนเทศ

จากความรู้ทั้งสามกลุ่มนี้ แยกย่อยออกเป็น 56 ข้อ เพื่อให้บรรณารักษ์ประเมินความสำคัญของความรู้และทักษะ และปริมาณความรู้และทักษะที่ใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับความสำคัญของความรู้พื้นฐานอยู่ 27 ข้อ เช่น การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาคณากร ทักษะในการบริหาร การวางแผน ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การตัดสินใจ ทักษะในการเขียน

## สรุป

ผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เนื่องจากเป็นผลม  
 บพบาทสำคัญในการควบคุมดูแลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อหน่วยงาน  
 หรือองค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ทกหน่วยงานจึงต้องการผู้  
 บริหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารงาน เมื่อเทียบอัตราส่วนระหว่างบุคคลที่ทำหน้า  
 ที่ในตำแหน่งผู้บริหารกับจำนวนปฏิบัติงานทั้งหมดจะเห็นว่าจำนวนต่ำกว่ามาก  
 ฉะนั้นการคัดเลือกและการสรรหาที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารควรจะทำด้วยความ  
 รอบคอบระมัดระวังเป็นพิเศษ จากการวิจัยของ สวัสดิ์ สคนธรั้งษ์ (2515 : 11)  
 พบว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานธุรกิจมักขาดหลัก  
 เกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสม จึงทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสมหรือขาดคุณสมบัติตามต้อง  
 การ วิธีการคัดเลือกโดยการประเมินประวัติการทำงานและการสัมภาษณ์เป็นเครื่อง  
 มอวัดที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาเพราะไม่สามารถทำให้ผู้คัดเลือกทราบความสามารถที่  
 แท้จริงของบุคคลที่ถูกคัดเลือก เป็นที่ทราบกันดีว่าประสิทธิภาพและความสามารถในการ  
 ปฏิบัติงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้  
 ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหาร (ประชม  
 รอดประเสริฐ, 2525 : 2) นักบริหารหลายคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สิ่ง  
 สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน คือ สมรรถภาพทางการบริหารอันประกอบ  
 ด้วยทักษะ 3 ด้าน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิชาชีพ เช่น ครุฑใหญ่ (พนัส  
 ทัศนจันทร์, 2513 : 101 ; สมพงษ์ พลสมบูรณ์, 2514 : 12-42) ผู้ประสาน  
 งานในชุมชน (Cwik, King and Van Voorheers, 1975 : 17-19)  
 ศึกษาธิการอำเภอ (เสมอ นาคพงษ์, 2523 : 20) ลิฟวิงสตัน (Livingston,  
 1971 : 78-79) กล่าวว่าทักษะดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารบังคับปัญหาและสามารถแก้  
 ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ สมรรถภาพทางการบริหารนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนมีอยู่แต่จะมาก  
 หรือน้อยย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล การวัดสมรรถภาพทางการบริหารสามารถ  
 ทำได้หลายลักษณะ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ทรัพย์ เน่ออน, 2526 ;  
 สมพงษ์ เกษน้อย, 2523) การประเมินความเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (บารมี  
 จันทรโรชตะ, 2527 ; สันย จิตรเนอง, 2526)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดำเนินการดังอธิบายตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล
5. สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

1. ประชากรกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บริหารห้องสมุดซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ในปีการศึกษา 2531 ในห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัย จำนวน 18 แห่ง รวม 18 คน และผู้เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่ผู้วิจัยสามารถติดตามข้อมูลได้ จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน ประชากรกลุ่มนี้เป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนหาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. ประชากรกลุ่มที่ 2 ได้แก่ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2531 ในห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัย จำนวน 18 แห่ง ประชากรกลุ่มนี้เป็นผู้ประเมินสมรรถภาพทางการบริหารของตนเอง มีจำนวนทั้งสิ้น 94 คน (โปรดดูรายชื่อสถาบันที่ประชากรสังกัด บทที่ 1 หน้า 5-6)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 2 ฉบับ คือ

1.1 ฉบับ ก. แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาทักษะที่เป็นสมรรถภาพที่พึงปรารถนาของผู้

ผู้บริหารทองสมด มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert) สอบถามสมรรถภาพทางการบริหารมีจำนวน 55 ข้อ ประกอบด้วย ทักษะทางด้านมนิทัศน์ จำนวน 25 ข้อ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 19 ข้อ และทักษะทางด้านวิชาการ จำนวน 11 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

1.2 ฉบับ ข. ปรับปรังจากฉบับ ก. สำหรับบรรณารักษ์เป็นผู้ตอบ มีวัตถุประสงค์ให้บรรณารักษ์ประเมินทักษะของตนเองทั้ง 3 ด้าน ตามที่ผู้วิจัยค้นหามาจากการสอบถามผู้บริหารทองสมด มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะ เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert) สอบถามสมรรถภาพทางการบริหารมีจำนวน 56 ข้อ ประกอบด้วย ทักษะทางด้านมนิทัศน์ จำนวน 26 ข้อ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 19 ข้อ และทักษะทางด้านวิชาการ จำนวน 11 ข้อ

## 2. การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหลักการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานห้องสมุดวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของผู้บริหารทองสมด และสมรรถภาพทางการบริหาร จำแนกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นผู้บริหารทองสมด ออกเป็นทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนิทัศน์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ ตามนิยามที่แคตชกำหนด

2.2 ศึกษาตัวอย่างแบบสอบถามวัดสมรรถภาพการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ของ บารมี จันทรโชติ (2527 : ภาคผนวก) แบบสอบถามวัดสมรรถภาพการเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนชุมชนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก ของ สมพงษ์ เกษนอย (2523 : ภาคผนวก)

2.3 สร้างข้อคำถามจากข้อมูลที่ศึกษามา ให้ครอบคลุมทักษะที่ผู้วิจัยเข้าใจว่าเป็นทักษะที่แสดงถึงสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด

2.4 ทหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (face validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว จำนวน 55 ข้อ เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.5 ตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามตามที่ได้รับคำแนะนำจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท แล้วนำแบบสอบถามที่ได้ จำนวน 55 ข้อ ไปทดลองกับรองผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 6 คน จาก 6 วิทยาเขต คือ บางเขน พลศึกษา บรมวัน บางแสน สงขลา และพิษณุโลก ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.6 นำแบบสอบถามที่ทดลองมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach, 1970 : 161) ปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.931

2.7 สังแบบสอบถามฉบับ ก. จำนวน 55 ข้อ ให้กลุ่มผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นผ้ตอบแบบสอบถาม ในขณะผู้บริหารได้เสนอแนะข้อคำถามเพิ่มเติมดังนี้ ความยุติธรรม ความอดทน ความเป็นผู้นำ ความเสียสละ ความกล้าที่จะตัดสินใจอย่างเด็ดขาด มั่นนยสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นั้นใหญ่จะรวมอยู่ในข้อคำถามอยู่แล้ว จึงเพิ่มเพียงหนึ่งข้อ คือ "สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมโดยไม่ร้อจนทำให้ขาดความเชื่อมั่น"

2.8 นำแบบสอบถามฉบับ ก. มาหาค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความคิดเห็น (the opinionnaire) ของ เบสต์ (Best, 1977 : 169-175) แล้วนำข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ปานกลางจนถึงสูงมาสร้างแบบสอบถามฉบับ ข. ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 56 ข้อ (ภาคผนวก : หน้า 87-96)

### 3. เกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถาม มีดังนี้  
 ถ้าเลือกคำตอบ มากที่สุด มีคะแนนเท่ากับ 5  
 ถ้าเลือกคำตอบ มาก มีคะแนนเท่ากับ 4

ถ้าเลือกคำตอบ ปานกลาง มีคะแนนเท่ากับ 3  
 ถ้าเลือกคำตอบ น้อย มีคะแนนเท่ากับ 2  
 ถ้าเลือกคำตอบ น้อยที่สุด มีคะแนนเท่ากับ 1  
 เกณฑ์การประเมินค่าความคิดเห็น ของเบสต์ (Best. 1977 :

169-175)

เกณฑ์ค่าเฉลี่ยสมรรถภาพในการบริหารรายชื่อ

1.00 - 2.33 หมายถึง มีสมรรถภาพในการบริหารต่ำ  
 2.34 - 3.67 หมายถึง มีสมรรถภาพในการบริหารปานกลาง  
 3.68 - 5.00 หมายถึง มีสมรรถภาพในการบริหารสูง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2531 ดังนี้

แบบสอบถามฉบับ ก. ผู้วิจัยได้จัดส่งและรับคืน ระหว่าง เดือน ตุลาคม ถึง เดือน พฤศจิกายน 2531 ในกรณีสถาบันอื่นๆ อยู่ในกรุงเทพมหานครผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดด้วยตนเอง และหลังจากนั้น 3 สัปดาห์จึงไปรับแบบสอบถามคืน สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้จัดส่งและเก็บรวบรวมโดยทางไปรษณีย์โดยมีหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยแนบไปด้วย จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 26 ฉบับ ได้รับคืนและสมบูรณ์ จำนวน 24 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.31

แบบสอบถามฉบับ ข. ผู้วิจัยได้จัดส่งและรับคืน ระหว่าง เดือน ธันวาคม 2531 ถึง เดือน มกราคม 2532 โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มประชากรที่เป็นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายด้วยวิธีการเช่นเดียวกับการจัดส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามฉบับ ก. สำหรับการแจกและรับแบบสอบถามคืนจากห้องสมุดที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอื่นๆ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 94 ฉบับ ได้รับคืนและสมบูรณ์ จำนวน 90 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ

95.74

168614



## การจัดกระทำข้อมูล

ลำดับขั้นตอนของการจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด ตรวจคัดเลือกรูปแบบเฉพาะแบบสอบถามที่ได้ข้อมูลสมบูรณ์ แล้วนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้และลงรหัส

2. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อบันทึกเข้าคอมพิวเตอร์และทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาค่าสถิติต่อไป

✓ 2.1 คำนวณเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและสมรรถภาพทางการบริหารแต่ละด้านของกลุ่มประชากร

2.2 เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารของบรรณารักษ์โดยใช้ F-test และใช้ q-statistics แบบ Newman-Keul Method ตรวจสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของกลุ่มประชากร

2.3 เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารของบรรณารักษ์โดยใช้ F-test และใช้ q-statistics แบบ Newman-Keul Method ตรวจสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติของกลุ่มประชากร

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการหาความถี่และค่าร้อยละ

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum d_i^2}{\sum x_i^2} \right)$$

(อนันต์ ศรีโสภณ. 2527 :194)

- เมื่อ  $\infty$  แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 $\sigma_i^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ  
 $\sigma_x^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
 $n$  แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

3. ทาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งจำแนกตามทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ

3.1 คำนวณค่าเฉลี่ย สูตร

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

(ชศรี วงศ์รัตนะ. 2530 : 41)

- เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ตัวกลางเลขคณิตของกลุ่มประชากร  
 $\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน  
 $N$  แทน จำนวนคะแนนทั้งหมดของกลุ่มประชากร

3.2 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สูตร

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

(ชศรี วงศ์รัตนะ. 2530 : 72)

- เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ตัวกลางเลขคณิตของกลุ่มประชากร  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มประชากร  
 $x_i$  แทน คะแนนในแต่ละข้อ

เมื่อ  $\infty$  แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 $\sigma_i^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ  
 $\sigma_x^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
 $n$  แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

3. หาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งจำแนกตามทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ

3.1 คะแนนเฉลี่ย สูตร

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2530 : 41)

เมื่อ  $\mu$  แทน ตัวกลาง เลขคณิตของกลุ่มประชากร

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

$N$  แทน จำนวนคะแนนทั้งหมดของกลุ่มประชากร

3.2 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สูตร

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2530 : 72)

เมื่อ  $\mu$  แทน ตัวกลาง เลขคณิตของกลุ่มประชากร

$N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มประชากร

4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way Analysis) โดยใช้สูตร

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

(ชศรี วงศ์รัตนะ. 2530 : 249)

เมื่อ  $MS_B$  แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 $MS_W$  แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อทดสอบ F-test แล้วถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Studentized q-statistics ตามวิธี Newman-Keuls

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอและการแปลความหมาย ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

|       |     |                                                      |
|-------|-----|------------------------------------------------------|
| $\mu$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย                                       |
| N     | แทน | จำนวนคนในกลุ่มประชากร                                |
| S.D.  | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน                              |
| F     | แทน | ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution                    |
| df    | แทน | ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)            |
| SS    | แทน | ผลบวกกำลังสองของคะแนน (sum of squares)               |
| MS    | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (mean square) |
| q     | แทน | ค่าที่ใช้พิจารณาใน studentized q-statistics          |
| p     | แทน | ค่าความน่าจะเป็น (probability)                       |
| *     | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                       |

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในการบรรยายและตารางตามลำดับดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของกลุ่มประชากร

2. ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นและสำคัญซึ่ง

ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด

3. ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3

ด้าน จากการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

4. เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้านจากการประเมินตนเองโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

5. เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้านจากการประเมินตนเองโดยจำแนกตามประเภทของงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มประชากร

1.1 ผู้บริหารห้องสมุด (ตาราง 1) ประกอบด้วยผู้บริหารห้องสมุดที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปีการศึกษา 2531 และผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวมาก่อน มีจำนวน 24 คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 75) เป็นชาย ร้อยละ 25 และมีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป โดยเฉลี่ยมีอายุระหว่าง 40-44 ปี มากที่สุด ถึงร้อยละ 33.3 (8 คน) รองลงมาคือ 50-54 ปี ร้อยละ 25 (6 คน) 45-49 ปี ร้อยละ 16.7 (4 คน) ส่วนกลุ่มอายุ 30-34 ปี 35-39 ปี และ 55 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่าๆ กัน (2 คน) ผู้บริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 70.8 (17 คน) รองลงมาคือ ปริญญาเอก (ร้อยละ 20.8) ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนเท่ากัน (1 คน) สาขาวิชาที่จบมากที่สุด คือ บรรณารักษศาสตร์ (ร้อยละ 70.8) บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มีเพียงร้อยละ 12.5 ส่วนที่เหลือจบสาขาวิชา เทคโนโลยีการศึกษา (2 คน) สัตวแพทยศาสตร์ (1 คน) และ เศรษฐศาสตร์ (1 คน) ผู้บริหารทั้งหมดรับราชการหรือเคยรับราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปและมีจำนวนร้อยละ 45.8 ที่รับราชการหรือเคยรับราชการ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 33.3 รับราชการหรือเคยรับราชการมาแล้ว 16-20 ปี และร้อยละ 20.8 รับราชการหรือเคยรับราชการมาแล้ว 11-15 ปี สำหรับวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่มีมากที่สุด คือ การแต่งตั้ง (ร้อยละ 44) รองลงมาคือ การเลือกสรรหรือการสรรหา (ร้อยละ 40) และการเลือกตั้ง (ร้อยละ 16) ส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุด มากที่สุดคือ 1-5 ปี (ร้อยละ 41.7) รองลงมาคือ 6-10 ปี (ร้อยละ 29.2) และ 10 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 25) และผู้บริหารห้องสมุดร้อยละ 70.8 มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการบริหาร

ตาราง 1 สถานภาพทั่วไปของประชากรกลุ่มที่ 1

| ผู้บริหารห้องสมุด |                    | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------|--------------------|-------|--------|
| เพศ               | ชาย                | 6     | 25.0   |
|                   | หญิง               | 18    | 75.0   |
|                   | รวม                | 24    | 100.0  |
| อายุ (ปี)         | 20 - 24            | -     | -      |
|                   | 25 - 29            | -     | -      |
|                   | 30 - 34            | 2     | 8.3    |
|                   | 35 - 39            | 2     | 8.3    |
|                   | 40 - 44            | 8     | 33.3   |
|                   | 45 - 49            | 4     | 16.7   |
|                   | 50 - 54            | 6     | 25.0   |
|                   | 55 ปีขึ้นไป        | 2     | 8.3    |
| วุฒิการศึกษา      | ปริญญาตรี          | 1     | 4.2    |
|                   | สูงกว่าปริญญาตรี   | 1     | 4.2    |
|                   | ปริญญามหาบัณฑิต    | 17    | 70.8   |
|                   | ปริญญาเอก          | 5     | 20.8   |
| สาขาวิชา          | บรรณารักษศาสตร์    | 17    | 70.8   |
|                   | บรรณารักษศาสตร์และ |       |        |
|                   | สารนิเทศศาสตร์     | 3     | 12.5   |
|                   | อื่นๆ (*)          | 4     | 16.7   |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ผู้บริหารท้องถิ่น                                                     |                   | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|--------|
| รับราชการ<br>หรือเคยรับ<br>ราชการมา<br>แล้ว (ปี)                      | 1 - 5             | -     | -      |
|                                                                       | 6 - 10            | -     | -      |
|                                                                       | 11 - 15           | 5     | 20.8   |
|                                                                       | 16 - 20           | 8     | 33.3   |
|                                                                       | 21 ปี ขึ้นไป      | 11    | 45.8   |
| เข้าตำแหน่ง<br>ผู้บริหารท้องถิ่น<br>โดยวิธี                           | เลือกตั้ง         | 4     | 16.0   |
|                                                                       | แต่งตั้ง          | 11    | 44.0   |
|                                                                       | เลือกสรรหรือสรรหา | 10    | 40.0   |
|                                                                       | รวม (**)          | 25    | 100.0  |
| ดำรงตำแหน่ง<br>หรือเคยดำรง<br>ตำแหน่งผู้บริหาร<br>ท้องถิ่นมาแล้ว (ปี) | น้อยกว่า 1 ปี     | 1     | 4.2    |
|                                                                       | 1 - 5             | 10    | 41.7   |
|                                                                       | 6 - 10            | 7     | 29.2   |
|                                                                       | 10 ปี ขึ้นไป      | 6     | 25.0   |
| ประสบการณ์<br>การฝึกอบรม<br>ด้านการบริหาร                             | เคย               | 17    | 70.8   |
|                                                                       | ไม่เคย            | 7     | 29.2   |



บันทึกเพิ่มเติมจากตาราง 1 (ต่อ)

\* สาขาวิชาอื่นๆ ได้แก่ เทคโนโลยีการศึกษา (2 คน) สัตวแพทยศาสตร์ (1 คน) และเศรษฐศาสตร์ (1 คน)

\*\* N = 25 เนื่องจากมีผู้บริหาร 1 คนที่เคยเข้าตำแหน่งทั้งวิธีแต่งตั้งและเลือกตั้ง

1.2 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด (ตาราง 2) ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยในการศึกษา 2531 จำนวน 18 แห่ง มีจำนวน 90 คน ร้อยละ 90 เป็นหญิงและส่วนใหญ่มียุค 30-34 ปี ร้อยละ 35.6 (32 คน) รองลงมาคือ 35-39 ปี ร้อยละ 31.1 (28 คน) 40-44 ปี ร้อยละ 18.9 (17 คน) และ 45-49 ปี ร้อยละ 6.7 (6 คน) ด้านผลการศึกษาล้วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 58.9) รองลงมาคือ ปริญญาตรี ร้อยละ 36.7 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.4 สาขาวิชาที่จบมากที่สุด คือ บรรณารักษศาสตร์ ร้อยละ 85.6 รองลงมาคือ สาขาวิชาอื่นๆ (ร้อยละ 12.2) ได้แก่ เทคโนโลยีการศึกษา (6 คน) โสตทัศนศึกษา (1 คน) การศึกษานิติต (ภาษาไทย 1 คน) โบราณคดี (1 คน) ภูมิศาสตร์ (1 คน) และรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครอง 1 คน) ส่วนสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มีเพียง 2 คน สำหรับด้านระยะเวลาที่รับราชการ ปรากฏว่า ระยะเวลาที่รับราชการ 11-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 31.1) รองลงมาคือ 6-10 ปี (ร้อยละ 26.7) 16-20 ปี (ร้อยละ 17.8) 1-5 ปี (ร้อยละ 15.6) และ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 8.9 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายมาแล้ว ประมาณ 1-5 ปี (ร้อยละ 54.4) รองลงมาคือ 6-10 ปี (ร้อยละ 18.9) และช่วงเวลาสั้นกว่า 1 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 13.3) จำนวนของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเมื่อจำแนกตามประเภทของงานที่แบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ บริการ (20 คน) วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ (17 คน) วารสาร (15 คน) พัฒนาทรัพยากร (14 คน) อื่น ๆ (13 คน) ได้แก่ งานที่มีชื่อเรียกและลักษณะการดำเนินงานแตกต่างไปจากประเภท

ของงานดังกล่าวประกอบด้วย เทคโนโลยีห้องสมุด (3 คน) บริการสนเทศการศึกษา  
 ทางไกล (1 คน) บริการสนเทศเฉพาะด้าน (1 คน) บริการสารนิเทศพิเศษ (1  
 คน) ผลิตและเผยแพร่สารนิเทศ (1 คน) พัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารนิเทศ  
 (1 คน) ห้องสมุดสาขา (1 คน) เอกสารพิเศษ (1 คน) สิ่งพิมพ์พิเศษ (1 คน)  
 เทคนิค (1 คน) เอกสารงานวิจัยและพัฒนาวิชาการและบริการชุมชน (1 คน)

ตาราง 2 สถานภาพทั่วไปของประชากรกลุ่มที่ 2

| บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย |                                  | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|----------------------------------|-------|--------|
| เพศ                   | ชาย                              | 9     | 10.0   |
|                       | หญิง                             | 81    | 90.0   |
|                       | รวม                              | 90    | 100.0  |
| อายุ (ปี)             | 20 - 24                          | 2     | 2.2    |
|                       | 25 - 29                          | 3     | 3.3    |
|                       | 30 - 34                          | 32    | 35.6   |
|                       | 35 - 39                          | 28    | 31.1   |
|                       | 40 - 44                          | 17    | 18.9   |
|                       | 45 - 49                          | 6     | 6.7    |
|                       | 50 - 54                          | 1     | 1.1    |
|                       | 55 ปีขึ้นไป                      | 1     | 1.1    |
| วุฒิการศึกษา          | ปริญญาตรี                        | 33    | 36.7   |
|                       | สูงกว่าปริญญาตรี                 | 4     | 4.4    |
|                       | ปริญญาโท                         | 53    | 58.9   |
|                       | ปริญญาเอก                        | -     | -      |
| สาขาวิชา              | บรรณารักษศาสตร์                  | 77    | 85.6   |
|                       | บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ | 2     | 2.2    |
|                       | อื่น ๆ (*)                       | 11    | 12.2   |

ตาราง 2 (ต่อ)

| บรรณารักษทวิหน้าฝ่าย                      |                                 | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------------|---------------------------------|-------|--------|
| รับราชการ<br>มาแล้ว (ปี)                  | 1 - 5                           | 14    | 15.6   |
|                                           | 6 - 10                          | 24    | 26.7   |
|                                           | 11 - 15                         | 28    | 31.1   |
|                                           | 16 - 20                         | 16    | 17.8   |
|                                           | 21 ปีขึ้นไป                     | 8     | 8.9    |
| ดำรงตำแหน่ง<br>ทวิหน้าฝ่าย                | บริการ                          | 20    | 22.2   |
|                                           | โสตทัศนวัสดุ                    | 11    | 12.2   |
|                                           | วารสาร                          | 15    | 16.7   |
|                                           | พัฒนาทรัพยากร                   | 14    | 15.6   |
|                                           | วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ | 17    | 18.9   |
|                                           | อื่นๆ (**)                      | 13    | 14.4   |
| ดำรงตำแหน่ง<br>ทวิหน้าฝ่าย<br>มาแล้ว (ปี) | น้อยกว่า 1 ปี                   | 12    | 13.3   |
|                                           | 1 - 5                           | 49    | 54.4   |
|                                           | 6 - 10                          | 17    | 18.9   |
|                                           | 11 ปีขึ้นไป                     | 12    | 13.3   |

\* สาขาวิชาอื่นๆ ได้แก่ เทคโนโลยีการศึกษา (6 คน) โสตทัศนศึกษา (1 คน) การศึกษานิติต (ภาษาไทย 1 คน) โบราณคดี (1 คน) ภูมิศาสตร์ (1 คน) และรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต (การปกครอง 1 คน)

\*\* ดำรงตำแหน่งทวิหน้าฝ่ายอื่นๆ หมายถึง ฝ่ายที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น

บันทึกเพิ่มเติมของตาราง 2 (ต่อ)

และมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากประเภทของงานที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ เทคโนโลยีห้องสมุด (6 คน) บริการสนเทศการศึกษาทางไกล (1 คน) บริการสนเทศเฉพาะด้าน (1 คน) บริการสารนิเทศพิเศษ (1 คน) ผลิตและเผยแพร่สารนิเทศ (1 คน) พัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารนิเทศ (1 คน) ห้องสมุดสาขา (1 คน) เอกสารพิเศษ (1 คน) สิ่งพิมพ์พิเศษ (1 คน) เทคนิค (1 คน) เอกสารงานวิจัยและพัฒนาวิชาการและบริการชุมชน (1 คน)

ตอนที่ 2 คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนิทัศน์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านวิชาการ ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด

2.1 คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งเป็นทักษะทางด้านมนิทัศน์ (ตาราง 3) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญแก่ทักษะทางด้านมนิทัศน์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.2383) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีอยู่ 2 ข้อที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน คือ รับผิดชอบต่อการให้บริการในความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้อัตราผล (4.6250) วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าของห้องสมุดได้ทันเหตุการณ์ (4.6250) รองลงมาคือ กำหนดนโยบายของหน่วยงานซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล (4.5417) มีแนวคิดชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของหน่วยงาน (4.4583) เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม (4.4583) ส่วนสมรรถภาพการบริหารในข้ออื่นๆ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน มีเพียง 2 ข้อที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ วินิจฉัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการทางการเงินของหน่วยงาน (3.6667) และข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการตามความต้องการของห้องสมุดจนประสบผลสำเร็จ (3.5417)

ตาราง 3 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์  
จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารห้องสมุดในทัศนะของผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ทักษะทางด้านมนิทัศน์                                                          | ผู้บริหาร (N=24) |        |                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                       | $\mu$            | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 1.  | มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนด<br>งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา<br>ของหน่วยงาน                   | 4.4583           | 0.7059 | สูง                |
| 2.  | รู้เทคนิคและวิธีการในการประเมิน<br>ความต้องการ และความเป็นด้าน<br>ห้องสมุดที่จะสนองต่อนโยบายของสถาบัน | 4.3750           | 0.6960 | สูง                |
| 3.  | กำหนดนโยบายของหน่วยงานซึ่ง<br>สามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล                                             | 4.5417           | 0.6442 | สูง                |
| 4.  | รู้วิธีพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ<br>ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี                                       | 4.6250           | 0.6333 | สูง                |
| 5.  | เข้าใจและสามารถวางแผน<br>การพัฒนาหน่วยงาน                                                             | 4.4167           | 0.7592 | สูง                |
| 6.  | บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการ<br>ตามความต้องการของห้องสมุด<br>จนประสบผลสำเร็จ                          | 3.5417           | 0.7626 | ปาน<br>กลาง        |
| 7.  | รู้จักบุคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและขีด<br>ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี                          | 4.3333           | 0.4714 | สูง                |
| 8.  | คาดการณ์ด้านการเพิ่มหรือลดจำนวน<br>บุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน<br>ในแต่ละฝ่าย                       | 4.0000           | 0.8165 | สูง                |

## ตาราง 3 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนิทัศน์                                                         | ผู้บริหาร (N = 24) |        |                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                        | $\mu$              | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 9.  | วินิจฉัยลำดับก่อนหลัง ของการปฏิบัติงาน<br>และการแก้ปัญหา                                               | 4.4167             | 0.5713 | สูง                |
| 10. | มอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิในการ<br>บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการ<br>บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม        | 4.3750             | 0.7535 | สูง                |
| 11. | เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา<br>ความดีความชอบอย่างเหมาะสม                                             | 4.4583             | 0.6442 | สูง                |
| 12. | สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>ผู้บังคับบัญชาและวินิจฉัยผลงานได้<br>อย่างถูกต้อง                   | 4.4167             | 0.6401 | สูง                |
| 13. | มีความสามารถในการแสวงหาแนว<br>ทางคิดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มี<br>คุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน                | 4.2083             | 0.5758 | สูง                |
| 14. | สามารถวินิจฉัยความคิดเห็นและคำวิพากษ์<br>วิจารณ์ของร่วมงานได้อย่างถูกต้อง                              | 4.1667             | 0.5528 | สูง                |
| 15. | วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยว<br>กับการบริหารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้า<br>ของห้องสมุดได้ทันเหตุการณ์ | 4.6250             | 0.6960 | สูง                |
| 16. | วินิจฉัยการพิจารณาความดีความ<br>ชอบอย่างสมเหตุสมผล                                                     | 4.4167             | 0.7022 | สูง                |

2.2 คำสัถิเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตาราง 4) เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกข้อ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญแก่ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.1579) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ข้อที่มค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในหมู่ร่วมงาน (4.5833) รองลงมาคือ สามารถทำให้งานได้บรรลุตามเป้าหมาย มีความเชื่อมั่นและศรัทธาทางด้านการวิชาการและการปฏิบัติงาน (4.5417) สามารถแสดงความสามารถและมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน (4.5000) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มร่วมงาน (4.5000) สำหรับข้อที่มค่าเฉลี่ยปานกลางมีเพียงหนึ่งข้อ คือ เข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพทั้งในต่างประเทศอย่างได้ผล (3.6667) ข้อที่น่าสังเกตคือ สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง และไม่มีข้อใดที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ



ตาราง 3 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนิทัศน์                                                   | ผู้บริหาร (N = 24) |        |                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                  | $\mu$              | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 17. | สามารถแสวงหาวิธีการต่างๆ มาใช้<br>ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า                                     | 4.4167             | 0.7022 | สูง                |
| 18. | รู้และสามารถนำเทคนิคการบริหาร<br>แบบใหม่ เช่น Q.C, M.B.O เป็นต้น<br>มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน | 4.0417             | 0.7348 | สูง                |
| 19. | วินิจฉัยความสามารถของทีมงาน<br>งานได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง                                | 4.2917             | 0.6110 | สูง                |
| 20. | เข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ<br>ทั้งเหตุและผลได้กระจ่าง                                      | 4.2500             | 0.6614 | สูง                |
| 21. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงิน<br>งบประมาณแผ่นดิน                                                   | 4.0000             | 0.8165 | สูง                |
| 22. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงินรายได้<br>(เงินนอกงบประมาณ) ของสถาบัน                                 | 4.0000             | 0.7071 | สูง                |
| 23. | มีความสามารถในการจัดหาทุนเพื่อใช้<br>ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน                                | 3.8750             | 0.7253 | สูง                |
| 24. | รู้และสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระเบียบ<br>สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการผลิตได้ถูกต้อง                 | 4.0417             | 0.6757 | สูง                |
| 25. | วินิจฉัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดระบบ<br>บัญชีและการทางการเงินของหน่วยงาน                     | 3.6667             | 0.8498 | ปานกลาง            |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                                | 4.2383             | 0.2809 | สูง                |

ตาราง 4 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์  
ที่จำเป็นและสำคัญในทัศนะของผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                                    | ผู้บริหาร (N = 24) |        |                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                        | $\mu$              | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 26. | มีความกระตือรือร้นที่จะพบปะบุคคลที่<br>สามารถให้การสนับสนุนกิจการของห้องสมุด                           | 4.2917             | 0.6757 | สูง                |
| 27. | มีความสามารถติดต่อส่วนราชการและ<br>เอกชนภายในประเทศซึ่งมีส่วนช่วยใน<br>การพัฒนากิจการของห้องสมุด       | 4.1667             | 0.7993 | สูง                |
| 28. | เข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพทั้งใน<br>ต่างประเทศอย่างได้ผล                                                 | 3.6667             | 0.9868 | ปานกลาง            |
| 29. | มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย<br>ทั้งการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                 | 4.2500             | 0.7773 | สูง                |
| 30. | มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ<br>ทั้งการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ                              | 4.0417             | 0.7895 | สูง                |
| 31. | สามารถทำไทม์ไตบลิงคัมปัญหามีความเชื่อมั่น<br>และศรัทธาทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน                  | 4.5417             | 0.7059 | สูง                |
| 32. | สามารถแสดงความสามารถและความ<br>มีบุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน                                      | 4.5000             | 0.7071 | สูง                |
| 33. | เป็นผู้นำหรือพหัครของกลุมวิชาชีพ<br>ในโอกาสต่างๆ ได้                                                   | 3.8333             | 0.7454 | สูง                |
| 34. | สามารถจัดระบบการติดต่อสื่อสารและ<br>การประสานงานระหว่างห้องสมุดกับ<br>หน่วยงานอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.0417             | 0.6110 | สูง                |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                               | ผู้บริหาร (N = 24) |        |                    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                   | $\mu$              | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 35. | สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น<br>ระหว่างทีมงานอย่างได้ผล                                    | 4.4167             | 0.6401 | สูง                |
| 36. | สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น<br>ในทีมทีมงาน                                                     | 4.5833             | 0.6401 | สูง                |
| 37. | ปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรอื่นและ<br>สถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม                                  | 4.2083             | 0.6442 | สูง                |
| 38. | สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิด<br>ความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มทีมงาน                                  | 4.5000             | 0.5774 | สูง                |
| 39. | ฟังและสรุปใจความสำคัญในสิ่งที่พ้อง<br>เสนอ (หรือคำบรรยาย) ได้อย่างถูกต้อง                         | 4.2500             | 0.5951 | สูง                |
| 40. | สามารถวางแผนการประชาสัมพันธ์<br>ได้สอดคล้องกับลักษณะเนื้อหา                                       | 3.8333             | 0.6872 | สูง                |
| 41. | มีความสามารถในการแสวงหาความ<br>ร่วมมือหรือความช่วยเหลือจากหน่วย<br>งานอื่นหรือองค์กรระหว่างประเทศ | 3.9583             | 0.7348 | สูง                |
| 12. | ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้<br>อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด                                          | 4.1250             | 0.7253 | สูง                |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                                                                 | ผู้บริหาร (N = 24) |        |                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                                                     | $\mu$              | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 43. | มีส่วนร่วมในการอภิปรายในที่ประชุม<br>ระดับสูงและเสนอความคิดเห็นอย่าง<br>สมเหตุสมผล                                                  | 4.0000             | 0.7638 | สูง                |
| 44. | สามารถสร้างความประทับใจในการ<br>เป็นวิทยากรบรรยายหรือฝึกอบรมทาง<br>วิชาการแก่เข้าอบรมสัมมนาที่ห้องสมุด<br>หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 3.7917             | 0.7626 | สูง                |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                                                                   | 4.1579             | 0.2734 | สูง                |

2.3 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งเป็นทักษะทางด้านวิชาการ (ตาราง 5) เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกข้อ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ค่าความสำคัญแก่ทักษะทางด้านวิชาการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.2083) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน คือ มีค่าระหว่าง 4.4167 ถึง 3.6667 โดยมีข้อที่สูงสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือ ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ (4.4167) บริหารการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (4.4167) รองลงมาคือ ฝึกผู้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานแทนหัวหน้าได้เมื่อหัวหน้าไม่อยู่หรือมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ (4.3750) อ่านหนังสืออย่างกว้างขวางและสามารถนำความรู้ที่ได้อ่านมาประยุกต์ในงานที่ปฏิบัติ (4.3333) ควบคุมการทำงานของบุคลากรใหม่ปริมาณและ

คุณภาพตามที่กำหนดไว้ (4.3333) และข้อหาค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ จัดทำมาตรฐาน  
การทำงานของบุคลากร (3.7917) ข้อที่น่าสังเกตคือ ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญ  
สำคัญของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์สูงทุกข้อ  
และไม่มีข้อใดหาค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลางหรือต่ำ

ตาราง 5 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการที่  
จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารห้องสมุดในทัศนะของผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านวิชาการ                                           | ผู้บริหาร (N = 24)                                                                |        |                    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                         |  | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 45. | ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาในการ<br>ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและ<br>หลักปฏิบัติ | 4.4167                                                                            | 0.7592 | สูง                |
| 46. | กำหนดผังอาคารห้องสมุดและ<br>การใช้งานเบื้องต้น                                          | 4.1250                                                                            | 0.7253 | สูง                |
| 47. | บริหารการใช้งบประมาณอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ                                              | 4.4167                                                                            | 0.6401 | สูง                |
| 48. | ควบคุมการทำงานของบุคลากร<br>ให้ปริมาณและคุณภาพตามที่<br>กำหนดไว้                        | 4.3333                                                                            | 0.6872 | สูง                |
| 49. | จัดทำมาตรฐานการทำงาน<br>ของบุคลากร                                                      | 3.7917                                                                            | 0.8154 | สูง                |
| 50. | กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน<br>ตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ                                  | 4.0417                                                                            | 0.7348 | สูง                |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านวิชาการ                                                    | ผู้บริหาร ( N = 24 ) |        |                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------|--------------------|
|     |                                                                                                  | $\mu$                | S.D.   | ระดับความ<br>สำคัญ |
| 51. | มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย<br>และวางแผนปฏิบัติงาน             | 4.0000               | 0.8165 | สูง<br>ข           |
| 52. | อ่านหนังสืออย่างกว้างขวางและ<br>สามารถนำความรู้ที่ได้อ่านมา<br>ประยุกต์ในงานที่ปฏิบัติ           | 4.3333               | 0.7993 | สูง<br>ข           |
| 53. | มีความเข้าใจในหลักจิตวิทยาของการ<br>และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม                                   | 4.2083               | 0.7059 | สูง<br>ข           |
| 54. | สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา<br>ใช้ในงานห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม                               | 4.2500               | 0.6614 | สูง<br>ข           |
| 55. | ฝึกฝนบังคับบัญชาให้สามารถทำงาน<br>แทนหัวหน้าได้เมื่อหัวหน้าไม่อยู่หรือ<br>มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ | 4.3750               | 0.6960 | สูง<br>ข           |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                                | 4.2083               | 0.1998 | สูง<br>ข           |

จากตาราง 3-5 พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญของสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะทั้ง 3 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าระหว่าง 4.6250 ถึง 3.7917 มีเพียง 3 ข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการตามความต้องการของห้องสมุดจนประสบผลสำเร็จ วิจัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการทางการเงินของหน่วยงาน และเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพทั้งในต่างประเทศอย่างได้ผล

ตอนที่ 3 คำสัถิเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

3.1 คำสัถิเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้าน มโนทัศน์ (ตาราง 6) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีอยู่ 6 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวิจัยลำดับก่อน-หลังของการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา (3.8556) รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและวิจัยผลงานได้อย่างถูกต้อง (3.8444) การเลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม (3.8444) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม (3.8000) การรู้จักบุคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (3.7889) และการวิจัยการพิจารณาความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล (3.7889) สำหรับข้ออื่นๆ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.6444 ถึง 2.5778 และมีเพียงหนึ่งข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ ความสามารถในการจัดหาทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน (2.2111)

ตาราง 6 คำสัถิตเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนัทัศน์ของ  
บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมศกยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนัทัศน์                                                         | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                        | <i>k</i>                       | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 1.  | มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนด<br>งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา<br>ของหน่วยงาน                    | 3.3333                         | 0.8346 | ปานกลาง           |
| 2.  | รู้เทคนิคและวิธีการในการประเมิน<br>ความต้องการและความจำเป็นด้าน<br>ห้องสมุดที่จะสนองต่อนโยบายของสถาบัน | 3.3444                         | 0.7214 | ปานกลาง           |
| 3.  | กำหนดนโยบายของหน่วยงานซึ่ง<br>สามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล                                              | 3.5222                         | 0.8641 | ปานกลาง           |
| 4.  | รู้วิธีพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ<br>ในการปฏิบัติงานให้ได้ดี                                          | 3.4444                         | 0.7512 | ปานกลาง           |
| 5.  | เข้าใจและสามารถวางแผนการ<br>พัฒนาหน่วยงาน                                                              | 3.5000                         | 0.7382 | ปานกลาง           |
| 6.  | สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ<br>ได้อย่างเหมาะสมโดยไม่มีร่องจนทำให้<br>ขาดความเชื่อถือ                | 3.6444                         | 0.8781 | ปานกลาง           |
| 7.  | บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการตามความ<br>ต้องการของห้องสมุดจนประสบผลสำเร็จ                               | 2.6333                         | 0.9534 | ปานกลาง           |
| 8.  | รู้จักบุคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและขีดความ<br>สามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี                           | 3.7889                         | 0.8676 | สูง               |



ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนิทัศน์                                                        | บรรณารักษ์หน้าฝ่าย ( N = 90 ) |        |                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                       | $\mu$                         | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 9.  | คาดการณ์ด้านการเพิ่มหรือลดจำนวน<br>บุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน<br>ในแต่ละฝ่าย                       | 3.4222                        | 0.7640 | ปานกลาง           |
| 10. | วินิจฉัยลำดับก่อน หลังของการปฏิบัติ<br>งานและการแก้ปัญหา                                              | 3.8556                        | 0.7429 | สูง               |
| 11. | มอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิ์ในการ<br>บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการ<br>บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม      | 3.8000                        | 0.6395 | สูง               |
| 12. | เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา<br>ความดีความชอบอย่างเหมาะสม                                            | 3.8444                        | 0.7631 | สูง               |
| 13. | สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ของใต้บังคับบัญชาและวินิจฉัยผล<br>งานได้อย่างถูกต้อง                  | 3.8444                        | 0.7920 | สูง               |
| 14. | มีความสามารถในการแสวงหา<br>แนวทางคัดเลือกและสรรหาบุคลากร<br>ที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน               | 3.4556                        | 0.7813 | ปานกลาง           |
| 15. | สามารถวินิจฉัยความคิดเห็นและคำวิพากษ์<br>วิจารณ์ของร่วมงานได้อย่างถูกต้อง                             | 3.5333                        | 0.7220 | ปานกลาง           |
| 16. | วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับ<br>การบริหารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าของ<br>ห้องสมุดใดที่เหตุการณ์ | 3.5778                        | 0.7186 | ปานกลาง           |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนิทัศน์                                             | บรรณารักษหัตถ์หน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                            | $\bar{x}$                       | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 17. | วินิจฉัยการพิจารณาความดีความชอบ<br>อย่างสมเหตุสมผล                                         | 3.7889                          | 0.7419 | สูง               |
| 18. | สามารถแสวงหาวิธีการต่างๆมา<br>ใช้ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า                                | 3.6333                          | 0.6779 | ปานกลาง           |
| 19. | และสามารถนำเทคนิคการบริหาร<br>แผนใหม่ เช่น QC, MBO เป็นต้น<br>มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน | 2.8556                          | 0.9309 | ปานกลาง           |
| 20. | วินิจฉัยความสามารถของ<br>งานได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง                                | 3.6333                          | 0.7259 | ปานกลาง           |
| 21. | เข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ<br>ทั้งเหตุและผลได้กระจ่าง                                | 3.5222                          | 0.7677 | ปานกลาง           |
| 22. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงินงบ<br>ประมาณแผ่นดิน                                             | 3.0000                          | 0.9362 | ปานกลาง           |
| 23. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงินรายได้<br>(เงินนอกงบประมาณ) ของสถาบัน                           | 2.9222                          | 0.9625 | ปานกลาง           |
| 24. | มีความสามารถในการจัดหาทุนเพื่อใช้<br>ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน                          | 2.2111                          | 0.8141 | ต่ำ               |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนโต้น                                          | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                       | $\mu$                          | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 25. | รู้และสามารถปฏิบัติงานโดยใช้<br>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย<br>การพัสดุได้ถูกต้อง | 2.9333                         | 0.8843 | ปานกลาง           |
| 26. | วินิจฉัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการ<br>จัดระบบบัญชีและการทางการเงิน<br>ของหน่วยงาน      | 2.5778                         | 0.9116 | ปานกลาง           |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                     | 3.3701                         | 0.5148 | ปานกลาง           |

3.2 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตาราง 7) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพทางการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2199) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีเพียงหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ การปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรอื่นและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม (3.6889) สำหรับข้ออื่นๆ ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระหว่าง 3.6889 ถึง 2.4889 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การฟังและสรุปใจความสำคัญในสิ่งที่ผู้อื่นเสนอ (หรือคำบรรยาย) ได้อย่างถูกต้อง (3.6556) รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงาน (3.6444) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยทั้งการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ (3.5556) ข้อที่น่าสังเกตคือ มีเพียงข้อเดียวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ คือ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพที่จัดในต่างประเทศอย่างได้ผล (2.2778)

ตาราง 7 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                      | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                          | <i>M</i>                       | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 27. | มีความกระตือรือร้นที่จะพบปะบุคคลที่สามารถให้การสนับสนุนกิจการของห้องสมุด                 | 3.5111                         | 0.8512 | ปานกลาง           |
| 28. | มีความสามารถติดต่อส่วนราชการและเอกชนภายในประเทศซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนากิจการของห้องสมุด | 3.0444                         | 0.9934 | ปานกลาง           |
| 29. | เข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพที่จัดในต่างประเทศอย่างได้ผล                                     | 2.2778                         | 1.0708 | ต่ำ               |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                                    | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                        | <i>Mc</i>                      | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 30. | มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยทั้ง<br>การพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                 | 3.5556                         | 0.7948 | ปานกลาง           |
| 31. | มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง<br>การพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ                              | 2.8111                         | 0.8058 | ปานกลาง           |
| 32. | สามารถทำวิทยุโต้ตอบกับชุมชนมีความเชื่อมั่น<br>และศรัทธาทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน                 | 3.4889                         | 0.7680 | ปานกลาง           |
| 33. | สามารถแสดงความสามารถความสามารถและมี<br>บุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับของทีมงาน                                 | 3.5222                         | 0.7822 | ปานกลาง           |
| 34. | เป็นผู้นำหรือพิธีกรของกลุ่มวิชาชีพใน<br>โอกาสต่างๆ ได้                                                 | 3.0778                         | 1.1340 | ปานกลาง           |
| 35. | สามารถจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการ<br>ประสานงานระหว่างห้องสมุดกับหน่วยงาน<br>อื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ | 3.3333                         | 0.7495 | ปานกลาง           |
| 36. | สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น<br>ระหว่างทีมงานอย่างได้ผล                                         | 3.3111                         | 0.8565 | ปานกลาง           |
| 37. | สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น<br>ในทีมทีมงาน                                                          | 3.4778                         | 0.8242 | ปานกลาง           |
| 38. | ปรับตัวให้เข้ากับบุคคลากรอื่นและ<br>สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม                                     | 3.6889                         | 0.6974 | สูง               |
| 39. | สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิด<br>ความร่วมมือร่วมใจในทีมทีมงาน                                         | 3.6444                         | 0.7542 | ปานกลาง           |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                                                                                         | บรรณารักษ์ทวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                                                             | $\mu$                         | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 40. | ฟังและสรุปใจความสำคัญในสิ่งที่เพื่อนเสนอ<br>(หรือคำบรรยาย) ได้อย่างถูกต้อง                                                                  | 3.6556                        | 0.6562 | ปานกลาง           |
| 41. | สามารถวางแผนการประชาสัมพันธ์ได้<br>สอดคล้องกับลักษณะเนื้อหา                                                                                 | 3.1778                        | 0.8153 | ปานกลาง           |
| 42. | มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ<br>หรือความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น<br>หรือองค์กรระหว่างประเทศ                                           | 2.4889                        | 0.9025 | ปานกลาง           |
| 43. | ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้อย่าง<br>เรียบร้อยไม่ติดขัด                                                                                    | 2.9889                        | 0.9772 | ปานกลาง           |
| 44. | มีส่วนร่วมในการอภิปรายในที่ประชุม<br>ระดับสูงและเสนอความคิดเห็นอย่าง<br>สมเหตุสมผล                                                          | 3.0889                        | 0.9319 | ปานกลาง           |
| 45. | สามารถสร้างความประทับใจในการเป็น<br>วิทยากรบรรยายหรือฝึกอบรมทางวิชา<br>การแก่ผู้เข้าอบรมสัมมนาที่ห้องสมุดหรือ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของตน | 3.0333                        | 0.8799 | ปานกลาง           |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                                                                           | 3.2199                        | 0.5879 | ปานกลาง           |

3.3 คำสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการ (ตาราง 8) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพในการบริหาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3707) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.6667 ถึง 2.8556 ข้อที่มค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ (3.6667) รองลงมาคือ การควบคุมการทำงานของบุคลากรใหม่ปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้ (3.6111) การผูกมัดบังคับบัญชาให้สามารถทำงานแทนหัวหน้าได้เมื่อหัวหน้าไม่อยู่หรือมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ (3.6111) ข้อที่น่าสังเกตคือ มีเพียงข้อเดียวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง คือ ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ (3.7889) สำหรับข้ออื่นๆ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลางและไม่มีข้อใดที่อยู่ในระดับต่ำซึ่งข้อที่มค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กำหนดผังอาคารห้องสมุดและการใช้งานเบื้องต้น (2.8556)

ตาราง 8 ค่าสถิติเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการของ  
บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านวิชาการ                                                   | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                 | $\bar{x}$                      | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 46. | ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาในการ<br>ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชา<br>และหลักปฏิบัติ         | 3.7889                         | 0.7266 | สูง               |
| 47. | กำหนดผังอาคารห้องสมุดและ<br>การใช้งานเบื้องต้น                                                  | 2.8556                         | 1.0119 | ปานกลาง           |
| 48. | บริหารการใช้งานงบประมาณอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ                                                   | 3.0889                         | 0.9075 | ปานกลาง           |
| 49. | ควบคุมการทำงานของบุคลากรใหม่<br>ปริมาณและคุณภาพตามกำหนดไว้                                      | 3.6111                         | 0.7141 | ปานกลาง           |
| 50. | จัดทำมาตรฐานการทำงานของบุคลากร                                                                  | 3.1778                         | 0.8941 | ปานกลาง           |
| 51. | กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหลัก<br>วิชาและหลักปฏิบัติ                                          | 3.6667                         | 0.6704 | ปานกลาง           |
| 52. | มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย<br>และวางแผนปฏิบัติงาน            | 3.5222                         | 0.8242 | ปานกลาง           |
| 53. | ศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางและ<br>สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์<br>ในงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม | 3.4667                         | 0.7961 | ปานกลาง           |
| 54. | มีความเข้าใจในหลักจิตวิทยาของการ<br>และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม                                  | 3.0889                         | 0.6974 | ปานกลาง           |



ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ | สมรรถภาพทางการบริหารใน<br>ทักษะทางด้านวิชาการ                                                   | บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (N = 90) |        |                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------|
|     |                                                                                                 | <i>μ</i>                       | S.D.   | ระดับ<br>สมรรถภาพ |
| 55. | สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้<br>ในงานห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม                              | 3.2000                         | 0.7961 | ปานกลาง           |
| 56. | ฝึกฝนบังคับบัญชาให้สามารถทำงาน<br>แทนหัวหน้าได้เมื่อหัวหน้าไม่อยู่หรือ<br>การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ | 3.6111                         | 0.8956 | ปานกลาง           |
|     | ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม                                                                               | 3.3707                         | 0.5835 | ปานกลาง           |

จากตาราง 6-8 พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพทางการบริหาร  
สำหรับทักษะทั้ง 3 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2000) และเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีอยู่ 8 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าระหว่าง  
3.8556 ถึง 3.6889 ตามลำดับดังนี้ 1. วินิจฉัยลำดับก่อน-หลังของงานปฏิบัติงานและ  
การแก้ปัญหา 2. เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม  
สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบังคับบัญชาและวินิจฉัยผลงานได้อย่างถก  
ต้อง 3. มอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบง  
คบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 4. รับผิดชอบการทั้งในด้านส่วนตัวและขีดความสามารถในการ  
ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี 5. วินิจฉัยการพิจารณาความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล ให้คำ  
แนะนำแก่ฝ่ายบังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ  
และปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรอื่นและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ข้อที่หา  
สังเกตคือ มีอยู่เพียง 2 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ 1. เข้าร่วมประชุมทางวิชา

ชีพที่ดีในต่างประเทศอย่างได้ผล (2.2778) และมีความสามารถในการจัดหาทุน  
เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน (2.2111) สำหรับข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับปานกลางทั้งหมด

#### ตอนที่ 4 เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหาร จากการประเมินตนเอง

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพ  
ที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

4.1 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการบริหาร  
ในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตาราง 9) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่าบรรณารักษ์  
หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม มีสมรรถภาพในการบริหาร  
โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า  
มีเพียงหนึ่งกลุ่ม ที่มีสมรรถภาพในการบริหารสูง คือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มี  
ประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.6875) ส่วนกลุ่มอื่น ๆ  
มีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน  
16-20 ปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3.451) รองลงมาคือ กลุ่มที่มีประสบการณ์  
การทำงาน 11-15 ปี (3.4203) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี  
(3.2582) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด  
(3.2276)

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการบริหาร  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมนิทัศน์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย  
จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัย | ประสบการณ์<br>การทำงาน (ปี) | N  | $\bar{x}$ | S.D.   |
|---------------------------------------------|-----------------------------|----|-----------|--------|
| ทักษะทางด้านมนิทัศน์                        | 1 - 5                       | 14 | 3.2582    | 0.6033 |
|                                             | 6 - 10                      | 24 | 3.2276    | 0.5774 |
|                                             | 11 - 15                     | 28 | 3.4203    | 0.4065 |
|                                             | 16 - 20                     | 16 | 3.4351    | 0.5024 |
|                                             | 21 ปีขึ้นไป                 | 8  | 3.6875    | 0.4358 |
|                                             | รวม                         | 90 | 3.3701    | 0.5148 |

4.2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตาราง 10) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม มีสมรรถภาพทางการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2199) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.4342) รองลงมาคือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (3.2688) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี (3.2303) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี (3.1404) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.1241)

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถภาพทางการบริหาร  
ของสุมดมหาวิตยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย  
จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ของสุมดมหาวิตยาลัย | ประสบการณ์<br>การทำงาน (ปี) | N  | $\mu$  | S.D.   |
|--------------------------------------------|-----------------------------|----|--------|--------|
| ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                  | 1 - 5                       | 14 | 3.1241 | 0.6465 |
|                                            | 6 - 10                      | 24 | 3.1404 | 0.7103 |
|                                            | 11 - 15                     | 28 | 3.2688 | 0.4362 |
|                                            | 16 - 20                     | 16 | 3.2303 | 0.6113 |
|                                            | 21 ปีขึ้นไป                 | 8  | 3.4342 | 0.5688 |
|                                            | รวม                         | 90 | 3.2199 | 0.5879 |

4.3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการ (ตาราง 11) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม มีสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3707) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.5909) รองลงมาคือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี (3.4773) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (3.4318) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี (3.2532) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.2235)

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพทางการบริหารของสุมดมหาวทยาลยสำหรับทักษะทางด้านวิชาการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายจําแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัย | ประสบการณ์<br>การทำงาน (ปี) | N  | $\bar{x}$ | S.D.   |
|---------------------------------------------|-----------------------------|----|-----------|--------|
| ทักษะทางด้านวิชาการ                         | 1 - 5                       | 14 | 3.2532    | 0.6634 |
|                                             | 6 - 10                      | 24 | 3.2235    | 0.6723 |
|                                             | 11 - 15                     | 28 | 3.4318    | 0.4472 |
|                                             | 16 - 20                     | 16 | 3.4773    | 0.6107 |
|                                             | 21 ปีขึ้นไป                 | 8  | 3.5909    | 0.5073 |
|                                             | รวม                         | 90 | 3.3707    | 0.5835 |

จากตาราง 9-11 พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3202) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพในการบริหารสำหรับทักษะทั้ง 3 ด้าน สูงสุด โดยที่บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีสมรรถภาพในการบริหารสำหรับทักษะทางด้านมนโฑฑ์และทักษะทางด้านวิชาการ ต่ำสุด ส่วนทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นกลุ่มที่มีสมรรถภาพต่ำสุด คือ บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี

4.4 เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน กับประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์ (ตาราง 12) พบว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนโฑฑ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 1 ทั่วว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุด  
มหาวิทยาลัยในทักษะ 3 ด้าน กับประสิทธิภาพการทำงานของบรรณารักษ์  
หัวหน้าฝ่าย

| สมรรถภาพทางการ<br>บริหารห้องสมุด<br>มหาวิทยาลัย | แหล่งความ<br>แปรปรวน | df | SS      | MS     | F      | P      |
|-------------------------------------------------|----------------------|----|---------|--------|--------|--------|
| ทักษะทางด้านเทคนิค                              | ระหว่างกลุ่ม         | 4  | 1.6069  | 0.4017 | 1.5537 | 0.1941 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 85 | 21.9776 | 0.2586 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 23.5845 |        |        |        |
| ทักษะทางด้านมนุษย-<br>สัมพันธ์                  | ระหว่างกลุ่ม         | 4  | 0.7166  | 0.1791 | 0.5068 | 0.7308 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 85 | 30.0456 | 0.3535 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 30.7622 |        |        |        |
| ทักษะทางด้านวิชาการ                             | ระหว่างกลุ่ม         | 4  | 1.3875  | 0.3469 | 1.0198 | 0.4019 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 85 | 28.9138 | 0.3402 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 30.3013 |        |        |        |

จากตาราง 12 พบว่า คะแนนสมรรถภาพในการบริหารของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป สำหรับทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายซึ่งมีประสบการณ์ต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารจากการประเมินตนเองจำแนกตามประเภทของงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

5.1 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์ (ตาราง 13) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประเภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม มีสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มปรากฏว่า หกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3.5687) รองลงมาคือ กลุ่มของงานอื่นๆ (3.4822) กลุ่มวารสาร (3.3821) กลุ่มบริการ (3.3803) กลุ่มโสตทัศนวัสดุ (3.3636) และกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลุ่มวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ (3.1018)



ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมโนทัศน์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำแนกตามตัวแปรประเภทของงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัย | ประเภทของงาน        | N  | $\bar{x}$ | S.D.   |
|---------------------------------------------|---------------------|----|-----------|--------|
| ทักษะทางด้านมโนทัศน์                        | บริการ              | 20 | 3.3808    | 0.5476 |
|                                             | โสตทัศนวัสดุ        | 11 | 3.3636    | 0.4200 |
|                                             | วารสาร              | 15 | 3.3821    | 0.5788 |
|                                             | พัฒนาทรัพยากร       | 14 | 3.5687    | 0.4450 |
|                                             | วิเคราะห์เลขหมู่และ |    |           |        |
|                                             | ทำบัตรรายการ        | 17 | 3.1018    | 0.4876 |
|                                             | อื่น ๆ              | 13 | 3.4822    | 0.5089 |
|                                             | รวม                 | 90 | 3.3701    | 0.5148 |

5.2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (ตาราง 14) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประเภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม มีสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2199) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายของกลุ่มงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3.4777) รองลงมาคือ กลุ่มพัฒนาทรัพยากร (3.3872) กลุ่มโสตทัศนวัสดุ (3.3158) กลุ่มบริการ (3.1974) กลุ่มวารสาร (3.1825) และกลุ่มที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลุ่มวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ (2.8824)

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำแนกตามตัวแปรประเภทของงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัย | ประเภทของงาน                        | N  | $\bar{x}$ | S.D.   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|----|-----------|--------|
| ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์                   | บริการ                              | 20 | 3.1974    | 0.6832 |
|                                             | โสตทัศนวัสดุ                        | 11 | 3.3158    | 0.4684 |
|                                             | วารสาร                              | 15 | 3.1825    | 0.5967 |
|                                             | พัฒนาทรัพยากร                       | 14 | 3.3872    | 0.4751 |
|                                             | วิเคราะห์เลขหมู่และ<br>ทำบัตรรายการ | 17 | 2.8824    | 0.5643 |
|                                             | อื่น ๆ                              | 13 | 3.4777    | 0.5291 |
|                                             | รวม                                 | 90 | 3.2199    | 0.5879 |

5.3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการ (ตาราง 15) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประเภทยางงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3707) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (3.6039) รองลงมาคือ กลุ่มอื่นๆ (3.5594) กลุ่มบริการ (3.3682) กลุ่มวารสาร (3.3636) กลุ่มโสตทัศนวัสดุ (3.3223) และกลุ่มวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด (3.0749)

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสำหรับทักษะทางด้านวิชาการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำแนกตามตัวแปรประเภทของงาน

| สมรรถภาพทางการบริหาร<br>ห้องสมุดมหาวิทยาลัย | ประเภทของงาน                        | N  | $\mu$  | S.D.    |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|----|--------|---------|
| ทักษะทางด้านวิชาการ                         | บริการ                              | 20 | 3.3682 | 0.5623  |
|                                             | โสตทัศนวัสดุ                        | 11 | 3.3223 | 0.3822  |
|                                             | วารสาร                              | 15 | 3.3636 | 0.6040  |
|                                             | จัดหาทรัพยากร                       | 14 | 3.6039 | 0.6274  |
|                                             | วิเคราะห์เลขหมู่และ<br>ทำบัตรรายการ | 17 | 3.0749 | 0.62334 |
|                                             | อื่น ๆ                              | 13 | 3.5594 | 0.5515  |
|                                             | รวม                                 | 90 | 3.3707 | 0.5835  |

จากตาราง 13-15 พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีประสิทธิภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3202) และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมีประสิทธิภาพทางการบริหารสำหรับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางด้านวิชาการ สูงสุด ส่วนทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายอื่นๆ มีประสิทธิภาพสูงสุด ย่อหน้าสังเกต คือบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการมีประสิทธิภาพต่ำสุดสำหรับทักษะทั้ง 3 ด้าน

5.4 เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในทักษะ 3 ด้าน กับประเภทของงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย (ตาราง 16) พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีประเภทของงานต่างกันถึง 6 กลุ่ม คือ บริการ โสตทัศนวัสดุ วารสาร พัฒนาทรัพยากร วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ และอื่นๆ มีสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ซึ่งผลทดสอบสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 2 ทว่า บรรณารักษ์ที่มีประเภทของงานที่ต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 เปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุด  
มหาวิทยาลัยในทักษะ 3 ด้าน กับประเภทงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย

| สมรรถภาพทางการ<br>บริหารห้องสมุด<br>มหาวิทยาลัย | แหล่งความ<br>แปรปรวน | df | SS      | MS     | F      | P      |
|-------------------------------------------------|----------------------|----|---------|--------|--------|--------|
| ทักษะทางด้านคณิตศาสตร์                          | ระหว่างกลุ่ม         | 5  | 1.9441  | 0.3888 | 1.5093 | 0.1956 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 84 | 21.6404 | 0.2576 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 23.5845 |        |        |        |
| ทักษะทางด้านมนุษย-<br>สัมพันธ์                  | ระหว่างกลุ่ม         | 5  | 3.3254  | 0.6651 | 2.0362 | 0.0818 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 84 | 27.4368 | 0.3266 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 30.7622 |        |        |        |
| ทักษะทางด้านวิชาการ                             | ระหว่างกลุ่ม         | 5  | 2.7389  | 0.5478 | 1.6694 | 0.1509 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม           | 84 | 27.5624 | 0.3281 |        |        |
|                                                 | รวม                  | 89 | 30.3031 |        |        |        |

จากตาราง 16 พบว่า คะแนนสมรรถภาพในการบริหารของบรรณารักษ์ หัวหน้าฝ่ายบริการ วัสดุทัศนวัสดุ วารสาร พัฒนาทรัพยากร วิเคราะห์เลขหมู่และ ควบคุมรายการ และอื่นๆ สำหรับทักษะทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ามีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อค้นหาสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. เพื่อประเมินสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดยจำแนกตามประเภทของงาน

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ทำกับกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารห้องสมุดจำนวน 26 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนค้นหาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย จำนวน 94 คน เป็นผู้ประเมินสมรรถภาพในการบริหารของตนเอง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 2 ฉบับ คือ ฉบับ ก. ถามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดที่มีต่อสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 25 ข้อ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 19 ข้อ และทักษะทางด้านวิชาการ 11 ข้อ รวมทั้งสิ้น 55 ข้อ และถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบ ฉบับ ข. ปรับปรุงขึ้นจากฉบับแรก เพื่อให้บรรณารักษ์ประเมินทักษะของตนเองในทักษะทั้ง 3 ด้านตามที่ผู้วิจัยค้นหาได้จากการสอบถามผู้บริหารห้องสมุด มีข้อความทั้งหมด 56 ข้อ แบ่งเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 26 ข้อ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 19 ข้อ และ

ทักษะทางด้านวิชาการ 11 ข้อ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2531 โดยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มประชากรของ สถาบันที่อยู่ในกรุงเทพมหานครด้วยตนเอง และในส่วนภูมิภาคจัดส่งและรับคืนทาง ไปรษณีย์ ปรากฏว่า แบบสอบถามฉบับ ก. ส่งไปจำนวน 26 ฉบับ ได้รับคืนและ สมบูรณ์ จำนวน 24 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.31 ส่วนแบบสอบถาม ฉบับ ข. ผู้วิจัย จัดส่งไปจำนวน 94 ฉบับ ได้รับคืนและสมบูรณ์จำนวน 90 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ

95.74

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้ศึกษาสมรรถภาพทาง การบริหารในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนิทัศน์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ เป็นรายด้านและรายข้อ

2. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพ ทางการบริหารในทักษะ 3 ด้านของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย โดยจำแนกตามประเภท การปฏิบัติงานและประเภทของงาน

3. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way analysis) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Newman-Keuls

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ ปรากฏผลโดยสรุปดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ผู้บริหารห้องสมุดเป็นหญิง (ร้อยละ 75.0) มากกว่าผู้บริหาร ห้องสมุดที่เป็นชาย (ร้อยละ 25.0) โดยเฉลี่ยมีอายุระหว่าง 40-44 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 33.3) ทางด้านวุฒิการศึกษาร้อยละ 70.8 จบปริญญาโท สาขาวิชาที่จบ มากที่สุดคือ บรรณารักษศาสตร์ (ร้อยละ 70.8) และทุกคนรับราชการหรือเคยรับ



ราชการมาแล้ว 11 ปีขึ้นไป โดยมีผู้รับราชการหรือเคยรับราชการมาแล้ว 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 45.8) ส่วนใหญ่เข้าดำรงตำแหน่งโดยวิธีแต่งตั้ง (ร้อยละ 44.0) และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 41.7) ผู้บริหารส่วนใหญ่มิประสบการณในการฝึกอบรมด้านการบริหาร (ร้อยละ 70.8)

1.2 บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่มิเป็นหญิง (ร้อยละ 90.0) โดยเฉลี่ยมีอายุระหว่าง 30-34 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.6) ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 58.9) สาขาวิชาที่จบมากที่สุดคือ บรรณารักษศาสตร์ (ร้อยละ 85.6) มีเพียงร้อยละ 2.2 ที่จบสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ โดยเฉลี่ยรับราชการมาแล้ว 11-15 ปี (ร้อยละ 31.1) และส่วนใหญ่มิจะดำรงตำแหน่งในช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 54.4)

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นและสำคัญในทักษะ 3 ด้านซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางด้านมนิทัศน์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการในทัศนะของผู้บริหาร

2.1 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์ มีข้อความถามทั้งหมด 25 ข้อ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ค่าความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.2383) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีอยู่ 2 ข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการตามความต้องการของห้องสมุดจนประสบผลสำเร็จ และวินิจฉัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการทางการเงินของหน่วยงาน ข้อที่น่าสังเกตคือ ไม่มีข้อใดที่มีค่าความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ

2.2 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีข้อความถามทั้งหมด 19 ข้อ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ค่าความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.1579) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียงหนึ่งข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ เข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพที่จัดในต่างประเทศอย่างได้ผล ข้อที่น่าสังเกตคือ ไม่มีข้อใดที่มีค่าความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ

2.3 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการ มีข้อความถามทั้งหมด 11 ข้อ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดให้ค่าความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (4.4167) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าทุกข้อมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ข้อที่น่าสังเกตคือ ไม่มีข้อใดที่มีค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ

3. ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน โดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด

3.1 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีอยู่ 6 ข้อที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การวินิจฉัยลำดับก่อน-หลังของการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและวินิจฉัยผลงานได้อย่างถูกต้อง การเลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม การมอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม การจับจอบคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การวินิจฉัยการพิจารณาความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล ข้อที่น่าสังเกตคือ มีเพียงหนึ่งข้อที่อยู่ในระดับต่ำ คือ ความสามารถในการจัดหาทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน สำหรับ 19 ข้อที่เหลือนั้นมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

3.2 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2199) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียงหนึ่งข้อที่อยู่ในระดับสูง คือ การปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรอื่นและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ข้อที่น่าสังเกตคือ มีเพียงหนึ่งข้อที่อยู่ในระดับต่ำ คือ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพที่จัดในต่างประเทศอย่างได้ผล สำหรับ 17 ข้อที่เหลือนั้นมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

3.3 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3707) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียงหนึ่งข้อที่อยู่ในระดับสูง คือ ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ ข้อที่น่าสังเกตคือ ไม่มีข้อใดที่อยู่ในระดับต่ำ สำหรับ 9 ข้อที่เหลือนั้นมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้านโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะ

เป็นผู้บริหารห้องสมุดโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

4.1 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า มีเพียงหนึ่งกลุ่มที่มีสมรรถภาพในการบริหารสูง คือ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป สำหรับกลุ่มที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง

4.2 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.2199) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพในการบริหารสูงสุด

4.3 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3707) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพในการบริหารสูงสุด

5. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้านกับประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐานในข้อ 1 ที่ว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

6. ผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้านโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุดโดยจำแนกตามประเภทของงาน

6.1 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนิทัศน์ของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประเภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.3701) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากร

มีสมรรถภาพในการบริหารสูงสุด

6.2 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประ เภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง (3.2199) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพใน การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายอื่นๆ มี สมรรถภาพในการบริหารสูงสุด

6.3 สมรรถภาพทางการบริหารในทักษะทางด้านวิชาการของ บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประ เภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง (3.3707) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ทุกกลุ่มมีสมรรถภาพใน การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยที่บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศึกษากร มีสมรรถภาพในการบริหารสูงสุด

7. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสมรรถภาพทางการบริหารใน ทักษะ 3 ด้านกับประ เภทงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้ง 6 กลุ่ม พบว่า แตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐานในข้อ 2 ทั่วๆ บรรณารักษ์ที่มีประ เภทของงานต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประ เด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. สมรรถภาพในการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนทัศน์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้าน วิชาการ มีจำนวนทั้งหมด 56 ประการ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถภาพในการบริหาร ห้องสมุดตรงกับกระบวนการบริหารของ ลูเธอร์ กิลด์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจัยสั่งการ การประสานงาน การ เสนอรายงาน และการจัดทำงบประมาณ (Wilson and Tauber. 1956 : 114-117) ซึ่งสามารถแบ่งขอบเขตของงานได้เป็น 3 ด้านใหญ่ๆ คือ การบริหาร-งานทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารวิชาการ (สมพร พงศาดล 2529 : 14-20) เนื่องจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นห้องสมุดขนาดใหญ่ผู้บริหารห้องสมุดจะ

เป็นผู้อำนวยการที่ควบคุมปกครอง เจ้าหน้าที่ห้องสมุดเอง ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดจึงให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพในการบริหารที่เป็นเรื่องการบริหารบุคคลมาก ซึ่งได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญ การพิจารณาความดีความชอบ การคัดเลือกบุคคล ดังที่ ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522 : 16) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มความความสามารถของบุคคลทั้งโดยส่วนตัวและเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานเพราะหลักเกณฑ์และวิธีการทำงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่เหมาะสมในระยะหนึ่งอาจกลายเป็นคนล้าสมัยไปได้ และทักษะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากอีกอย่างคือ การตัดสินใจสั่งการและการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของห้องสมุด ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่ สโตนเนอร์ (Stoner. 1978 : 11-12) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิด และมีความสามารถในการตัดสินใจ สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นลำดับรองลงมา คือ การวางแผน ในความเห็นของ สมพงษ์ เกษมสัน (2526 : 99) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร เพราะแผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สามารถปฏิบัติงานไปตามขั้นตอนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังมีเรื่องที่ผู้บริหารเห็นว่าสำคัญคือเรื่องการประชุมงาน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับงาน การฝึกงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญในแง่ของการเน้นให้เกิดความเข้าใจในงาน มีการประชุมงานกับร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ร่วมงานเกิดความมั่นใจและมีโอกาสแสดงความคิดเห็น อันเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีควบคู่กับผลงานเพราะผู้ร่วมงานจะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ (ทาญชัย สงวนทิ. 2519 : 62) ความเห็นตรงกับแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1968 : 142-149) ที่ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นเริ่มจากความสัมพันธ์อันดีมิตรภายในองค์การที่บุคลากรเกิดความผูกพันและมีความพอใจในการทำงานร่วมกันซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สำหรับทักษะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับปานกลางมีอยู่เพียง 2 ข้อ คือ การบริหารงานวิจัย ซึ่งอาจเป็นเพราะในปัจจุบันห้องสมุดยังมีการวิจัยในปริมาณน้อย ซึ่งมีสาเหตุมาจากขาดการกระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็น

และขาดแรงสนับสนุนในการวิจัยเพื่อพัฒนาหน่วยงาน เลขา วัลไพจิตร และคนอื่นๆ (2523 : 530-538) ศึกษาเรื่องผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริการวิชาการในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ความเหลื่อมล้ำในโอกาสของความก้าวหน้าที่เกิดจากลักษณะงานของข้าราชการสายบริการวิชาการ เสียเปรียบสายงานอาจารย์และข้าราชการในหน่วยงานที่มีลักษณะงานเช่นเดียวกัน มีผลทำให้ประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับต่ำและขาดแรงจูงใจของตำแหน่ง ประกอบกับบุคลากรของห้องสมุดส่วนใหญ่ขาดความสนใจและขาดทักษะด้านการวิจัย ขอสัตยาพิทพบริหารให้ค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพทดแทนในต่างประเทศอย่างไรก็ดี เนื่องจากโอกาสที่จะเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการต่างประเทศนั้นน้อย เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและห้องสมุดมีงบประมาณไม่เพียงพอ

จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญแก่สมรรถภาพทางการบริหารของห้องสมุดทั้ง 56 ประการ โดยพิจารณาจากความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารของตนเป็นพื้นฐาน แต่มีความสอดคล้องกับแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน ทว่าลักษณะประการหนึ่งของผู้บริหารทุกคนจะต้องเป็นนักพัฒนาใน 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาตัวเอง การพัฒนางานให้ก้าวหน้า และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ทบทวนมหาวิทยาลัย. 2530 : 12)

2. การประเมินสมรรถภาพในการบริหารของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารห้องสมุด พบว่า โดยเฉลี่ยบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีสมรรถภาพในการบริหารสูงสุดในทักษะทางด้านวิชาการ รองลงมาคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บริหารในระดับกลางของห้องสมุดซึ่งต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและมักต้องถึงผลสำเร็จในการทำงานเป็นหลักอยู่แล้วจึงพยายามปรับปรุงวิถีทางการทำงาน คอยติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกในการทำงาน ประสานงาน ชี้แจงให้ทีมงานเข้าใจถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติซึ่งช่วย

ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะ เช่นน้อยแล้วทำใหม่ ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้ตามสมรรถภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีอยู่ 8 ข้อ ที่บรรณารักษณ์สมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับสูง ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลงาน การวินิจฉัยสั่งการ การปรับตัว และการให้คำปรึกษา ซึ่งสมรรถภาพเหล่านี้สอดคล้องกับลักษณะที่ดีของผู้บริหารจะต้องมี คือ มีความสามารถในการใช้ความคิดได้อย่างถูกต้อง เป็นพหุชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคณ - พินิจและความยุติธรรม และมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ (อรุณ รักษธรรม, 2515 : 105) และความสำเร็จในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับบริหารต้องรู้จักวิธีการสร้างและปลูกฝังความพอใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ พิจารณาความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม และพร้อมที่จะสนับสนุนให้ทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ส่งชนโดยยึดหลักความสามารถ (Nigro, 1963 : 201) สมรรถภาพที่บรรณารักษณ์มีอยู่ค่อนข้างสูง คือ เรื่องการประเมินผล เพราะสามารถช่วยเสริมสร้างการบริหารงานของฝ่ายคณบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทำให้สามารถใช้คนได้สอดคล้องกับความสามารถและเหมาะสมกับงาน อีกทั้งช่วยลดข้อขัดแย้งในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติรวมกับผู้บริหารห้องสมุดอยู่แล้วจึงประเมินตนเองไว้ค่อนข้างสูง มีอยู่เพียงสองข้อที่บรรณารักษณ์ประเมินตนเองว่ามีสมรรถภาพอยู่ในระดับต่ำ คือ การจัดหาทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน และเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพจัดขึ้นในต่างประเทศซึ่งบรรณารักษณ์ส่วนใหญ่จะไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนี้มาก่อนจึงไม่มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงประเมินไว้ตั้งแต่ระดับปานกลาง จนถึงต่ำ สำหรับ 46 ข้อที่เหลือส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงและมีค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

จากผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษณ์หัวหน้าฝ่ายมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลางนั้นสามารถแปลความหมายได้เป็นสองนัย คือ บรรณารักษณ์ประเมินตนเองไว้ต่ำกว่าสมรรถภาพที่เป็นจริง ตามลักษณะนิสัยของคนไทยส่วนใหญ่ที่มักส่งส่อนอบรมให้เป็นคนถ่อมตัว ไม่โอ้อวดความสามารถของตน และอีกนัยหนึ่งคือ ทักษะในการบริหารบางข้อที่บรรณารักษณ์ส่วนใหญ่ไม่เคยปฏิบัติงานในลักษณะนั้นๆ มา

ก่อนจึงไม่แน่ใจว่าจะมีสมรรถภาพที่แท้จริงในระดับใด ซึ่งเป็นเหตุให้ประเมินในระดับต่ำเอาไว้ก่อน เช่น การบริหารงานวิจัย การจัดหาทุนพัฒนาบุคลากร รوبرูระเบียบการใช้เงินรายได้ของสถาบัน ข้อที่น่าสังเกตอีกอย่างคือ ทักษะในการบริหารห้องสมุดที่จำเป็นและสำคัญทั้ง 56 ข้อ ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับสูง แต่เมื่อบรรณารักษ์ประเมินสมรรถภาพตนเองในแต่ละข้อแล้ว ปรากฏว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ เป็นไปตามลักษณะที่กล่าวแล้วตอนต้นและอาจเกิดจากสภาพการปฏิบัติงานจริงซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้ เช่น การขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน ทัศนคติความดีและประสบการณ์เดิม ขาดคุณสมบัติและความสามารถ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และอื่นๆ ซึ่งตรงกับความเห็นของ นิภา ทองไทย (2522 : 67) ที่กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับปัจจัยหลายด้าน คือ สิ่งแวดล้อมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมส่วนตัว

3. การเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม โดยเฉลี่ยมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพในการบริหารสูงที่สุดในทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่เป็นเช่นนี้เพราะบรรณารักษ์ที่ทำงานมานานจะมีประสบการณ์ด้านการบริหารและมีความรู้ความชำนาญในงานห้องสมุดมากกว่าบรรณารักษ์ที่เพิ่งปฏิบัติงานซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ดังที่ ภิญโญ สาธร (2522 : 113) กล่าวว่า พฤติกรรมทางการบริหารส่วนใหญ่ต้องอาศัยเหตุและผล ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มาช่วยในการบริหารงานประสบความสำเร็จ ดังเช่นคนที่มีประสบการณ์สูงหรือได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารโดยตรงส่วนมากจะตัดสินใจสั่งการได้ดีและเร็ว เพราะมีหลักการที่นำมาประกอบการพิจารณาจึงมีความมั่นใจสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพในทักษะทั้ง 3 ด้านกับประสบการณ์การทำงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้ง 5 กลุ่ม ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่า ประสบการณ์การทำงานไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่



ศึกษากับผู้บริหารการศึกษาซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพไม่ได้เป็นผลให้มีสมรรถภาพต่างกัน (บุญรอด โกวแก้ว, 2529 : 97 ; ทรัพย์ เน่ออ่อน, 2526 : 86 ; รุ่งศักดิ์ บ่องกงลาด, 2519 : 75 ; วิรัตน์ ศิริบริบูรณ์, 2518 : 69)

4. การเปรียบเทียบสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของ บรรณารักษ์จำแนกตามประเภทของงาน พบว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายที่มีประเภทของงานต่างกันทั้ง 6 กลุ่ม โดยเฉลี่ยมีสมรรถภาพในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า บรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากร มีสมรรถภาพสูงที่สุดในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ ส่วนทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายอื่นๆ มีสมรรถภาพสูงที่สุด แต่เมื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนของสมรรถภาพในทักษะทั้ง 3 ด้านกับประเภทของงานของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายทั้ง 6 กลุ่ม ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายในกลุ่มที่ทำการศึกษามีพื้นฐานความรู้และระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน คือส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.6 ) จบสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ และจบการศึกษาในระดับปริญญาโทถึงร้อยละ 58.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลเหล่านี้เคยผ่านการเรียนรู้เรื่องการบริหารงานห้องสมุดมาแล้ว ประกอบกับลักษณะงานพื้นฐานของห้องสมุดนั้นมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้โอกาสที่แต่ละฝ่ายจะมีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นพิเศษแตกต่างกันไปจากฝ่ายอื่นๆ ย่อมมีไม่มากนัก ฉะนั้นประเภทของงานจึงไม่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารของบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการประเมินสมรรถภาพทางการบริหารของบรรณารักษ์พบว่า โดยเฉลี่ยบรรณารักษ์เห็นว่าตนเองมีสมรรถภาพในการบริหารในทักษะทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นทบวงมหาวิทยาลัยควรจัดโครงการและดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรห้องสมุดโดยเฉพาะบุคลากรที่รับหน้าที่บริหาร คือผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมและพัฒนา

บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งบริหารดังกล่าวที่สามารถปฏิบัติหน้าที่บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความพร้อมอยู่เสมอในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงบุคลากรในตำแหน่งบริหาร การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอาจทำได้โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานขององค์กร และสนับสนุนการฝึกบริหารงานในองค์กรของบุคลากรดังกล่าวปฏิบัติงานน้อยซึ่ง เป็นการสำรวจความถนัดและประเมินความสามารถเกี่ยวกับการบริหารของบุคลากรและเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีโอกาสได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล

1.2 ในการพิจารณาเลือกตั้งหรือคัดเลือกผู้บริหารของสมาคมมหาวิทยาลัยควรจะได้คำนึงถึงสมรรถภาพทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านวิชาการ นำมาประกอบการพิจารณาเลือกไปจาก ลักษณะและบุคลิกภาพของผู้บริหารโดยทั่วไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินสมรรถภาพในการบริหารโดยการประเมินตนเองของบรรณารักษ์ของสมาคมมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้บริหารขององค์กร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีข้อบกพร่องคือ ขาดคำตอบแบบสอบถามจะเข้าใจความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่แสดงความมาก-น้อย ของคุณลักษณะที่ระบุไว้ได้ตรงกัน ดังนั้นการประเมินจึงอาจไม่ตรงกับมาตรฐานใดเลย และสมรรถภาพหลายข้อที่บรรณารักษ์ส่วนใหญ่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงประเมินโดยการคาดคะเนว่าจะสามารถทำได้เพียงใดซึ่งทำให้คลาดเคลื่อนไปจากสมรรถภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคล เพราะการประเมินตนเองนั้นย่อมมีทั้งที่ประเมินตนเองไว้สูงกว่าความเป็นจริงและประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริงด้วย ดังนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมจึงไม่สามารถชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจริง ๆ แล้วบรรณารักษ์มีสมรรถภาพทางการบริหารอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรที่จะนำผลจากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับปรุงวิธีการศึกษาและพัฒนาสร้างเป็นแบบทดสอบเพื่อวัดสมรรถภาพทางการบริหารขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลสำหรับการจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถที่แท้จริง นอกจากนี้อาจจะทำ

การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับฝึกอบรมผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยชั้นอีกโสดหนึ่ง  
 ที่มีความเหมาะสมและนำไปใช้ได้ในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของห้องสมุด  
 สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

บรรณานุกรม  
๙

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2526. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2526
- จำเนียร ช่างโชติ และนวลศิริ เปาโรหิตย์. "ความรู้เรื่องทักษะ," วารสารแนะแนว. 19(98) : 12-22; เมษายน-พฤษภาคม 2528.
- จินตนา เวบลละ. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อุดສຳເນາ.
- ชศรี วงศ์รัตน. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานสรุปผลการสัมมนาเรื่องการได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบัน. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.
- ทรัพย์ เนอออน. ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อุดສຳເນາ.
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- นิภา ทองไทย. กระบวนการกลุ่ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- บาร์มี จันทรโชติ. สมรรถภาพการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทรรศนะของนายอำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับอำเภอ. ปริญญาโท กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2527. ถ່າຍເອກສຳລັບ.
- ประชม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- ปราโมทย์ จิตบรรจง. ทัศนะของครุฑต่อพฤติกรรมการบริหารของครุฑใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจิตร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อุดສຳເນາ.

- พจน์ เพชรบรรณ. ภาระหน้าที่ของผุ้บังคับบัญชา. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการ  
การส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อันดับที่ 673, 2522.
- พจน์ สะเพียรชัย. "นโยบายการใช้เทคโนโลยีห้องสมุดระดับอุดมศึกษาของทบวง  
มหาวิทยาลัย" ใน ห้องสมุดวันพรุ่งนี้ : เอกสารวิชาการจัดพิมพ์เนื่องใน  
การประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ.2531. กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุด  
แห่งประเทศไทย, 2531
- พนัส หันนาคนทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524
- ปิญญู สาธร. "การตัดสินใจสั่งการ," ใน คำบรรยายการพัฒนาการบริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญ  
ศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2522.
- รังศักดิ์ บ่องกงลาด. การประเมินสมรรถภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการ  
ศึกษา 11. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-  
วิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- เลขา วิชัยจิตร และคนอื่นๆ. "สถานภาพของข้าราชการพลเรือนในมหา-  
วิทยาลัย ข., " พัฒนบริหารศาสตร์. 4 : 530-538; ตุลาคม 2528.
- วัชร ทรงแพรหม. การจัดองค์การกับการบริหารงานห้องสมุด. เอกสารเสนอต่อ  
คณะกรรมการการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อันดับที่  
1205, 2530.
- วิรัตน์ ศิริบรม. การศึกษสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยม  
ศึกษาในเขตการศึกษา 11. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- สวัสดิ์ สคนธรังษี. การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารของหน่วยงานธุรกิจ.  
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515.
- สมพงษ์ เกษนอย. สมรรถภาพการเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนชุมชนสังกัดองค์  
การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก. ปริญญาโท กศ.ม. พิษณุโลก :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

- สมพงษ์ พละสุรีย์. "การเตรียมบุคคลเพื่อเป็นผู้บริหารการศึกษา," มิตรครู. 17 : 12-13; 141-142 กันยายน 2514.
- สมพร พงศาตล. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย. ปรินซ์ตันพาร์ค กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- สัมา สัมานันท์. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ข้าราชการ. 3 : 56-61; มีนาคม 2522.
- สนันท์ ศลโกศล. การประเมินผลทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.
- สนีย์ จิตรเนื่อง. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของประสงคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อัดสำเนา.
- เสมอ นาคพงษ์. บทบาทอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2523. อัดสำเนา.
- หาญชัย สงวนไท. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศขององค์การ. ปรินซ์ตันพาร์ค กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- อนันต์ ศรีโสภณ. หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อรุณ รักรธรรม. "การส่งเสริมลักษณะหัวหน้างานในทางการบริหาร," รัฐศาสตร์นิเทศ. 7 : 105 กรกฎาคม 2515.

- Atugonu, Harry Trueman Chinka. "Competencies Needed by Principals of Nigerian Secondary Schools as Perceived by Selected IMO State Principals and Teachers," Dissertation Abstracts International. 47 : 720-A, March, 1985.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusette : Harvard University Press, 1968.
- Best, John W. Research in Education. 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1970.
- Buck, Paul. Libraries and Universities. Massachusette, Harvard University, 1964.
- Cambell, R. F. "View from a Height," The Community School and Its Administration. 6 : 21, June, 1964.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing. 3rd. ed. New York : Harper & Row, 1970.
- Cwik, King and Van Voorheers. "Community Education," Community Education Research Monograph. 3 : 17-19, March, 1975.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Human Relation and Organization Behavior. 4th. ed. New York : McGraw-Hill, 1972.
- Feldvebel, A. M. "A Rationale for Competency-Based Programs in Educational Administration," CCBC Notebook. 3 : 8, July, 1974.
- Fink, Stephen. "Administrative Knowledge and Skills of Special Education Administrators in the state of IDAHO," Dissertation Abstracts International. 45 : 2481-A, August, 1984.
- Karr, Ronald Dale. "Becoming a Library Director," Library Journal. 15 : 342-346; February, 1983.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator," In Developing Executive Leader. Cambridge, Massachusette : Harvard University Press, 1971.
- Mayeski, John K. and Marilyn J. Sharrow. "Recruitmant of Academic Library Managegers : a survey," Journal of Academic Librarianship. 8(3) : 151-154; July, 1982. (citing Mirian H. Tees. "Is it Possible to Educate Librarians as Managers ?," Special Libraries. 75(3) : 173-182; July, 1984.



- Powell, Ronald R. and Sheila D. Creth. "Knowledge Bases and Library Education," College & Research Libraries. 47(1) : 16-27; January, 1986.
- Rucker, Shelley Ann. "Inservice Needs of Principals in Department of Defence Dependents Schools-Germany Based on Perceived Level of Importance and Level of Competency of Identified Skills and Abilities," Dissertation Abstracts International. 47 : 3932-A, November, 1986.
- Stoner, James A. F. Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Wilson, Louise R. and Maurice F. Tauber. The University Library. 2nd. ed. New York : Columbia University, 1956.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
28 พฤศจิกายน 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
เรียน บรรณารักษ์หัวหน้าหน่วยหรือฝ่าย

ด้วยข้าพเจ้ากำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การประเมินตนเองด้าน  
สมรรถภาพทางการบริหารของบรรณารักษ์ซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็น  
ผู้บริหาร" วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีความมุ่งหมายเพื่อค้นหาสมรรถภาพในการบริหาร  
ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย และเพื่อประเมินสมรรถภาพในการบริหารโดยการ  
ประเมินตนเองของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นผู้  
บริหารห้องสมุด

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อที่  
จะได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลและดำเนินการขั้นตอนต่อไป เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วโปรด  
ส่งแบบสอบถามคืนมาในซองซึ่งปิดแฉีกเรียบร้อยแล้วมายังผู้วิจัยด้วย โปรดส่งคืนภายในวันที่ 12 ธันวาคม 2531 ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบ  
สอบถามแก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาว ดวงกมล อ่อนจิตติ)  
นิสิตปริญญาโท สาขาบรรณารักษศาสตร์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

การประเมินตนเองด้านสมรรถภาพทางการบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย  
ของบรรณารักษ์ซึ่งมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายที่จะค้นหาสมรรถภาพทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารห้องสมุดตามแนวทฤษฎี 3 ทักษะ ของ โรเบิร์ต แอล แดทซ์ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านวิชาการ

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารห้องสมุด

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

เพราะข้อมูลทุกข้อมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

๑๒๗. ชาย แจ้ง โปรด วงกลมรอบหมายเลขหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน←

๑๒๘. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

1. ปัจจุบันอายุ

1. 20 - 24 ปี

2. 25 - 29 ปี

3. 30 - 34 ปี

4. 35 - 39 ปี

5. 40 - 44 ปี

6. 45 - 49 ปี

7. 50 - 54 ปี

8. 55 ปีขึ้นไป

2. ระดับสูงสุดทางการศึกษา

1. ปริญญาตรี

2. สูงกว่าปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

3. สาขาวิชาเอก

1. บรรณารักษศาสตร์

2. บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. รับราชการมาแล้วเป็นเวลา

1. 1 - 5 ปี

2. 6 - 10 ปี

3. 11 - 15 ปี

4. 16 - 20 ปี

5. 21 ปีขึ้นไป

5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยหรือฝ่าย

1. บริการ

2. วัสดุภัณฑ์

3. วารสาร

4. จัดหาทรัพยากร

5. วิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ

6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ท่านดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยหรือฝ่ายมาแล้วเป็นเวลา

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1 - 5 ปี

3. 6 - 10 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารห้องสมุด

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาทักษะทางการบริหารในแต่ละข้อความ แล้วประเมินตนเองว่า ท่านมีความรู้ความสามารถที่จะจัดการหรือปฏิบัติงานนั้นๆ อยู่ในระดับใด ตามค่าที่ปรากฏไว้ในตาราง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความแต่ละข้อความตามความคิดเห็นของท่านเพียงหนึ่งช่อง

| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                                | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                    | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 1.  | มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของหน่วยงาน .....                  |                |          |              |           |                 |
| 2.  | รู้เทคนิคและวิธีการในการประเมินความต้องการและความเป็นด้านห้องสมุดที่จะสนองต่อนโยบายของสถาบัน ..... |                |          |              |           |                 |
| 3.  | กำหนดนโยบายของหน่วยงานซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล .....                                        |                |          |              |           |                 |
| 4.  | รู้วิธีพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี .....                                  |                |          |              |           |                 |
| 5.  | เข้าใจและสามารถวางแผนการพัฒนาหน่วยงาน .....                                                        |                |          |              |           |                 |
| 6.  | สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมโดยไม่รีรอจนทำให้ขาดความเชื่อถือ .....               |                |          |              |           |                 |
| 7.  | บริหารการวิจัยที่เป็นโครงการตามความต้องการของห้องสมุดจนประสบผลสำเร็จ .....                         |                |          |              |           |                 |
| 8.  | รู้จักบุคลากรทั้งในด้านส่วนตัวและยึดความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี .....                     |                |          |              |           |                 |

| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                                  | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                      | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 9.  | คาดการณ์ด้านการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละฝ่าย .....                        |                |          |              |           |                 |
| 10. | วินิจฉัยลำดับก่อน หลังของการปฏิบัติงานงานและการแก้ปัญหา .....                                        |                |          |              |           |                 |
| 11. | มอบหมายอำนาจหน้าที่และสิทธิในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม .....        |                |          |              |           |                 |
| 12. | เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม .....                                         |                |          |              |           |                 |
| 13. | สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและวินิจฉัยผลงานได้อย่างถูกต้อง .....                |                |          |              |           |                 |
| 14. | มีความสามารถในการแสวงหาแนวทางคิดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน .....                |                |          |              |           |                 |
| 15. | สามารถวินิจฉัยความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง .....                       |                |          |              |           |                 |
| 16. | วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าของห้องสมุดได้ทันเหตุการณ์ ..... |                |          |              |           |                 |
| 17. | วินิจฉัยการพิจารณาความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล .....                                                 |                |          |              |           |                 |
| 18. | สามารถแสวงหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า .....                                      |                |          |              |           |                 |

| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                                    | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                        | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 19. | รู้และสามารถนำเทคนิคการบริหาร<br>แผนใหม่ เช่น QC, MBO เป็นต้น<br>มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน .....    |                |          |              |           |                 |
| 20. | วินิจฉัยความสามารถของ<br>งานได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง .....                                      |                |          |              |           |                 |
| 21. | เข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ<br>ที่เหตุและผลได้กระจ่าง .....                                       |                |          |              |           |                 |
| 22. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน .....                                                       |                |          |              |           |                 |
| 23. | รอบรู้ระเบียบการใช้จ่ายเงินรายได้<br>(เงินนอกงบประมาณ) ของสถาบัน .....                                 |                |          |              |           |                 |
| 24. | มีความสามารถในการจัดหาทุนเพื่อใช้<br>ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน .....                                |                |          |              |           |                 |
| 25. | รู้และสามารถปฏิบัติงานโดยใช้<br>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย<br>การพัสดุได้ถูกต้อง .....            |                |          |              |           |                 |
| 26. | วินิจฉัยและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการ<br>จัดระบบบัญชีและการทางการเงิน<br>ของหน่วยงาน .....                 |                |          |              |           |                 |
| 27. | มีความกระตือรือร้นที่จะพบปะบุคคลที่<br>สามารถให้การสนับสนุนกิจการของห้องสมุด .....                     |                |          |              |           |                 |
| 28. | มีความสามารถติดต่อส่วนราชการและ<br>เอกชนภายในประเทศซึ่งมีส่วนช่วยใน<br>การพัฒนากิจการของห้องสมุด ..... |                |          |              |           |                 |



| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                                  | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                      | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 29. | เข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพทั้งในต่างประเทศอย่างได้ผล .....                                             | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 30. | มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยทั้งการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ .....                             | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 31. | มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้งการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ .....                          | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 32. | สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและศรัทธาทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติตน .....             | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 33. | สามารถแสดงความสามารถและมโนทัศน์ภาพเป็นที่ยอมรับของทีมงาน .....                                       | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 34. | เป็นผู้นำหรือพิธีกรของกลุ่มวิชาชีพในโอกาสต่างๆ ได้ .....                                             | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 35. | สามารถจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างห้องสมุดกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ..... | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 36. | สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างทีมงานอย่างได้ผล .....                                     | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 37. | สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในหมู่ทีมงาน .....                                                     | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 38. | ปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม .....                                      | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 39. | สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่ทีมงาน .....                                    | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 40. | ฟังและสรุปใจความสำคัญในสิ่งที่ผู้อื่นเสนอ (หรือคำบรรยาย) ได้อย่างถูกต้อง .....                       | .....          | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                                                                          | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                                                              | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 41. | สามารถวางแผนการประชาสัมพันธ์ได้<br>สอดคล้องกับลักษณะ เนื้อหา .....                                                                           |                |          |              |           |                 |
| 42. | มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ<br>หรือความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น<br>หรือองค์กรระหว่างประเทศ .....                                      |                |          |              |           |                 |
| 43. | ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้อย่าง<br>เรียบร้อยไม่ติดขัด .....                                                                               |                |          |              |           |                 |
| 44. | มีส่วนร่วมในการอภิปรายในที่ประชุม<br>ระดับสูง และ เสนอความคิดเห็นอย่าง<br>สมเหตุสมผล .....                                                   |                |          |              |           |                 |
| 45. | สามารถสร้างความประทับใจในการเป็น<br>วิทยากรบรรยายหรือฝึกอบรมทางวิชา<br>การแก่ผู้เข้าอบรมสัมมนาที่ห้องสมุดหรือ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ..... |                |          |              |           |                 |
| 46. | ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ<br>ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักวิชา<br>และหลักปฏิบัติ .....                                             |                |          |              |           |                 |
| 47. | กำหนดผังอาคารห้องสมุดและ<br>การใช้งานเบื้องต้น .....                                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 48. | บริหารการใช้งบประมาณอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ .....                                                                                             |                |          |              |           |                 |
| 49. | ควบคุมการทำงานของบุคลากรให้มี<br>ปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้ .....                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 50. | จัดทำมาตรฐานการทำงานของบุคลากร .....                                                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 51. | กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหลัก<br>วิชาและหลักปฏิบัติ .....                                                                                 |                |          |              |           |                 |

| ข้อ | สมรรถภาพในการบริหาร                                                                            | ค่าความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|     |                                                                                                | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 52. | มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและวางแผนปฏิบัติงาน .....             |                |          |              |           |                 |
| 53. | ศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางและสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ในงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม .....  |                |          |              |           |                 |
| 54. | มีความเข้าใจในหลักจิตวิทยาองค์การและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม .....                              |                |          |              |           |                 |
| 55. | สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในงานห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม .....                           |                |          |              |           |                 |
| 56. | ฝึกฝนบังคับบัญชาให้สามารถทำงานแทนหัวหน้าได้เมื่อหัวหน้าไม่อยู่หรือมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ..... |                |          |              |           |                 |

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติย่อของผุ้วิจัย

ชื่อ นางสาว ดวงกมล ช่อสกล อนันต์จิตติ

เกิดวันที่ 31 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2505

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ที่อยู่ปัจจุบัน 9/16 ประชาราษฎร์ สาย 1 ซอยเชิงสะพานพิบูลผั่งขวา  
เขต บางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

ตำแหน่ง บรรณารักษ์ 3

สถานที่ทำงาน สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
สุขุมวิท 23 เขต พระโขนง กรุงเทพฯ 10110

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2527 ศศ.บ. (บรรณารักษศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
พ.ศ. 2532 ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร