

# การจัดการความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษา

## ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

เสาวภา หลิมวิจิตร \*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ และศึกษาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่ประสบในการจัดการความเปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 6 แห่งเป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการสังเกตร่วมกับการบันทึกภาพถ่ายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล เมื่อผู้ใช้บริการใช้ทรัพยากรสารสนเทศผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ห้องสมุดจึงให้ความสำคัญกับการจัดหาหรือบอกรับทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาคอลเลกชันดิจิทัลเพิ่มขึ้น ในขณะที่การพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพจะเป็นไปเพื่อรองรับการใช้งานตามวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย นอกเหนือจากการใช้เป็นพื้นที่ศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล และในด้านบริการ ห้องสมุดได้ขยายขอบเขตไปสู่การจัดบริการออนไลน์เพื่อรองรับการใช้งานผ่านช่องทางออนไลน์ (2) ด้านวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดกำหนดประเด็นหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาความต้องการของผู้ใช้และการทำความเข้าใจบริบทของห้องสมุด ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างการรับรู้ ทั้งยังช่วยลดปัญหาและความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร และห้องสมุดมีการใช้การจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบการประเมินผล ร่วมกับการสร้างความสำเร็จระยะสั้น เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงและทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร (3) ผลการวิจัยยังพบว่า บุคลากร ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความร่วมมือถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งห้องสมุดควรพัฒนา ซึ่งหากปราศจากปัจจัยเหล่านี้อาจก่อให้เกิดปัญหาหรือกลายเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ ผลจากการวิจัยจะสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการวางแผนเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล

**คำสำคัญ:** การจัดการความเปลี่ยนแปลง; ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

\* อาจารย์ประจำและนักวิจัยในหน่วยปฏิบัติการวิจัยภูมิทัศน์สารสนเทศ (Information Landscape) ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล Saowapha.L@chula.ac.th

วันที่รับบทความ 23 กุมภาพันธ์ 2564 วันที่ตอบรับบทความ 3 เมษายน 2564

# Management of Change in the Digital Age: A Case Study of Academic Libraries in Thailand

Saowapha Limwichitr \*

## Abstract

The research sought to investigate changes in Thai academic libraries in terms of information resources, space, and services as well as to examine approaches for managing changes, along with problems or obstacles occurred as a result of the changing landscape and change management in the digital age. The study employed qualitative case study approach, using six public academic libraries in Thailand for investigation. Multiple methods of data collection: document analysis, semi-structured interviews, observation and photographing were employed in order to gain an in-depth understanding on their change management efforts.

The thematic analysis of research findings revealed that (1) changes in the academic libraries covered the three aspects: information resources, space, and services with the ultimate goal to serve user needs in the digital environment. The increased use of information resources through online access had led to the change in collection development policy, focusing more on acquisition of electronic resources and development of digital collections. Library physical spaces were redesigned to serve multiple purposes, besides being a self-study area. Library services were expanded to online delivery to support online access. (2) In terms of approaches for managing changes, in the preparation stage, change issues or directions were identified based on user studies and library context. During the change implementation, creating a shared vision and communication would increase perception and help reduce problems and concerns among staff. Strategic planning, assessment and evaluation system, together with creating short-term wins were driving mechanisms to ensure institutionalization of the desired changes. (3) Library staff, leaders, organizational culture, and collaboration were found to be the critical success factors needed to be cultivated, otherwise problems or obstacles to change management would persist. The research findings could be served as a guideline for planning and implementing change and adaptation in academic libraries in the digital age.

**Keywords:** Change Management; Academic Libraries

---

\* Lecturer and researcher of Information Landscape Research Unit, Department of Library Science, Faculty of Arts, Chulalongkorn University e-mail: Saowapha.L@chula.ac.th

Received: 23 February 2021 Accepted: 3 April 2021

## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณ (Atkinson, 2003; Soehner, 2014) การพัฒนาทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ในชั้นเรียนไปสู่การเรียนการสอนออนไลน์ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีพันธกิจหลักในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัล องค์กรต่าง ๆ รวมถึงห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Disruption ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิดขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา (Rowe, 2017) หากพิจารณาการดำเนินงานของธุรกิจบริการ เช่น ธนาคาร โรงแรมที่พัก ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้านบริการเช่าหนังสือ หรือวิดีโอ ล้วนได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจากการที่ผู้ใช้บริการสามารถทำธุรกรรมทางการเงิน ค้นหาที่พัก ใช้บริการอ่านหนังสือ นิตยสาร หรือหนังสือพิมพ์ หรือชมภาพยนตร์ออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากอุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาต่าง ๆ ที่มีราคาถูกลง อาทิ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ตพีซี หรือสมาร์ทโฟน จนกระทั่ง

ธุรกิจที่มีการให้บริการในเชิงกายภาพได้รับผลกระทบจากจำนวนผู้ใช้บริการที่ลดลง

ความเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อการทำงานของห้องสมุดด้วยเช่นกัน สารสนเทศดิจิทัลที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้คนในสังคมสามารถค้นหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องการผ่านช่องทางออนไลน์ จากอุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาได้อย่างรวดเร็ว จากทุกที่ทุกเวลา ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใช้บริการกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials) ซึ่งเติบโตขึ้นมาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีจึงสามารถค้นหาสารสนเทศที่ต้องการได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเดินทางมาที่ห้องสมุด ส่งผลให้จำนวนผู้ใช้บริการห้องสมุดลดลง ในปัจจุบันผู้ใช้ห้องสมุดส่วนหนึ่งไม่ได้เดินทางมาที่ห้องสมุดเพื่อใช้ทรัพยากรสารสนเทศในการศึกษาค้นคว้าและวิจัย หากแต่ใช้บริการห้องสมุดเพื่อเป็นสถานที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น (Association of College & Research Libraries, 2006; Grigsby, 2015; Knight, 2017; O'Connor, 2015; Rowe, 2017) บทบาทและความสำคัญของห้องสมุดในฐานะที่เป็นอาคารสถานที่หรือแหล่งค้นคว้าหาความรู้ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยจึงลดลง ส่งผลให้เกิดการตั้งคำถามถึงความคุ้มค่าในการจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนคำถามที่ว่า “ห้องสมุดยังคงมีความสำคัญหรือไม่ในยุคที่ผู้ใช้บริการสามารถค้นหาสารสนเทศได้ด้วยตนเอง” (De Rosa, Cantrell, Hawk & Wilson, 2006; Seal, 2015) ประเด็นเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานจากคำถามที่ว่า “ห้องสมุดจะยังคงดำรงอยู่หรือไม่” จะต้องเปลี่ยนเป็น “ห้องสมุดจะปรับตัวหรือ

ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานอย่างไรให้สามารถ ดำรงอยู่ได้ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น”

จากการปริทัศน์วรรณกรรม พบว่า ในยุค ดิจิทัลการพัฒนาทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาโดย สามารถจำแนกได้ 3 ประการ คือ ความเปลี่ยนแปลง ด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ สำหรับ การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ จะเห็นได้ ว่า การพัฒนาทางเทคโนโลยีส่งผลให้ทรัพยากร สารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือดิจิทัลเพิ่ม จำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การใช้งานทรัพยากร สารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์รูปเล่มลดลง ความ เปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อรูปแบบและวิธีการจัดการ ทรัพยากรสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศจากการมุ่งเน้นสื่อ สิ่งพิมพ์เป็นการจัดหาหรือการบอกรับทรัพยากร สารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือดิจิทัลเพิ่มขึ้น ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการจัดการพื้นที่ และบริการ จากเดิมที่ห้องสมุดถือเป็นอาคารหรือ สถานที่รวบรวมทรัพยากรสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นที่ค้นคว้าหาความรู้ หากแต่ในยุคดิจิทัล ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้จากทุกที่ทุกเวลา ผ่านช่องทางออนไลน์ ส่งผลให้จำนวนผู้ใช้บริการที่ เดินทางมาใช้ห้องสมุดลดลง ผู้ใช้บริการส่วนหนึ่งมา ใช้ห้องสมุดไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์การค้นคว้าหรือใช้ ทรัพยากรสารสนเทศ แต่เพื่อใช้สถานที่ทำงานร่วมกับ ผู้อื่น ส่วนด้านบริการ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อรองรับ ความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งนอกจากจะมีความต้องการ บริการที่มีความหลากหลาย ยังมีความคาดหวังที่จะ ได้รับบริการอย่างรวดเร็ว เข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา และในทันทีที่ต้องการ (Harrison, 2018; Knight,

2017; Michalak, 2012; Noh, 2015)

ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการ ปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนา ทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ หรือบริการ การปรับ กระบวนการทำงานใหม่ การนำเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน จะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา การลด ค่าใช้จ่าย หรือการเพิ่มคุณภาพการบริการ ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อห้องสมุดและ ผู้ใช้บริการ แต่ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมนำมาสู่ การที่บุคลากรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานที่ เป็นอยู่เดิมซึ่งมีความคุ้นเคยไปสู่การดำเนินงานใน รูปแบบใหม่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความกังวลใจและความ ไม่สบายใจ หากปราศจากกระบวนการในการ วางแผนและการจัดการที่ดี ความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอาจนำมาสู่ความเครียด ความขัดแย้ง และแรง ต่อด้านจากบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่าง หลีกเลียงไม่ได้

การจัดการความเปลี่ยนแปลง หรือการ บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นเครื่องมือซึ่งจะช่วยองค์กรในการวางแผน กระบวนการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการวางแผนเกี่ยวกับ กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transition) จากสถานะที่ เป็นอยู่เดิมไปสู่สถานะที่ต้องการจะเป็น (Desired state) การจัดการความเปลี่ยนแปลงให้มีความสำคัญ กับการกำหนดกลยุทธ์โดยการวางแผนการดำเนินการ ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการ เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวคิดการ จัดการความเปลี่ยนแปลงนี้ยังให้ความสำคัญกับ

บุคลากร โดยการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การสร้างความยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อบุคลากร เช่น ความกังวลใจ หรือกระแสการต่อต้าน ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้ (Office of the Public Sector Development Commission, 2007)

จากการปริทัศน์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยกรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ กรอบแนวคิดของ Lewin (1947 as cited in By 2005), Kotter (1996), และ The Prosci ADKAR Model (Prosci, 2019) ซึ่งหากเปรียบเทียบจุดเน้นของกรอบแนวคิดเหล่านี้จะเห็นว่ามีความคล้ายคลึงกัน

โดยสามารถจำแนกกระบวนการออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยระบุว่าก่อนมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อม เช่น การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดประเด็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคงอยู่จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินการตามกรอบแนวคิดจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนจัดการกับความเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การยอมรับและปรับตัวได้ในท้ายที่สุด

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบกรอบแนวคิดของ Lewin, Kotter, และ The Prosci ADKAR Model

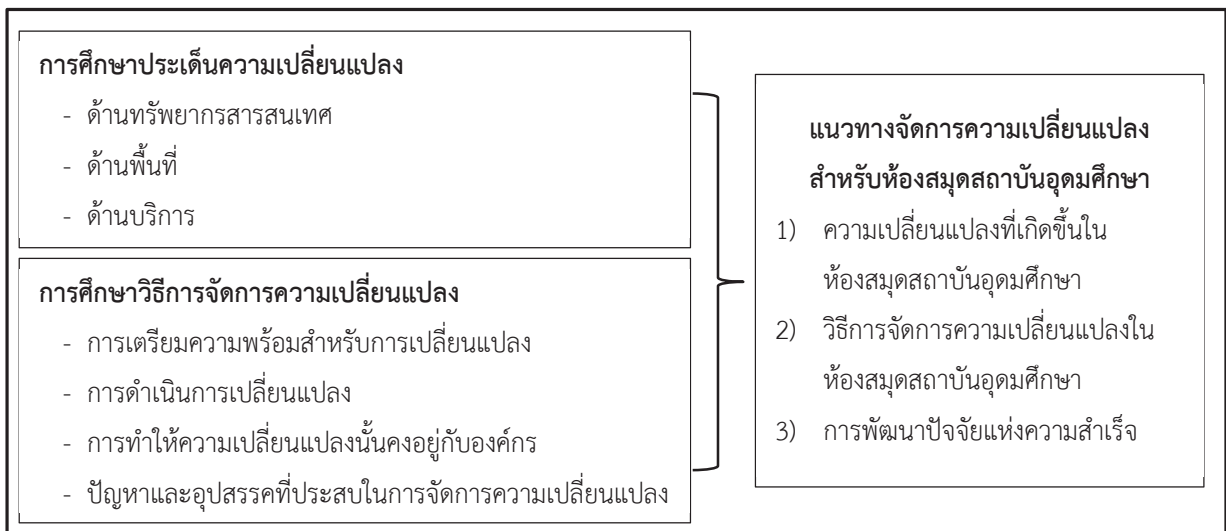
ประเด็น	Lewin	Kotter	The Prosci ADKAR Model
1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)	- การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง - การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง	การสร้างความตระหนัก (Awareness) การสร้างความปรารถนา (Desire) ในการเปลี่ยนแปลง
2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change)	- การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง - การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ - การให้อำนาจแก่บุคลากรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	การให้ความรู้ (Knowledge) การใช้ความสามารถ (Ability) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
3) การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร	การทำให้คงตัว (Refreezing)	- การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น - การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง - การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร	การเสริมแรง (Reinforcement)

การวิจัยเรื่องการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลนี้จึงใช้ทฤษฎีการจัดการความเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบในการศึกษา โดยมุ่งศึกษาประเด็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เพื่อระบุรูปแบบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Identifying change patterns) โดยจำแนกออกเป็น ความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ ตลอดจนศึกษาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ประสบในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ผลจากการ

วิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในการวางแผนเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล และช่วยให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสามารถคาดการณ์และเตรียมการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในด้านทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) พื้นที่ (Space) และบริการ (Services)
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงและปัญหาและอุปสรรคที่ประสบในการจัดการความเปลี่ยนแปลง



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้กรณีศึกษา (Case study) จากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีฐานะเป็นหอสมุดกลางจำนวน 6 แห่ง การใช้กรณีศึกษาเชิงคุณภาพเช่นนี้เหมาะสมสำหรับ

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยให้ความสำคัญกับกรณี (Case) ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาในเชิงลึก (Yin, 2014) ซึ่งในกรณีนี้คือการศึกษาทำความเข้าใจสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ในการคัดเลือกห้องสมุดกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกห้องสมุด คือ

1. อายุ (Age) เป็นห้องสมุดที่มีความเก่าแก่หรือก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาานาน สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ก่อตั้งในช่วงปีพ.ศ. 2450 ถึง 2510 เนื่องด้วยการจัดการความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา องค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานานจึงมีประสบการณ์ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและแรงกดดันที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Su, 2009) ผลการศึกษาของ Yi (2015) ยังพบว่า อายุหรือความเก่าแก่ของห้องสมุดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ห้องสมุดมีการใช้วิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

2. ความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นห้องสมุดที่มีองค์ความรู้ในเรื่องการจัดการความเปลี่ยนแปลงมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเว็บไซต์ของห้องสมุด เว็บไซต์เครือข่ายทางสังคมของห้องสมุด รวมถึงบทความที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกห้องสมุดที่มีการนำเสนอข้อมูลที่สะท้อนบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ

3. ความสนใจของห้องสมุด (Interest) ในการเข้าร่วมเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัย โดยผู้วิจัยติดต่อห้องสมุดแต่ละแห่งเพื่อสอบถามความสนใจ และแสดงเจตจำนงในการเข้าร่วมการวิจัยอย่างสมัครใจ

สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดสถาบัน

อุดมศึกษา และการสังเกตร่วมกับการบันทึกภาพถ่ายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้สำหรับงานวิจัยเชิงกรณี (Rowden, 1995) ในขณะที่การวิเคราะห์เอกสารช่วยให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร และช่วยสะท้อนให้เห็นประเด็นที่กำลังเป็นที่สนใจในองค์กร การสัมภาษณ์จะช่วยให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเชิงประสบการณ์ ความคิดเห็น และทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนการสังเกตจะช่วยแสดงให้เห็นภาพ เช่น บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร อาคารสถานที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเช่นนี้เป็นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการที่หลากหลายทำให้เกิดความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ (Darke, et al., 1998; Denzin & Lincoln, 2011; Patton, 2015)

สำหรับขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลจากการสังเกต และเริ่มต้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษานำร่อง (Pilot case) ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกห้องสมุดที่มีบริบทใกล้เคียงกับห้องสมุดทั้ง 6 แห่งที่จะใช้เป็นกรณีศึกษาจริง เพื่อทดสอบวิธีดำเนินการวิจัย คำถามการวิจัย กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยสามารถประเมินวิธีการและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและปรับปรุงให้เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา

6 แห่งเริ่มต้นจากการศึกษานโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏบนเว็บไซต์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่คาดว่าจะใช้เป็นกรณีศึกษา จากนั้นผู้วิจัยจึงติดต่อห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับการตอบรับผู้วิจัยจึงเริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบาย รายงานประจำปี เอกสารประกันคุณภาพ เอกสารเกี่ยวกับโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับการสังเกตและบันทึกภาพถ่ายจะเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการตลอดระยะเวลาที่ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับวิธีการอื่น ๆ โดยการสังเกตและบันทึกภาพถ่ายจะได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นศึกษาผ่านกระบวนการในการให้ข้อมูลและขอความยินยอมในการศึกษา เพื่อให้ห้องสมุดมั่นใจว่าการสังเกตนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อห้องสมุด ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction) โดยการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบข้อมูลตีความ และสรุปความจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา เพื่อจัดแยกข้อมูลตามประเด็นสำคัญหรือตามสาระหลัก จากนั้นจึงนำข้อมูลมาเชื่อมโยงกัน เพื่อการแปลความหมาย (Interpret) หากคำอธิบายของปรากฏการณ์หรือเรื่องที่ศึกษา และสังเคราะห์ให้เป็นภาพรวมของ

กรณีศึกษา

ทั้งนี้ การศึกษาด้วยกรณีศึกษาเชิงคุณภาพมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) และอาจถูกตั้งคำถามถึงความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย (Yin, 2014) การออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างรอบคอบทั้งในด้านการคัดเลือกห้องสมุดเลือกกรณีศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล จึงช่วยควบคุมอัตวิสัยซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความเชื่อ ความคิดเห็น ประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้วิจัย กล่าวคือ การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกห้องสมุดกรณีศึกษา ส่งผลให้ผู้วิจัยคัดเลือกห้องสมุดจากการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานโดยพิจารณาจากอายุ ความรู้และประสบการณ์ และความสนใจของห้องสมุดร่วมกัน นอกจากนี้ การใช้วิธีการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลประเด็นเดียวกันจากวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยตรวจสอบและแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้รับมาในประเด็นนั้นมีความเสถียร และในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยมีการนำข้อมูลมาเชื่อมโยงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายของปรากฏการณ์หรือเรื่องที่ศึกษา กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล จนกระทั่งสามารถสังเคราะห์ให้เป็นภาพรวมของกรณีศึกษาจึงจะทำให้ผลการวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ

ด้านจริยธรรมการวิจัย งานวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อรับรองว่าการวิจัยนี้จะไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใด ๆ ต่อห้องสมุดกรณีศึกษา โดยก่อนเริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ติดต่อห้องสมุดกรณีศึกษาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการวิจัยและมีการลงนามในหนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย ในขณะที่ดำเนินการวิจัยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ด้วยความ



ระมัดระวังเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่รบกวน หรือละเมิดสิทธิ์ของห้องสมุดและ ผู้ใช้บริการ และในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้ ชื่อสมมติ (Pseudonym) แทนชื่อของห้องสมุดแต่ละ แห่งโดยไม่เปิดเผยรายชื่อห้องสมุด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการ รักษาและป้องกันความลับของห้องสมุดกรณีศึกษา และเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาวิจัยและเผยแพร่ผล การศึกษาแล้ว ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เว้นแต่ข้อมูลบางอย่างที่เก็บไว้เพื่อประโยชน์ทาง การศึกษา ซึ่งจะนำไปตามข้อตกลงร่วมกับห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการ ความเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง คุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ผู้วิจัยจึงนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น หลัก คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา วิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และการพัฒนาปัจจัย แห่งความสำเร็จ

#### 1. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อแรกที่มีมุ่ง ศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้จำแนกความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ 1.1 ความเปลี่ยนแปลงด้าน ทรัพยากรสารสนเทศ 1.2 ความเปลี่ยนแปลงด้าน พื้นที่ และ 1.3 ความเปลี่ยนแปลงด้านบริการ แต่จาก ผลการวิเคราะห์แก่นสาระ ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นเรื่อง การบริหารจัดการเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ห้องสมุด

สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญ

**1.1 ความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร สารสนเทศ** ผลการวิจัยพบว่า ห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษายังคงมุ่งเน้นการรวบรวมทรัพยากร สารสนเทศที่มีคุณภาพและครอบคลุมเท่าที่ผู้ใช้ ต้องการทั้งในด้านเนื้อหาและรูปแบบ สำหรับเนื้อหา นั้นห้องสมุดทุกแห่งยังคงมุ่งเน้นเรื่องความครอบคลุม ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำหรับ ห้องสมุด ง หกมหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนเรื่อง การพัฒนาศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical hub) หรือการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart city) ห้องสมุด จะต้องมีการพัฒนาที่มีเนื้อหาเหล่านี้เพื่อสนับสนุน กลยุทธ์และโอกาส (Opportunities) ของมหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการห้องสมุด ง) และครอบคลุมเนื้อหาตาม หลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ในด้านรูปแบบ ในยุคดิจิทัลผู้ใช้มีแนวโน้มความต้องการใช้ทรัพยากร สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่าง เห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการห้องสมุด ข ระบุว่าทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ยังคงมี ความสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับนิสิตปริญญาตรี ในช่วงเวลาสอบจะใช้ตำรา และในช่วงเวลาที่ไม่มีการ สอบจะอ่านหนังสือนิตยสาร หรือหนังสือพัฒนาตนเอง

ผลการวิจัยยังพบว่า ห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาทุกแห่งให้ความสำคัญกับการพัฒนา คอลเลกชันดิจิทัล เพื่อจัดเก็บ เผยแพร่ และสงวน รักษาองค์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและความรู้ใน ชุมชน โดยห้องสมุดล้วนมีการพัฒนาคลังปัญญา สถาบัน (Intellectual Repositories) เพื่อนำคอนเทนต์ ดิจิทัลซึ่งเป็นสินทรัพย์ความรู้ของสถาบัน

มาจัดเก็บ และส่งเสริมให้เกิดการนำมาใช้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันอุดมศึกษาและสังคม นอกจากนี้ ผู้อำนวยการห้องสมุด ก และ ข ยังกล่าวถึงการดำเนินงานในเชิงรุกโดยร่วมมือกับคณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบจัดการคอนเทนต์ดิจิทัลร่วมกัน เช่น การพัฒนาระบบการจัดการวารสาร การพัฒนาระบบบันทึกการสอน (E-lecture) การพัฒนาบทเรียนออนไลน์ผ่านระบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ระบบเปิดสำหรับมหาชน (Massive Open Online Courses หรือ MOOCs) เป็นต้น ทั้งนี้ ห้องสมุด ก ยังวางแผนขยายขอบเขตไปสู่การจัดการคอนเทนต์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การบันทึกการแสดงดนตรีของสาขาครุศาสตร์ เอกการดนตรี หรือการบันทึกการแสดงของคณะศิลปกรรมศาสตร์ เพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลและเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์ (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก)

อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัล ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเน้นย้ำถึงความท้าทายในการ

จัดการทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ผู้อำนวยการห้องสมุด จ ระบุว่าด้วยข้อจำกัดด้านสถานะเศรษฐกิจและงบประมาณที่ลดลงในขณะที่ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์มีราคาสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ประกอบกับรูปแบบการบอกรับเป็นสมาชิก (subscription) ซึ่งห้องสมุดไม่ได้เป็นเจ้าของ หากแต่มีสิทธิ์ในการใช้งานมีเพียง 1 ปี กระบวนการในการจัดซื้อหรือบอกรับทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจากสถิติและข้อมูลความต้องการที่ชัดเจน ในขณะที่ผู้อำนวยการห้องสมุด ก ระบุว่า ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจึงได้มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานภายในสถาบัน เช่น ฝ่ายวิจัยหรือฝ่ายวิชาการเพื่อสนับสนุนการบอกรับฐานข้อมูล เพื่อให้ห้องสมุดสามารถนำงบประมาณส่วนที่เหลือไปใช้สำหรับการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ

**ตารางที่ 2** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ

ประเด็นความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุด ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
(1) คุณภาพและความครอบคลุมของเนื้อหา	(1.1) การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ครอบคลุมตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด และการจัดการเรียนการสอน (ห้องสมุดทุกแห่ง)	(1.2) เนื่องจากเป็นหอสมุดกลางการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศจึงต้องมีเนื้อหาที่หลากหลาย สนับสนุนการเรียนรู้กว้างและรู้ลึก (ห้องสมุด ก) (1.3) ความสำคัญของห้องสมุดในการสนับสนุนกลยุทธ์และโอกาสของมหาวิทยาลัย (ห้องสมุด ง)
(2) รูปแบบของทรัพยากรสารสนเทศ	(2.1) การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา (ห้องสมุดทุกแห่ง) (2.2) การพัฒนา จัดเก็บ เผยแพร่ และสงวนรักษาองค์ความรู้ของ	(2.4) ทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ยังคงมีความสำคัญสำหรับนิสิตนักศึกษา (ห้องสมุด ข) (2.5) การขยายขอบเขตไปสู่การจัดการคอนเทนต์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การบันทึกการแสดงดนตรีของนิสิตนักศึกษา เพื่อจัดเก็บใน

ตารางที่ 2 ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ (ต่อ)

ประเด็นความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุด ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
	สถาบันอุดมศึกษาและความรู้ในชุมชนในรูปแบบดิจิทัล (ห้องสมุดทุกแห่ง) (2.3) การดำเนินงานเชิงรุกโดยร่วมมือกับคณะหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาระบบและคอนเทนต์ดิจิทัลร่วมกัน เช่น ระบบ E-journal E-lecture หรือ MOOCs (ห้องสมุด ก และ ข)	ฐานข้อมูลและเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์ (ห้องสมุด ก) (2.6) ความท้าทายของกระบวนการจัดซื้อหรือบอกรับทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลที่ชัดเจน และพิจารณาอย่างรอบคอบ (ห้องสมุด จ) (2.7) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิจัย หรือฝ่ายวิชาการ เพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณการบอกรับฐานข้อมูล (ห้องสมุด ก)

### 1.2 ความเปลี่ยนแปลงด้านพื้นที่

เมื่อผู้ใช้สามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ความต้องการใช้พื้นที่ภายในห้องสมุดจึงเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือผู้ใช้ส่วนหนึ่งไม่ได้ใช้พื้นที่เพื่อศึกษาค้นคว้าจากทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ของห้องสมุด หากแต่ผู้ใช้มีแนวโน้มที่จะใช้พื้นที่เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลายนอกเหนือจากการศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล ยังอาจใช้พื้นที่เพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงระบุดึงความสำคัญของการทบทวนเรื่องการจัดกาพื้นที่เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ โดยการปรับปรุงพื้นที่ที่สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะหลัก คือ พื้นที่สำหรับการศึกษาค้นคว้าซึ่งต้องการความเงียบสงบ พื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกันซึ่งสามารถใช้เสียงได้ และบางแห่งมีพื้นที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่น การเล่นเกม การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น

ห้องสมุด ก และ ข ระบุดึงการนำหนังสือออกจากห้องสมุดเพื่อลดพื้นที่จัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศและเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงาน

สำหรับผู้ใช้ สำหรับ สำหรับห้องสมุด ก ซึ่งเป็นหอสมุดกลางที่มีห้องสมุดคณะต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย เมื่อผู้ใช้มีความต้องการใช้พื้นที่มากขึ้นและใช้ทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุดลดลง จึงเริ่มมีการรวบรวมห้องสมุดคณะต่าง ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน ห้องสมุดคณะบางแห่งมีการส่งมอบทรัพยากรสารสนเทศให้หอสมุดกลางบริหารจัดการ เพื่อปรับเปลี่ยนพื้นที่จัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศให้เป็นพื้นที่ทำงานสำหรับผู้ให้บริการเต็มพื้นที่

การจัดการพื้นที่ยังหมายรวมถึงการพิจารณาเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งผู้ใช้ต้องการ เช่น เต้าเสียบ (ปลั๊กไฟ) สำหรับการชาร์จอุปกรณ์ สัญญาณไวไฟ (Wi-Fi) การจัดเตรียมตู้จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม หรือห้องน้ำที่สะอาด เป็นต้น ผู้อำนวยการห้องสมุด ก เปรียบเทียบห้องสมุดกับปั้มน้ำมันว่า “เวลาเลือกปั้มน้ำมันก็จะเลือกปั้มน้ำที่ห้องน้ำดีไว้ก่อน แล้วก็มิข้าวของขาย... ห้องสมุดก็เช่นกัน เด็กก็จะมาที่เรา เขาก็ต้องเลือกว่า Infrastructure ของเราก็ต้องดีใช้ใหม่ เราก็ต้อง

พัฒนาว่า User ต้องการอะไร User ต้องการพื้นที่นั่งสบาย ๆ มีที่นั่งสบาย ๆ มีแสงสว่าง มีความเงียบ บางคนต้องการความเงียบ บางคนต้องการคุย เราก็จัดเป็น Zoning ให้ ...แล้วเราก็ดูเรื่องของห้องน้ำ

ก็ต้องสะอาด มีอุปกรณ์ครบครัน ถัดมาก็คือ จะมีข้าวของเต็มๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารเครื่องดื่ม จะต้องมาให้เขา” (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก)

**ตารางที่ 3** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลงด้านพื้นที่

ประเด็นความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดด้านพื้นที่	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
การจัดพื้นที่บริการ	(1.1) การจัดพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลาย เช่น พื้นที่ศึกษาค้นคว้าพื้นที่ทำงานร่วมกัน พื้นที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (ห้องสมุดทุกแห่ง) (1.2) การจัดแบ่งโซนที่ชัดเจนระหว่างพื้นที่ใช้เสียงและพื้นที่เงียบสงบ (ห้องสมุดทุกแห่ง) (1.3) การนำหนังสือออกจากห้องสมุดเพื่อเปลี่ยนพื้นที่จัดเก็บหนังสือเป็นพื้นที่ทำงานสำหรับผู้ใช้อื่นๆ (ห้องสมุด ก และ ข)	(1.4) การควมรวมห้องสมุดคณะที่มีบริบทใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน และส่งมอบทรัพยากรสารสนเทศให้ห้องสมุดกลาง เพื่อเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงานสำหรับผู้ใช้อื่นๆ (ห้องสมุด ก) (1.5) พื้นที่บริการยังหมายรวมถึงการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ (ห้องสมุด ก)

### 1.3 ความเปลี่ยนแปลงด้านบริการ

สามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การจัดบริการเชิงกายภาพสำหรับผู้ใช้อื่นๆที่เดินทางเข้ามาใช้บริการในห้องสมุด และการจัดบริการออนไลน์สำหรับบริการห้องสมุดเชิงกายภาพจะเน้นการจัดบริการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการใช้ห้องสมุดซึ่งจะแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา ในช่วงสอบห้องสมุดยังคงมุ่งเน้นการบริการพื้นที่สำหรับศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอ ซึ่งห้องสมุดทุกแห่งระบุถึงการเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมงตามความต้องการของนิสิตนักศึกษา ส่วนช่วงที่ไม่มีสอบ ห้องสมุดจะเน้นการจัดบริการหรือกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและการพัฒนาทักษะแก่ผู้ใช้บริการ ผู้อำนวยการห้องสมุด ข กล่าวถึงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น การพัฒนาทางด้านอารมณ์และสังคม ทักษะด้านสุขภาพ ทักษะดิจิทัล และทักษะด้าน

การเงินการลงทุน เป็นต้น ซึ่งมีความสำคัญในยุคดิจิทัล

ผู้อำนวยการห้องสมุด ง และ จ ยังเน้นให้เห็นความสำคัญของการตัดสินใจด้วยข้อมูลจากการศึกษาความต้องการ และการพิจารณาจากสถิติการใช้งานเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถจัดบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างแท้จริง ห้องสมุด ง มีการศึกษาความต้องการของผู้ใช้นำมาสู่การจัดบริการที่หลากหลาย มีการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น แวนชวยาย แท็บเล็ตพีซี สายพ่วงแบตเตอรี่รถยนต์ ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ บริการบางอย่างอาจถูกมองว่าไม่ใช่พันธกิจของห้องสมุด เช่น การจัดกิจกรรมเต้น Cover Dance ถูกมองว่าขัดกับแนวคิดของห้องสมุดซึ่งจะต้องเป็นสถานที่เงียบสงบ เนื่องจากจะต้องเปิดเพลงเสียงดัง ซึ่งผู้อำนวยการห้องสมุด ง อธิบายว่า การจัดบริการ

และกิจกรรมในห้องสมุดนั้น สิ่งที่สำคัญคือการทำกิจกรรมที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการชอบซึ่งตรงนี้ถือเป็นเสียงของลูกค้า (Voice of customer) และห้องสมุดในปัจจุบันไม่ใช่แค่สถานที่เก็บรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศที่เต็มไปด้วยชั้นหนังสือ แต่คือพื้นที่การเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ “...คำว่า Library มันไม่ใช่แค่ shelf หนังสือ แต่มันคือ Learning Inspiration เขาได้ Inspire เขาได้แรงบันดาลใจที่จะ Learn วัฒนธรรมต่างชาติ จากกิจกรรมที่ไม่ใช่แค่เปิด Book แต่การ Dance คือการเรียนรู้จากการเลียนแบบการใช้ภาษา หรือการได้เจอคนที่สนใจเหมือนกัน ชอบอะไรเหมือน ๆ กัน...” (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก)

สำหรับบริการออนไลน์ ห้องสมุดทุกแห่งให้ความสำคัญกับการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษาในสภาพแวดล้อมดิจิทัล โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์และคอลเลกชันดิจิทัลให้มีความเพียงพอ และการจัดบริการเพื่อส่งเสริมการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศและคอลเลกชันเหล่านั้น เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้งานฐานข้อมูลออนไลน์ต่าง ๆ การตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นต้น

ทั้งนี้ ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในการใช้ชีวิต ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงระบุดึงความสำคัญของ

การนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการบริการ ห้องสมุดหลายแห่งมีการใช้เครื่องยืม-คืนอัตโนมัติ การพัฒนา Chat bot การบริการผ่าน Line@ และการพัฒนาแอปพลิเคชันต่างๆ ซึ่งผู้อำนวยการห้องสมุด ก มองว่า นอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้แล้ว ยังช่วยลดภาระงานบางอย่างของบุคลากร เพื่อนำเวลาไปพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง “Concept คืองานไหนเครื่องทำได้ ให้เครื่องทำ อันไหนเครื่องทำไม่ได้คนค่อยไปทำ เพื่อที่จะดูในอนาคตว่า ถ้ากำลังคนของเราน้อยลง เราก็อยู่ได้ ส่วนคนก็ต้องไป Reskill ไป Upskill ต่าง ๆ” (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก) ห้องสมุด ก ยังมีการพัฒนาห้องสมุดไร้เจ้าหน้าที่ (Unmanned Library) แห่งแรกในประเทศไทยด้วยการนำเทคโนโลยี RFID และระบบอัตโนมัติต่าง ๆ เข้ามาใช้ร่วมกัน เช่น ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ เครื่องยืม-คืนหนังสืออัตโนมัติ ระบบประตูควบคุมการเข้า-ออก ระบบระบุตัวตนของผู้เข้าใช้บริการ ระบบควบคุมการเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ และระบบจัดเก็บสถิติผู้เข้าใช้ เป็นต้น ห้องสมุดไร้เจ้าหน้าที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าใช้ห้องสมุดได้ด้วยตนเองอย่างเต็มรูปแบบ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังช่วยลดบุคลากรในการให้บริการในส่วนงานที่ระบบสามารถทดแทนได้

**ตารางที่ 4** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลง ด้านบริการ

ประเด็นความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดด้านบริการ	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
(1) การจัดบริการเชิงกายภาพ	(1.1) การจัดบริการสนับสนุนการใช้บริการห้องสมุดในเชิงกายภาพ ซึ่งแตกต่างออกไปตามช่วงเวลาที่มีการสอบ และช่วงที่ไม่มีการสอบ (ห้องสมุดทุกแห่ง)	(1.3) การพัฒนาห้องสมุดไร้เจ้าหน้าที่ (ห้องสมุด ก)

**ตารางที่ 4** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลง ด้านบริการ (ต่อ)

ประเด็นความเปลี่ยนแปลงของ ห้องสมุดด้านบริการ	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็น ที่แตกต่างกัน
(2) การจัดบริการออนไลน์	(1.2) การเน้นย้ำถึงความสำคัญของการตัดสินใจ จัดบริการหรือยกเลิกบริการโดยใช้ข้อมูล เช่น การศึกษา ผู้ใช้ หรือสถิติการใช้งาน เป็นต้น (ห้องสมุด ง และ จ) (2.1) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการ สอน การวิจัย และการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษาใน สภาพแวดล้อมดิจิทัล เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้งาน ฐานข้อมูลออนไลน์ การตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นต้น (ห้องสมุดทุกแห่ง) (2.2) การพัฒนาหรือนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนการ บริการ เช่น เครื่องยืมคืนอัตโนมัติ Chatbot Line@ เป็น ต้น (ห้องสมุดทุกแห่ง)	

นอกจากความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) พบว่า ประเด็นเรื่องการบริหารจัดการเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งความยั่งยืนในด้านบทบาทและความสำคัญของห้องสมุด และความยั่งยืนในด้านการสร้างรายได้เพื่อให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการในยุคที่งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มลดลง ประเด็นด้านการสร้างความยั่งยืนส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ ดังที่ผู้อำนวยการห้องสมุด ก อธิบายว่า การที่ผู้ใช้บริการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวหรืออุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาเข้ามาใช้บริการเพื่อการศึกษา ค้นคว้าหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นย่อมส่งผลให้ค่าสาธารณูปโภคเพิ่มสูงขึ้น การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ เช่น

การบอกรับฐานข้อมูล จะช่วยให้ห้องสมุดสามารถนำงบประมาณส่วนที่เหลือไปใช้สำหรับค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ได้ ในด้านพื้นที่ ห้องสมุดมีการใช้มาตรการประหยัดพลังงานในอาคารห้องสมุดเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค นอกจากนั้น ผู้อำนวยการห้องสมุด ก ยังกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการพื้นที่เพื่อสร้างรายได้ เช่น การสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ส่งผลให้ห้องสมุดสามารถนำรายได้ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ สามารถสรุปได้ว่า ในยุคดิจิทัลที่ผู้ใช้บริการพึ่งพาคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ผลการวิจัยที่พบร่วมกันคือห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งล้วนให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ

อิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาคอลเลกชันดิจิทัลให้  
เทียบพร้อม เพื่อสนับสนุนการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ  
ผ่านช่องทางออนไลน์จากทุกที่ทุกเวลา ส่วนความ  
เปลี่ยนแปลงด้านพื้นที่ เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์การ  
ใช้พื้นที่พบว่ามีความหลากหลายมากขึ้น ผู้ใช้บริการ  
ส่วนหนึ่งจะนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวหรือ  
อุปกรณ์สื่อสารแบบพกพาเข้ามาเพื่อนั่งทำงาน  
ในขณะที่ผู้ใช้ส่วนหนึ่งต้องการใช้พื้นที่เพื่อการทำงาน  
ร่วมกับผู้อื่น การจัดพื้นที่ของห้องสมุดสถาบัน  
อุดมศึกษาจึงมีความหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการของผู้ใช้ ดังจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบัน  
ห้องสมุดมีการจัดพื้นที่สำหรับการศึกษาค้นคว้า พื้นที่  
ทำงานร่วมกัน พื้นที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มี  
การจัดโซนระหว่างพื้นที่ใช้เสียงและพื้นที่เงียบสงบ  
ทั้งยังมีพื้นที่รับประทานอาหาร มีโซฟาหรือโต๊ะญี่ปุ่น  
เพื่อการใช้งานในอิริยาบถที่ผ่อนคลาย และมี  
โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่  
เทียบพร้อมเพื่อสนับสนุนการใช้บริการภายใน  
ห้องสมุด ส่วนความเปลี่ยนแปลงด้านบริการเกิดขึ้น  
ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ  
และพื้นที่ จากเดิมที่ห้องสมุดมีบทบาทหน้าที่หลักใน  
การให้บริการทางกายภาพแก่ผู้ใช้ที่เดินทางเข้ามาใช้  
บริการที่อาคารห้องสมุด ในยุคดิจิทัล ผู้ใช้เข้าถึง  
ทรัพยากรสารสนเทศผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น  
ห้องสมุดจึงได้มีการขยายขอบเขตการจัดบริการไปสู่  
ช่องทางออนไลน์ ในขณะที่การจัดบริการเชิงกายภาพ  
ที่อาคารห้องสมุดจะแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา  
โดยช่วงที่มีการสอบจะเน้นการจัดบริการพื้นที่อย่าง  
เพียงพอและให้บริการ 24 ชั่วโมงตามความต้องการ  
ของนิสิตนักศึกษา ส่วนช่วงที่ไม่มีการสอบจะเน้นการ  
จัดบริการหรือกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด หรือ  
การพัฒนาทักษะของนิสิตนักศึกษา

ในยุคดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ  
ซึ่งมุ่งเน้นทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ การปรับพื้นที่  
ให้บริการที่เทียบพร้อมไปด้วยโครงสร้างพื้นฐานและ  
สิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดบริการสนับสนุน  
การใช้งานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ส่งผลให้ห้องสมุด  
สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 แห่งมีการนำเทคโนโลยีเข้า  
มาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการให้บริการ  
ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมนำมาสู่การที่บุคลากร  
จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานที่เป็นอยู่เดิมซึ่งมี  
ความคุ้นเคยไปสู่การดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ซึ่ง  
อาจก่อให้เกิดความกังวลใจและความไม่สบายใจ  
ห้องสมุดจึงมีการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยการ  
วางแผนและการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบ  
จากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการ  
ยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย  
ที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้

## 2. วิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงใน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับการศึกษาวิธีการจัดการความ  
เปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่ประสบ  
ในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำเสนอผล  
การวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น  
หลัก คือ 2.1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการ  
เปลี่ยนแปลง 2.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ  
2.3 การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร

### 2.1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการ การเปลี่ยนแปลง

การจัดการความเปลี่ยนแปลง  
เริ่มต้นจากการที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตระหนัก  
ถึงความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้อง  
เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง เมื่อสภาพแวดล้อม  
เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านนโยบายของหน่วยงานต้น  
สังกัด ผู้ใช้บริการ และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่าง

รวดเร็ว ในขณะที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีงบประมาณจำกัด การพัฒนาห้องสมุดในด้านต่าง ๆ ทั้งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศให้ครอบคลุมตามที่ผู้ใช้ต้องการ การพัฒนาพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานในทุกรูปแบบ อาจเป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้พร้อมกัน ห้องสมุดจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดประเด็นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องพัฒนาเป็นลำดับต้น ๆ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดประเด็นความเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดจะให้ความสำคัญกับการศึกษา ความต้องการของผู้ใช้ และการทำความเข้าใจบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

*การศึกษาความต้องการของผู้ใช้* การตัดสินใจพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ ก็ตาม นอกจากห้องสมุดจะพิจารณาจากความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ห้องสมุดทุกแห่งล้วนระบุว่ายึดถือความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญ โดยห้องสมุดจะมีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้ (Customer survey) หรือการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of customer) เช่นในกรณีห้องสมุด ค ผู้อำนวยการระบุว่า “เราเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกก็คือ 1 กลุ่มที่เป็น Power user เริ่มตั้งแต่กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ก็คือ อธิการบดี รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง ไปถามอาจารย์ ไปถามนักวิจัย ไปถามนักศึกษาในแต่ละกลุ่มถึงความต้องการ...ตอนนั้นเราตั้งธีม (Theme) ของห้องสมุดว่า Change นั่นคือมันต้องเปลี่ยน แต่จะเปลี่ยนไปอย่างไร เราอยากจะรู้ว่าความต้องการของผู้รับบริการเป็นอย่างไร” (ผู้อำนวยการห้องสมุด ค)

*การทำความเข้าใจบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา* การตัดสินใจกำหนดประเด็นความ

เปลี่ยนแปลงของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษายังแปรไปตามบริบทของห้องสมุดแต่ละแห่งซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านทำเลหรือสถานที่ตั้ง วิธีการหรือลักษณะการดำเนินงาน และชุมชนที่แวดล้อม (Community) ของห้องสมุดแต่ละแห่ง ผู้อำนวยการห้องสมุด ก อธิบายว่า ความแตกต่างด้านทำเลหรือสถานที่ตั้งส่งผลต่อความแตกต่างด้านความต้องการและลักษณะการใช้งานของผู้ใช้ และส่งผลต่อการดำเนินงานของห้องสมุดแต่ละแห่ง ห้องสมุดที่ตั้งอยู่กลางใจเมืองแวดล้อมด้วยย่านธุรกิจ นิสิตนักศึกษาส่วนหนึ่งอาจนิยมไปใช้บริการพื้นที่การทำงานร่วมกัน (Co-working space) หรือนั่งทำงานในร้านกาแฟ เนื่องจากบรรยากาศที่ผ่อนคลายและความสะดวกสบาย ห้องสมุดจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคอลเลกชันและบริการอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการใช้งานผ่านระบบออนไลน์ ในขณะที่ผู้อำนวยการห้องสมุด ข และ ง มีความเห็นว่า ห้องสมุดบางแห่งอาจเป็นจุดศูนย์กลางของสถาบันเพราะรอบข้างไม่ได้ถูกแวดล้อมไปด้วยย่านธุรกิจการค้า หรือนิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่อยู่หอพักจึงใช้ห้องสมุดเป็นพื้นที่ศูนย์กลางการเรียนรู้ การพัฒนาพื้นที่เชิงกายภาพให้เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการจึงถือเป็นเรื่องเร่งด่วน นอกจากนั้น ในด้านการดำเนินงาน ห้องสมุดกลางบางแห่งมีการทำงานร่วมกับห้องสมุดคณะต่าง ๆ เป็นเครือข่าย และบางแห่งยังมีห้องสมุดสาขาหรือห้องสมุดในวิทยาเขตต่าง ๆ ซึ่งมีกลุ่มผู้ใช้บริการที่มีลักษณะต่างกัน มีกลุ่มเป้าหมายคนละแบบ ด้านชุมชนที่แวดล้อมยังส่งผลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายบริหารจัดการด้วยเช่นกัน ห้องสมุดบางแห่งยังมีโรงเรียนสาธิตซึ่งเปิดสอนนักเรียนในระดับประถมหรือมัธยม อาจต้องมีการพิจารณาการจัดบริการรองรับผู้ใช้บริการกลุ่มที่เป็นนักเรียน ซึ่ง



นักเรียนกลุ่มนี้บางส่วนอาจเข้ามาเป็นนิสิตนักศึกษา และเป็นผู้ใช้ห้องสมุดในอนาคต (Potential users) ห้องสมุดจึงต้องเข้าใจบริบทและความแตกต่างด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อความต้องการและลักษณะการใช้งานของผู้ใช้ เพื่อนำมาสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาห้องสมุดแต่ละแห่ง

## 2.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประเด็นเรื่องการจัดการเรื่องความไม่สบายใจที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร

ในการเริ่มต้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม การสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ถือเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจะนำมาสู่การสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากแต่ละส่วนงาน ผลจากการวิจัยพบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งกล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ โดยจะต้องสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย และต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพูดคุยกันตลอดเวลา สำหรับช่องทางการสื่อสารในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางหลักที่มีการใช้งาน ได้แก่ การสื่อสารผ่านช่องทางการประชุม การสื่อสารผ่านไลน์กรุป (Line group) และการจัดสัมมนาประจำปี หรือการจัดงานในลักษณะผู้อำนวยการพบประชาคม ซึ่งจัดขึ้นปีละหนึ่งครั้ง ทั้งนี้ ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ห้องสมุดจึงมีการใช้

ช่องทางต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

นอกจากประเด็นเรื่องความสำคัญของการสื่อสารซึ่งห้องสมุดทุกแห่งเห็นพ้องร่วมกันแล้ว ผู้อำนวยการห้องสมุด ค ยังกล่าวถึงความสำคัญของการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการเพื่อเน้นย้ำว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และการสื่อสารไม่ว่าภายในหรือการสื่อสารไปยังภายนอกจะต้องมีความต่อเนื่องเพื่อให้เห็นว่าห้องสมุดมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนั้น ผู้อำนวยการห้องสมุด ค ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสนับสนุนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามนโยบายไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ประเด็นที่สำคัญคือการพยายามให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม มิฉะนั้นการขับเคลื่อนนโยบายจะเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวางแผนและฝ่ายประกันคุณภาพเป็นหลัก บุคลากรในส่วนอื่น ๆ จะรับรู้จากเพียงรายงานที่จัดทำขึ้น แต่ขาดการมีส่วนร่วม ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เกิดขึ้นจริง

ผู้อำนวยการห้องสมุด ข และ ง ยังอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาทั้งในการสื่อสารนโยบายและการนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายประการเกิดขึ้นจากนโยบายของประเทศซึ่งถ่ายทอดมาสู่สถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นในการพยายามนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติอาจต้องอาศัยเวลาทั้งในการทำความเข้าใจนโยบายให้ชัดเจนและการสื่อสารกับบุคลากร โดยการให้ข้อมูลที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเข้าใจและดำเนินงานได้อย่างตรงทิศทาง (ผู้อำนวยการห้องสมุด ข) นอกจากนั้น ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน บุคลากรจะต้อง

ออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort zone) เปลี่ยนจากแนวปฏิบัติเดิมที่มีความคุ้นเคยไปสู่แนวปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยชินจึงนำมาสู่ความกังวลใจและความไม่สบายใจ การใช้เวลาแก่บุคลากรโดยไม่คาดหวังให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน แต่เน้นการสื่อสาร ให้ข้อมูล และให้ระยะเวลาแก่บุคลากรในการเรียนรู้และปรับตัวจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ (ผู้อำนวยการห้องสมุด ง)

**2.3 การทำให้ความเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กร** ให้ความสำคัญกับการทำให้ความเปลี่ยนแปลงคงอยู่จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบการประเมินผลคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในการวางแผนกลยุทธ์ ห้องสมุดจะมีการประเมินสภาพแวดล้อมสำรวจทิศทางและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ห้องสมุดตระหนักถึงประเด็นต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องพัฒนาและกำหนดประเด็นเร่งด่วนเหล่านั้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด จากนั้นการดำเนินโครงการและกิจกรรมภายใต้แผนกลยุทธ์จะเป็นกลไกขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

กลไกสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง คือ ระบบการประเมินซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นระบบการประเมินคุณภาพของห้องสมุด และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการประเมินเหล่านี้จะช่วยในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของห้องสมุดและบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับนโยบายและ

เป้าหมาย และจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ห้องสมุดแต่ละแห่งเลือกใช้ระบบที่แตกต่างกัน เช่น ห้องสมุด ก ค และ ฉ มีการใช้มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ เช่น ระบบ ISO 9001 ในขณะที่ห้องสมุด ข ง และ จ ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา EdPEX หรือบางแห่งอยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ ISO ในห้องสมุด สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการห้องสมุด ข ระบุถึงความสำคัญของการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement หรือ PA) เพื่อเป็นกลไกพัฒนาบุคลากรและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล นอกจากนี้ ห้องสมุด ค ยังมีการนำ Objective and Key Results หรือ OKRs เข้ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและการกำหนดวิธีการวัดผล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอยากบรรลุผลสำเร็จซึ่งสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตามแนวคิดของ Kotter เมื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด ๆ ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ องค์กรควรสร้างความสำเร็จระยะสั้น (Creating short-term wins) เพื่อสร้างความมั่นใจหรือสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่นั้นเริ่มประสบผลสำเร็จหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ซึ่งจะนำมาสู่ความร่วมมือร่วมใจเพิ่มเติม โดยอาจเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพที่เห็นได้ง่าย (Kotter, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของผู้อำนวยการห้องสมุด ก ค ง และ ฉ ทั้งนี้ ผู้อำนวยการห้องสมุด ก อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงระยะแรกบุคลากรอาจเกิดความกังวลใจ แต่เมื่อบุคลากรเริ่มเห็นความเปลี่ยนแปลงจากการมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่สมัย

จากบรรยากาศห้องสมุดที่เปลี่ยนแปลงไป จากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญคือจากการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งนำมาสู่งบประมาณเพื่อการพัฒนาห้องสมุดที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความสบายใจและภาคภูมิใจ นำมาสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในการ

เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงเรื่องอื่น ๆ ในอนาคต (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก) เช่นเดียวกับห้องสมุด ง ที่ระบุว่าในเบื้องต้นบุคลากรอาจเกิดความไม่สบายใจ แต่เมื่อให้เวลาจนกระทั่งผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้จะแปรเปลี่ยนเป็นความภาคภูมิใจในที่สุด (ผู้อำนวยการห้องสมุด ง)

**ตารางที่ 5** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
(1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	(1.1) ห้องสมุดกำหนดประเด็นหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาห้องสมุดจากการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ (ห้องสมุดทุกแห่ง)	(1.2) บริบทที่แตกต่างในด้านทำเลหรือสถานที่ตั้ง วิธีการดำเนินงาน และชุมชนที่แวดล้อมของห้องสมุดแต่ละแห่ง ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการเปลี่ยนแปลง (ห้องสมุด ก ข และ ง)
(2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	(2.1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรทุกคนในห้องสมุดมีเป้าหมายร่วมกัน (ห้องสมุด ก ค และ จ) (2.2) การสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายร่วมกัน และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (ห้องสมุดทุกแห่ง) (2.3) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีการใช้การประชุม กรู๊ปไลน์ และการจัดสัมมนาประจำปี เป็นช่องทางในการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (ห้องสมุดทุกแห่ง)	(2.4) ผู้บริหารจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ (ห้องสมุด ค) (2.5) ห้องสมุดควรสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (ผู้อำนวยการห้องสมุด ค) (2.6) การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา ห้องสมุดจึงควรให้เวลาแก่บุคลากรในการทำความเข้าใจและปรับตัว (ห้องสมุด ข และ ง) (2.7) ห้องสมุดควรลดปัญหาและความวิตกกังวลจากความเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลที่ชัดเจน (ห้องสมุด ข และ ง)
(3) การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร	(3.1) ห้องสมุดมีการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ และระบบการประเมินผลเป็นกลไกขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง (ห้องสมุดทุกแห่ง) (3.2) การสร้างความสำเร็จระยะสั้นโดยทำให้บุคลากรเห็นความสำเร็จ หรือการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น จะทำให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง และร่วมมือร่วมใจเพิ่มขึ้น (ห้องสมุด ก ค ง และ ฉ)	(3.3) ห้องสมุดแต่ละแห่งใช้ระบบการประเมินที่แตกต่างกัน ตัวอย่างระบบประกันคุณภาพ เช่น มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO (ห้องสมุด ก ค และ ฉ) หรือระบบประกันคุณภาพการศึกษา EdPEX (ห้องสมุด ข ง และ จ) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) (ห้องสมุด ข) หรือ การใช้ OKRs (ห้องสมุด ค)

### 3. การพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ในที่นี้สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการห้องสมุดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จจะช่วยสนับสนุนและผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงภายในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้าม หากปราศจากปัจจัยเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดปัญหาหรือกลายเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จจำแนกออกเป็น 3.1 ปัจจัยด้านบุคลากร 3.2 ปัจจัยด้านผู้นำ 3.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 3.4 ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือ

**3.1 ปัจจัยด้านบุคลากร** ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการแรก คือ บุคลากร “*เนื่องจากการทำงานที่มีบุคลากรที่มีความพร้อมจะนำมาสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ ตามมา*” (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งระบุถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยห้องสมุดล้วนกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้และทักษะ มี Mindset เรื่องการมีจิตบริการ (Service mind) การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และใฝ่ใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาทักษะเดิมของตนเองให้เพิ่มพูน (Re-skill) และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Up-skill) ผู้อำนวยการห้องสมุด ก อธิบายถึงความสำคัญกับการพัฒนาทัศนคติว่า หากต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง บุคลากรควรมีทัศนคติที่คิดว่า “*เราสามารถทำได้ (We can do attitude)*” และมีความพร้อมที่จะทดลองหรือใช้แนวปฏิบัติใหม่ “*เมื่อมี*

*การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบุคลากรควรนำมาพิจารณาว่าเรื่องนี้ถ้าจะทำอย่างไร ถ้าทำไม่ได้ ไม่ได้เพราะอะไร โดยไม่คิดไปก่อนหรือปฏิเสธในทันทีว่าทำไม่ได้”* (ผู้อำนวยการห้องสมุด ก)

ในยุคดิจิทัล สังคมมีการกล่าวถึงประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรซึ่งมีความหลากหลายมากขึ้นส่งผลต่อการมีบุคลากรที่มีช่วงอายุหรือเจนเนอเรชัน (Generation) ที่แตกต่างกันในองค์กร ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาอาจมีคนหลายกลุ่มวัยทำงานร่วมกัน และความแตกต่างระหว่างวัยอาจนำมาสู่การมีทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความคาดหวัง และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการห้องสมุด ข ค และ ง เห็นพ้องตรงกันว่า แม้จะมีความแตกต่างทางความคิดอยู่บ้าง แต่เรื่องเจนเนอเรชันไม่ได้สร้างปัญหาที่รุนแรงสำหรับห้องสมุด ทั้งนี้ ผู้อำนวยการห้องสมุด ง อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคลากรไม่ว่าช่วงวัยใดต่างมีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อห้องสมุดและผู้ใช้บริการ การต่อต้าน การไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือไม่พัฒนาตนเองเป็นเรื่อง Mindset หรือลักษณะนิสัยส่วนบุคคลมากกว่าจะมาจกประเด็นเรื่องเจนเนอเรชัน หากแต่ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารห้องสมุด ข เน้นย้ำคือ บุคลากรควรจะได้รับ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสนใจ ความรู้ความสามารถของแต่ละช่วงวัย เช่น กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีและใช้ภาษาใกล้เคียงกับผู้ใช้ จึงทำหน้าที่สื่อสารและให้บริการได้ดี ในขณะที่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่และรุ่นกลาง นอกจากนั้น ผู้อำนวยการห้องสมุด ง ยังแนะนำว่า ห้องสมุดควรมีการศึกษาเสียงหรือความต้องการของบุคลากร (Voice of Workforce) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับ

การศึกษาเสียงของลูกค้า (Voice of Customer)

**3.2 ปัจจัยด้านผู้นำ** จำแนกออกเป็น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและผู้บริหารห้องสมุด ผู้อำนวยการห้องสมุด ก อธิบายว่าผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาจะต้องเห็นคุณค่าของห้องสมุดซึ่งจะนำมาสู่การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านพื้นที่ ด้านงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการต่าง ๆ ส่วนผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารของห้องสมุด ห้องสมุดทุกแห่งเห็นพ้องตรงกันว่าจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงภายในห้องสมุดโดยตรง เนื่องจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยจะต้องสามารถสื่อสารเพื่อกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคลากรสามารถมองเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด ดังที่ ผู้อำนวยการห้องสมุด ง ระบุว่า “ผู้นำจะต้องสามารถ คิด ‘เซ็นเซอร์’ ทำให้บุคลากรรับรู้รับทราบให้เร็วที่สุด เมื่อเริ่มค่อย ๆ เห็นการเปลี่ยนแปลงว่า มีหลาย ๆ อย่างที่เปลี่ยนไป ที่มันกระทบเราหลาย ๆ แล้ว เรา ต้องเตรียมตัวให้พร้อม” นอกจากนี้ ผู้บริหาร ห้องสมุดจะต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและยึด หลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการและ บุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ (ผู้อำนวยการห้องสมุด ง)

**3.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง** วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ การลองผิด ลองถูกโดยปราศจากการตำหนิ การให้อำนาจ (Empowerment) และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมหรือลงมือทำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ผู้อำนวยการห้องสมุด ค ระบุว่า การเปิดโอกาสให้ บุคลากรเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่รักผ่านการลองผิดลอง ถูกจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อประสบ

ความสำเร็จ และยิ่งต้องการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ความสำเร็จนี้ถือเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ซึ่งไม่ได้เกิดจากรางวัล แต่เกิดจาก ความรู้สึกและความภาคภูมิใจของบุคลากรเอง วัฒนธรรมเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความ กล้าคิดกล้าทำ และร่วมเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการ พัฒนาห้องสมุดได้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว “มองว่าเราจะ Move ใน ปัจจุบันเนี่ย ที่สำคัญคือความเร็ว อย่างที่เขาบอกปลา เร็วกินปลาช้า ไม่ใช่ปลาใหญ่กินปลาเล็กแล้ว เพราะฉะนั้นจะเร็วได้ มันจะ Move ไปเร็วได้เนี่ย เรื่องของ Empowerment สำคัญ ต้องให้เขามี อำนาจในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็แล้วแต่ เขาก็จะมีอำนาจ เขาจะกล้า มันก็ต้องเรื่องของการทำ ผิดพลาดเป็นเรื่องปกติของที่นี่” (ผู้อำนวยการ ห้องสมุด ค)

**3.4 ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือ** ผู้อำนวยการห้องสมุด ก ข และ ง ระบุว่า เครือข่าย ความร่วมมือทั้งในระดับสถาบันและระหว่างสถาบัน ถือเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาห้องสมุด ใน ระดับสถาบันหมายถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ หรือระหว่างห้องสมุดเครือข่ายซึ่งอยู่ภายใน สถาบันอุดมศึกษา โดยประสานงานและใช้ทรัพยากร ร่วมกันเพื่อความคุ้มค่าและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ในระหว่างสถาบัน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสถาบันในรูปแบบ เครือข่ายความร่วมมือ เช่น ความร่วมมือระหว่าง ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ความร่วมมือระหว่าง ห้องสมุดในเครือข่าย PULINET ซึ่งเป็นข่ายงาน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ความร่วมมือใน รูปแบบชมรมบรรณารักษ์สถาบันอุดมศึกษา (ชบอ.) ภายใต้สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย เป็นต้น โดย

จะมีการจัดประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ  
 การจัดประชุมวิชาการเพื่อพัฒนาความรู้ความ อย่างมีประสิทธิภาพ  
 สามารถและทักษะของบุคลากร ตลอดจนมีการสร้าง

**ตารางที่ 6** ตารางสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	รายละเอียดของประเด็นที่เหมือนกัน	รายละเอียดของประเด็นที่แตกต่างกัน
(1) บุคลากร	(1.1) การมีบุคลากรที่มีความพร้อม มี ความรู้ ทักษะ และ Mindset ที่พร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลง (ห้องสมุด ก ข และ จ) (1.2) การมีช่วงอายุหรือเจนเนอเรชันที่ แตกต่างกันไม่ได้สร้างปัญหาที่รุนแรง แก่ห้องสมุด (ห้องสมุด ข ค และ ง)	(1.3) การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ ความสนใจ ความรู้ความสามารถของ แต่ละช่วงวัย (ห้องสมุด ข) (1.4) การศึกษาเสียงหรือความต้องการ ของบุคลากรมีความสำคัญเทียบเท่ากับ การศึกษาเสียงของลูกค้า (ห้องสมุด ง)
(2) ผู้นำ	(2.1) ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็น หน่วยงานต้นสังกัด ต้องเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาห้องสมุด (ห้องสมุด ก) (2.2) ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดนโยบายและนำองค์กร (ห้องสมุดทุกแห่ง) (2.3) ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นและโน้มน้าว ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็น และ เป็นแบบอย่างที่ดี (ห้องสมุดทุกแห่ง)	(2.4) ผู้นำจะต้องมีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัย ของผู้ใช้บริการและบุคลากรในองค์กร เป็นสำคัญ (ห้องสมุด ง)
(3) วัฒนธรรมสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง		(3.1) วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การเรียนรู้ การลองผิดลองถูกโดยปราศจากการตำหนิ การให้อำนาจ และเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมหรือลงมือทำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญ (ห้องสมุด ค)
(4) การสร้างความร่วมมือ	(4.1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งในระดับสถาบันและระหว่างสถาบัน (ห้องสมุด ก ข และ ง)	

จากผลการวิจัยในส่วนวิธีการจัดการความ  
เปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา  
ครอบคลุมประเด็นเรื่องการเตรียมความพร้อมสำหรับ  
การเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ

การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร  
ผลการวิจัยพบว่า ในการเตรียมความพร้อมสำหรับ  
การเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดมีการกำหนดประเด็นหรือ  
ทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาความต้องการ

ของผู้ใช้ ร่วมกับการพิจารณาบริบทของห้องสมุด อย่างไรก็ตาม ด้วยบริบทของห้องสมุดแต่ละแห่งที่แตกต่างกันในด้านทำเลหรือสถานที่ตั้ง วิธีการดำเนินงาน และชุมชนที่แวดล้อมของห้องสมุด จึงส่งผลให้การกำหนดประเด็นหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดมีความแตกต่างกัน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรทุกคนในห้องสมุดมีเป้าหมายร่วมกัน และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่หลากหลายจะช่วยสร้างการรับรู้ ส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ส่วนในการทำให้ความเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 แห่งมีการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบการประเมินผลเป็นกลไกขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เมื่อเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การสร้างความสำเร็จระยะสั้นโดยทำให้บุคลากรเห็นความสำเร็จนั้นจะช่วยให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องประสบปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่ บุคลากร ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความร่วมมือทั้งในระดับสถาบันและระหว่างสถาบัน จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น

## อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อแรกที่มุ่งศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสะท้อนให้เห็นประเด็นความเปลี่ยนแปลง

หลักที่สำคัญ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ และบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิสัมพันธ์ที่พบว่า ห้องสมุดเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในช่วงปลายปี 1960s ซึ่งมีการพัฒนาระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และในช่วงปี 1990s ซึ่งมีการพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ และฐานข้อมูลออนไลน์ ส่งผลให้มีการปรับกระบวนการครั้งใหญ่ในการดำเนินงานห้องสมุด (Lewis, 2004) อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลทั้งการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลที่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มที่จะลดลง (Soehner, 2014) ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่กลุ่มมิลเลนเนียลกลายเป็นกลุ่มนิสิตหรือนักศึกษาซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหลักของห้องสมุด และมีความคาดหวังและพฤติกรรมการใช้สารสนเทศเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ส่งผลให้ห้องสมุดต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วด้วยการออกแบบและพัฒนาการให้บริการ ทรัพยากรสารสนเทศ การออกแบบอาคารสถานที่ หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความคาดหวังของประชาคมที่เปลี่ยนแปลงไป (O'connor, 2015)

งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นการปรับตัวของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทั้งในด้านทรัพยากรสารสนเทศ (ตารางที่ 2) ด้านพื้นที่ (ตารางที่ 3) และด้านบริการ (ตารางที่ 4) ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้ใช้บริการใช้ทรัพยากรสารสนเทศผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ห้องสมุดจึงให้ความสำคัญกับการ

จัดหาหรือบอกรับทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาคอลเลกชันดิจิทัลเพื่อจัดเก็บและสงวนรักษาองค์ความรู้ของสถาบันและชุมชน ในขณะที่การพัฒนาพื้นที่ทางกายภาพจะเป็นไปเพื่อรองรับการใช้งานตามวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย นอกเหนือจากการใช้เป็นพื้นที่ศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล แม้การจัดพื้นที่บางส่วนอาจขัดกับแนวคิดดั้งเดิม เช่น การจัดพื้นที่ที่สามารถพูดคุยได้ การมีตู้จำหน่ายอาหารและพื้นที่รับประทานอาหาร การมีโซฟาหรือโต๊ะญี่ปุ่น หากแต่เป็นความต้องการของผู้ใช้ และในด้านบริการ ห้องสมุดได้ขยายขอบเขตไปสู่การจัดบริการออนไลน์เพื่อรองรับการใช้งานในสภาพแวดล้อมดิจิทัลซึ่งผู้ใช้บริการคาดหวังที่จะเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกรวดเร็วจากทุกที่ทุกเวลา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gunapala, et al., (2020) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ที่นิยมใช้ทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบนี้เนื่องจากความสะดวกในการเข้าถึง ห้องสมุดมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้สนับสนุนการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ ในขณะที่การพัฒนาพื้นที่ของห้องสมุดมีความหลากหลาย และผลการวิจัยของ Head (2016) พบว่า พื้นที่ที่ผู้ใช้ต้องการมากที่สุดสองลำดับแรก คือ พื้นที่ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และพื้นที่ศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล

ผลการวิจัยในส่วนนี้ยังสะท้อนให้เห็นความสามารถในการปรับตัวและการดำเนินงานในเชิงรุกของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยในส่วนการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ (ตารางที่ 2) ที่พบว่าห้องสมุดบางแห่งมี

การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนพัฒนาคอลเลกชันดิจิทัล เช่น การพัฒนาระบบ E-lecture หรือ MOOCs ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือกับคณะต่าง ๆ ในการสร้างและบริหารจัดการคอนเทนต์ดิจิทัลร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าห้องสมุดมีความพยายามที่จะขยายขอบเขตบทบาทหน้าที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านการเป็นแหล่งรวบรวมสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา และด้านการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย การริเริ่มบริการหลายอย่างนั้น เดิมอาจไม่ใช่ภารกิจหลักของห้องสมุดโดยตรง หากแต่บริการนั้นจะช่วยสนับสนุนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาได้ ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้เกิดขึ้นได้เนื่องมาจากความพร้อมด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือของห้องสมุด ประกอบกับความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะส่งผลให้ห้องสมุดยังสามารถดำรงคุณค่าและบทบาทในการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญอันจะนำไปสู่ความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด และต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศตามนโยบายภาครัฐ ซึ่งจะนำมาสู่การสนับสนุนด้านงบประมาณ (Gunapala et al., 2020) และเกิดการพัฒนารูปแบบที่ยั่งยืนทั้งในด้านบทบาทและความสำคัญของห้องสมุด และการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้ห้องสมุดสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่ห้องสมุดให้ความสำคัญ

สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สองที่มุ่งศึกษาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจำแนกวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเด็นหลัก



คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร (ตารางที่ 5) ซึ่งเป็นไปตามการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการ ความเปลี่ยนแปลงของ Lewin (as cited in By 2005), Kotter (1996) และกรอบแนวคิด The Prosci ADKAR Model (Prosci, 2019) ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งล้วนระบุว่าห้องสมุดให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของผู้ใช้เพื่อกำหนดประเด็นหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แม้ห้องสมุดจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หลักการดำเนินงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ยังคงอยู่ไม่ว่ายุคสมัยใดก็ตาม คือ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะให้ความสำคัญกับผู้ใช้ โดยยึดถือความต้องการของผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตาม ห้องสมุดแต่ละแห่งมีบริบทต่างกัน การกำหนดทิศทางหรือแนวทางการเปลี่ยนแปลงจึงต้องพิจารณาบริบทของห้องสมุดแต่ละแห่งเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางจัดการความเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yi (2015) ที่พบว่าวิธีการที่ห้องสมุดใช้ในการจัดการความเปลี่ยนแปลงจะแตกต่างกันตามลักษณะของห้องสมุดแต่ละแห่ง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและถ่ายทอดไปยังบุคลากร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันโดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดความไม่สบายใจในกลุ่มบุคลากร ในการสื่อสารนอกจากจะเน้นเรื่องการถ่ายทอดความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและแนวปฏิบัติใหม่ จึงควรเน้นการทำความเข้าใจเพื่อลดความ

ไม่สบายใจ ความกังวลใจ และสร้างความคุ้นเคยกับสิ่งใหม่เพื่อการปรับตัวของบุคลากรไปพร้อมกัน (Du Plessis & Mabunda, 2016; Prosci, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Farley et al. (1998) ที่พบว่า ในการออกแบบงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ห้องสมุดจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล รับฟังเสียงหรือความต้องการ จัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ควบคู่กับระบบการประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่าห้องสมุดจะพัฒนาไปอย่างตรงทิศทาง ในขั้นตอนนี้การสร้างความสำเร็จระยะสั้นตามแนวคิดของ Kotter (1996) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในห้องสมุด เมื่อบุคลากรเห็นความสำเร็จหรือการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นส่งผลให้บุคลากรภาคภูมิใจ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และนำมาสู่การร่วมมือร่วมใจเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเปลี่ยนแปลง พบว่าบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และ Mindset ที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ห้องสมุดทุกแห่งระบุตรงกันว่ามีความสำคัญเนื่องจากจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาห้องสมุดในด้านต่าง ๆ ตามมา นอกจากนี้ห้องสมุดยังระบุถึงความสำคัญของผู้ดำเนินการทำหน้าที่กำหนดนโยบาย สื่อสารให้เห็นความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น การเรียนรู้ การลองผิดลองถูก การให้อำนาจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งใน

ระดับสถาบันและระหว่างสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Casey (2011) และ Du Plessis & Mabunda (2016) ที่ระบุว่าบุคลากร ภาวะผู้นำที่ สื่อสารและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และวัฒนธรรม องค์กรที่เหมาะสมจะช่วยสนับสนุนการเกิดการ เปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

1. การวางแผนจัดการกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลควรพิจารณาจากข้อมูลความต้องการที่ชัดเจน จากข้อมูลทางสถิติที่เก็บรวบรวมได้จากแพลตฟอร์มต่าง ๆ ร่วมกับการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ และการทำความเข้าใจบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

2. ในการจัดการความเปลี่ยนแปลง นอกจากการพิจารณาประเด็นที่จับต้องได้ (Hard issues) เช่น การวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่จับต้องไม่ได้ (Soft issues) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การดูแลความรู้สึกรักใคร่และจิตใจของบุคลากร และการจัดการความไม่สบายใจซึ่งอาจเกิดขึ้น ดังผลจากการวิจัยที่พบว่า การให้เวลากับบุคลากรในการเรียนรู้และปรับตัว การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เป็นประเด็นที่มีความสำคัญ

3. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อ

ลดปัญหาหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คน ซึ่งหมายรวมถึงบุคลากรและผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรที่ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทั้งในระดับสถาบันและระหว่างสถาบัน

### แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการจัดการ ความเปลี่ยนแปลงจากมุมมองขององค์กรซึ่งถ่ายทอดผ่านมุมมองของผู้บริหารและเอกสารนโยบายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา การวิจัยในอนาคตจึงควรมีการจัดการความเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนร่วมกับมุมมองจากมุมมองที่ได้จากผู้บริหารห้องสมุด

2. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม การวิจัยในอนาคตจึงอาจศึกษาโดยมุ่งประเด็นความเปลี่ยนแปลงเฉพาะประเด็น เช่น ความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ หรือบริการ ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ศึกษาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยลงรายละเอียดขั้นตอนใด ๆ โดยเฉพาะหรือศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น บทบาทของภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างลุ่มลึก

3. กรอบแนวคิดจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติเรื่องการจัดการความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งในเชิงลึกในลักษณะการศึกษาเฉพาะกรณี (Single case study) ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อสามารถวางแผนจัดการความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของห้องสมุดแต่ละแห่ง อีกทั้ง นักวิจัยยังอาจ

นำกรอบแนวคิดจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์เพื่อศึกษาการจัดการความเปลี่ยนแปลงในห้องสมุดประเภทอื่น ๆ เช่น ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดเฉพาะ หรือหน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและแนวทางในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดประเภทต่าง ๆ ได้

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากทุนพัฒนาอาจารย์ใหม่/นักวิจัยใหม่ กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และ ศิลปกรรมศาสตร์

### References

- Atkinson, J. (2003). Managing change and embedding innovation in academic libraries and information services. *New Review of Academic Librarianship*, 9(1), 25-41.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Casey, A. M. (2011). *Strategic priorities and change in academic libraries* [Doctoral dissertation, Simmons College. Graduate School of Library and Information Science] In ProQuest Dissertations and Theses. <https://www.proquest.com/docview/883918467/abstract/57217DA4E443F4PQ/1>.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: Combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273-289.
- De Rosa, C., Cantrell, J., Hawk, J., & Wilson, A. (2006). *College students' perceptions of libraries and information resources: A report to the OCLC membership*. Dublin, Ohio: OCLC.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Du Plessis, T., & Mabunda, T. T. (2016). Change management in an academic library in the knowledge economy. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 82(1), 53-61.
- Farley, T., Broady-Preston, J. & Hayward, T. (1998). Academic libraries, people and change: A case study of the 1990s. *Library Management*, 19(4), 238-251.
- Grigsby, S. K. S. (2015). Re-imagining the 21st century school library: From storage space to active learning space. *TechTrends*, 59(3), 103-106.
- Gunapala, M., Montague, A., Reynolds, S., & Vo-Tran, H. (2020). Managing change in university libraries in the 21st century: An Australian perspective. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 69(2), 191-214.
- Harrison, A. (2018, February 15). *Beyond the learning landscape: Creating learning centred communities*. Paper Presented at TK Forum 2018, TK Park.
- Head, A. J. (2016). *Planning and designing academic library learning spaces: Expert perspectives of architects, librarians, and library consultants*. Retrieved from [https://www.projectinfolit.org/uploads/2/7/5/4/27541717/pil\\_libspace\\_report\\_12\\_6\\_16.pdf](https://www.projectinfolit.org/uploads/2/7/5/4/27541717/pil_libspace_report_12_6_16.pdf).

- Knight, J. A. (2017). Academic librarians as change champions: A framework for managing change. *Library Management, 38*(6/7), 294-301.
- Kotter, P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewis, D. W. (2004). The innovator's dilemma: Disruptive change and academic libraries. *Library Administration & Management, 18*(2), 68-74.
- Michalak, S. (2012). This changes everything: Transforming the academic library. *Journal of Library Administration, 52*(5), 411-423.
- Noh, Y. (2015). Imagining Library 4.0: Creating a model for future libraries. *The Journal of Academic Librarianship, 41*(6), 786-797.
- O'Connor, S. (2015). *Caught in the tide of change: How libraries can adapt to turbulent times*. Paper presented at IFLA WLIC, 15-21 August 2015, South Africa, Cape Town.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2007). *Change management*. Bangkok: OPDC. (In Thai).
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed). London: SAGE Publications.
- Prosci. (2019, July 23). *What is the ADKAR Model?: Prosci*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=sqcZ0ytGxp4>.
- Rowden, R. W. (1995). The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing business: A comparative case study. *Human Resource Development Quarterly, 6*(4), 355-373.
- Rowe, D. (2017). *Learning from digital disruption and how it can help libraries*. Retrieved July 15, 2020 from <https://www.slideshare.net/CILIP/learning-from-digital-disruption-and-how-it-can-help-libraries>.
- Seal, R. A. (2015). Library spaces in the 21st century: Meeting the challenges of user needs for information, technology, and expertise. *Library Management, 36*(8/9), 558-569.
- Shan, S., & Shaheen, M. A. (2013). *Change management in the information age: Approaches of academic library administrators in Pakistani Universities' libraries*. Retrieved December 10, 2020 from <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1037>.
- Soehner, C. B. (2014). *Change management in libraries: An essential competency for leadership*. Paper presented at 35th IATUL Conference, 2-5 June 2014. Helsinki., Finland, Aalto University.
- Su, D. (2009). Review of ecology-based strategy change theories. *International Journal of Business and Management, 4*(11), 69-72.
- Yi, Z. (2015). The management of change in the information age: Approaches of academic library directors in the USA. *Library and Information Research, 39*(120), 43-64.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed). London: SAGE Publications.