

การบริหาร One World Library เพื่อการพัฒนาห้องสมุด
สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
Management of One World Library for Sustainable Excellence
Development in the Digital Era: Suan Dusit University

ทิพสุดา คิตเลิศ*

Thipsuda Kitlert

สุขุม เฉลยทรัพย์**

Sukum Chaleysub

เอื้ออารี จันทร***

Ua-aree Janthon

จิระพันธุ์ พูลพัฒน์****

Cheerapan Bhulpat

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์*****

Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

E-mail: supapornpolitical@gmail.com

Received: December 16, 2025

Revised: January 15, 2026

Accepted: February 05, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยสำคัญในการบริหาร One World Library (OWL) และ ๒) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหาร OWL เพื่อการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณคือผู้ใช้บริการ OWL ประกอบด้วยบุคลากรและนักศึกษา จำนวน

* ผศ.ทิพสุดา คิตเลิศ Asst.Thipsuda Kitlert

** รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ Assoc.Prof.Dr.Sukum Chaleysub

*** ผศ.ดร.เอื้ออารี จันทร Asst.Prof.Dr.Ua-aree Janthon

**** รศ.ดร.จิระพันธุ์ พูลพัฒน์ Assoc.Prof.Dr.Cheerapan Bhulpat

***** รศ.ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ Assoc.Prof.Dr.Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University

๗๒๒ คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๐ คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยมีดังนี้

๑) ความคิดเห็นต่อปัจจัยสำคัญในการบริหาร OWL ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) ความยั่งยืนและความเป็นเลิศ (ค่าเฉลี่ย ๔.๒๖) (๒) ระบบนิเวศและความร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย ๔.๒๓) (๓) ภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑) (๔) บริการอัจฉริยะ (ค่าเฉลี่ย ๔.๑๔) (๕) การเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย ๔.๑๓) และ (๖) นวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล (ค่าเฉลี่ย ๔.๐๙) และ ๒) แนวทางการบริหาร OWL ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ได้แก่ (๑) การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การเรียนรู้จากห้องสมุดสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ภายใต้แนวคิด “One World Library to University” โดยออกแบบพื้นที่ ๔ ประเภท คือ Learning Space, Inspiration Space, Meeting Space และ Expression Space (๒) การปรับรูปแบบการบริการสู่เชิงรุกด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ห้องเรียน แพลตฟอร์มออนไลน์ และ AI Station (๓) การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ๓ ขั้นตอน ได้แก่ Unfreeze-Change-Refreeze (๔) ผลกระทบเชิงบวกและบทบาทการเป็นต้นแบบสำหรับสถาบันอื่น และ (๕) อุปสรรคและความท้าทาย ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมผู้ใช้ และความเท่าเทียมในการเข้าถึง

คำสำคัญ; การบริหารห้องสมุด, ห้องสมุดดิจิทัล, ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

Abstract

This research aimed to: 1) examine opinions on critical factors in managing One World Library (OWL) and 2) study management approaches for developing OWL toward sustainable excellence in the digital era, a case study of Suan Dusit University. A mixed-methods research design was employed. The quantitative sample comprised 722 OWL users, including staff and students. Data were collected through questionnaires and analyzed using means and standard deviations. The qualitative component utilized focus group discussions with 10 experts, and data were analyzed through content analysis. The findings revealed: 1) Opinions on six critical management factors for OWL, ranked from highest to lowest mean scores, were: (1) sustainability and excellence (mean = 4.26), (2) ecosystem and collaboration (mean = 4.23), (3) leadership (mean = 4.21), (4) intelligent services (mean = 4.14), (5) transformation (mean = 4.13), and (6) innovation and digital integration (mean = 4.09); and 2) Five management approaches leading to sustainable excellence were: (1) transformation of the learning

landscape under the “One World Library to University” concept through space design, (2) proactive service model adjustment through infrastructure, online platforms, and AI Station, (3) systematic change management using the Unfreeze-Change-Refreeze approach, (4) positive impacts and role modeling for other universities, and (5) obstacles and challenges, including digital technology, personnel development, user behavior, and equitable access.

Keywords; Library Management, Digital Library, Sustainable Excellence

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ปฏิรูปห้องสมุดจากศูนย์ความรู้แบบดั้งเดิมสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้แบบผสมผสาน การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปฏิรูปโครงสร้างระบบ วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของห้องสมุดในระบบการศึกษา ห้องสมุดสถาบันการศึกษาที่เคยให้บริการทรัพยากรเอกสารพิมพ์เป็นหลักต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การขยายตัวของอินเทอร์เน็ตและเครื่องมือดิจิทัลได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการค้นหาและใช้ข้อมูลของผู้รับบริการ ทำให้เกิดความต้องการเข้าถึงสารสนเทศที่รวดเร็ว สะดวก และไม่จำกัดเวลาและสถานที่^๑

วิวัฒนาการของห้องสมุดได้เปลี่ยนจากพื้นที่เก็บหนังสือสู่พื้นที่การเรียนรู้ร่วมสมัยที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เมื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตแพร่หลาย การเปลี่ยนผ่านในช่วงแรกมุ่งเน้นระบบอัตโนมัติในงานห้องสมุด เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล บรรณานุกรมและระบบยืมคืนอัตโนมัติ แนวคิด “Information Commons” ที่ผสมผสานห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ และพื้นที่ทำงานร่วมกันได้รับความนิยม โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับพื้นที่และบริการห้องสมุด ปัจจุบันแนวคิดพัฒนาสู่ “Learning Commons” และ “Learning Space” ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบพลวัตที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผสมผสานพื้นที่การศึกษาเดี่ยวและกลุ่ม บริการให้คำปรึกษาเชิงลึก และการสนับสนุนการเรียนการสอนจากบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ^๒

^๑ Corral, S., “Library Strategy and Innovation: Aligning Services with Future Needs”. *Journal of Library Administration*, Vol.60 No.5 (2020): pp.493-516.

^๒ Oblinger, D. G., *Learning Spaces*. (United States: EDUCAUSE, 2020), pp.1-20.

Borgman^๓ กล่าวว่าห้องสมุดไม่ได้เป็นเพียงคลังเก็บหนังสือ แต่เป็น “สถานที่ที่เป็นมิตรสำหรับการค้นพบที่ซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ได้รับการบ่มเพาะ” การเปลี่ยนผ่านไปสู่การรวบรวมข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้ห้องสมุดจัดสรรพื้นที่กายภาพและบุคลากรใหม่เพื่อส่งมอบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Brown and Long^๔ อธิบายว่าพื้นที่การเรียนรู้ประกอบด้วยพื้นที่การเรียนรู้ทางกายภาพ พื้นที่การเรียนรู้เสมือนจริง และพื้นที่การเรียนรู้นอกสถาบันการศึกษาที่เชื่อมโยงกับชุมชนและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

การขยายตัวของสารสนเทศดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเผยแพร่งานวิจัยทางวิชาการ และแนวคิดการเข้าถึงข้อมูลแบบเปิด (Open Access) ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสารสนเทศในห้องสมุดอย่างสิ้นเชิง^๕ การระบาดของโรคโควิด-๑๙ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสู่ระบบดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ห้องสมุดทั่วโลกต้องดัดแปลงการให้บริการให้ดำเนินการผ่านออนไลน์ได้อย่างครบถ้วนในช่วงที่มีการระงับการเปิดให้บริการในพื้นที่จริง

การเปลี่ยนแปลงระดับสากลยังครอบคลุมเทคโนโลยีใหม่หลากหลายประเภท อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ การเรียนรู้ของเครื่องจักร อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการและบริหารจัดการห้องสมุด^๖ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทห้องสมุดหมายถึงการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับบริการและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน Khoeini et al.^๗ ได้พัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งการเปลี่ยนเป็นดิจิทัลและการจัดการทรัพยากร นวัตกรรมบริการ โครงสร้างพื้นฐานและการเข้าถึง วัฒนธรรม และบทบาทของห้องสมุด

^๓ Borgman, C. L., **Big Data, little Data, No Data: Scholarship in the Networked World**. (United States: MIT, 2021). pp. 50-54.

^๔ Brown, M. & Long, P., **Trends in Learning Space Design**. (United States: EDUCAUSE, 2006), pp. 9.1-9.11. Available: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>. [December 15, 2025].

^๕ Jain, P., Nassimbeni, M., & Omona, W., “Digital Transformation of Academic Libraries”. **Library Management**, Vol.43 No.6 (2022): pp. 419-434.

^๖ Brennen, J. S., & Kreiss, D., **The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**. (United States: Wiley-Blackwell, 2016), pp. 10-20.

^๗ Khoeini, S., Noruzi, A., Naghshineh, N., & Sheikhshoei, F., “Developing a Model of Digital Transformation of University Libraries Based on Meta-synthesis”. **The Electronic Library**, Vol.42 No.3 (2024): pp. 485-502.

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาไทยเผชิญความท้าทายที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของห้องสมุด การปรับเปลี่ยนโครงสร้างประชากรศาสตร์ที่ทำให้จำนวนนักศึกษาลดลง และแนวทางการพัฒนาประเทศไทย และการก้าวสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนจากหน่วยงานถ่ายทอดความรู้ไปเป็นองค์กรสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ด้วยความตระหนักถึงความท้าทายดังกล่าว มหาวิทยาลัยสวนดุสิต^๘ ได้ริเริ่มแนวคิด “One World Library” (OWL) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของห้องสมุดจากหน่วยงานสนับสนุนไปสู่ศูนย์กลางระบบนิเวศการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย แนวคิด OWL เป็นนวัตกรรมการบริหารห้องสมุดที่มีความหมายสามประการคือ Open (เปิดกว้าง) Wonder (มหัศจรรย์) และ Learn (เรียนรู้) มุ่งเน้นพัฒนาให้ทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยแนวคิด Place-Based Learning และ Next Learning Ecosystem ศิโรจน์ ผลพันธิน^๙ ได้กล่าวว่า “ในยุคปัจจุบัน การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงแค่พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง อย่างเช่นห้องสมุดเสมือนหรือห้องเรียน การเรียนรู้จากหนังสือหรือสื่อต่าง ๆ ควรปรับให้เข้ากับสิ่งรอบตัวที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” วิสัยทัศน์นี้แสดงถึงการเดินทาง From Library to University ทำให้ทุกพื้นที่เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ การพัฒนา OWL ภายใต้โมเดล “Sirote’s Model for University Quality Integration”^{๑๐} เป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน กระบวนการดำเนินงาน และทักษะบุคลากร ภาวะผู้นำดิจิทัล ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Baker et al.^{๑๑} ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้มากกว่าผู้นำแบบดั้งเดิม

ความสำเร็จของ OWL ขึ้นอยู่กับการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารที่ดีช่วยให้องค์กรจัดการความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหาร OWL ช่วยให้เข้าใจบริบทและความต้องการที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ไม่เพียงต่อมหาวิทยาลัยสวนดุสิต แต่ยังเป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่นด้วย

^๘ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. แนวคิด One World Library. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๖), หน้า 1-2.

^๙ ศิโรจน์ ผลพันธิน. The Big Idea-Suan Dusit One World Library-Turn Ideas into Reality จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติจริง. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๕), หน้า ๑-๑๐.

^{๑๐} ศิโรจน์ ผลพันธิน. Sirote’s Model for University Quality Integration. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗), หน้า ๑๐-๑๕.

^{๑๑} Baker, M., Sharma, P., & Wilson, K., “Digital Leadership and Library Transformation: A Systematic Review of Effective Practices”. *Journal of Library Administration*, Vol.64 No.3 (2024): pp. 248-267. Available: <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2268193>. [December 15,2025].

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยสำคัญในการบริหาร One World Library
๒. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหาร One World Library เพื่อการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

๑. ห้องสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

วิวัฒนาการของห้องสมุดได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากการเป็นเพียงพื้นที่เก็บหนังสือไปสู่การเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมสมัย (Learning Commons) Borgman^{๑๒} กล่าวว่า ห้องสมุดไม่ได้เป็นเพียงคลังเก็บหนังสืออีกต่อไป แต่เป็น “สถานที่ที่เป็นมิตรสำหรับการค้นพบที่ซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ได้รับการบ่มเพาะ” การเปลี่ยนผ่านไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้ห้องสมุดสามารถจัดสรรพื้นที่ทางกายภาพเพื่อส่งมอบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Brown and Long^{๑๓} อธิบายแนวคิดพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) ได้แก่ (๑) พื้นที่การเรียนรู้ทางกายภาพ (Physical Learning Spaces) ซึ่งรวมถึงห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (๒) พื้นที่การเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Space) จัดการศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ (๓) พื้นที่การเรียนรู้นอกอาณาบริเวณของสถาบันการศึกษา (Outdoor Learning Spaces) เชื่อมโยงกับชุมชนและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

๒. One World Library มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

แนวคิด One World Library (OWL) เป็นนวัตกรรมการบริหารห้องสมุดที่พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีความหมายสำคัญ ๓ ประการคือ Open (เปิดกว้าง) Wonder (มหัศจรรย์) และ Learn (เรียนรู้) เพื่อการพัฒนาให้ทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยแนวคิด Place-Based Learning และ Next Learning Ecosystem ศีโรจน์ ผลพันธิน^{๑๔} กล่าวว่า “การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงแค่พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง อย่างเช่นห้องสมุดเสมือนหรือห้องเรียน” แต่มหาวิทยาลัยจะจัดทุกพื้นที่ให้ทุกคนเข้ามาศึกษาหาความรู้ได้ทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัย

^{๑๒} Borgman, C. L., *Big Data, little Data, No Data: Scholarship in the Networked World*. (United States: MIT, 2021), pp. 50-54.

^{๑๓} Brown, M. & Long, P., *Trends in Learning Space Design*. (United States: EDUCAUSE, 2006), pp.9.1-9.11. Available: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>. [December 15, 2025].

^{๑๔} ศีโรจน์ ผลพันธิน. *The Big Idea-Suan Dusit One World Library-Turn Ideas into Reality จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติจริง*. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๕), หน้า ๑-๑๐..

๓. ภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในยุคดิจิทัล^{๑๕} ในบริบทของห้องสมุดดิจิทัล ภาวะผู้นำดิจิทัลครอบคลุมการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับการบริหารจัดการและการให้บริการการศึกษาของ Brown et al.^{๑๖} พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษารวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ความเข้าใจในเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ทักษะการจัดการโครงการดิจิทัล และความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน Lee et al.^{๑๗} ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลมี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) (๒) ความรู้ดิจิทัล (Digital Knowledge) (๓) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) (๔) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และ (๕) วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการพัฒนาห้องสมุดดิจิทัลให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการในยุคดิจิทัล

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการในการเตรียมความพร้อมสนับสนุน และช่วยให้บุคคล ทีมงาน และองค์กรมีความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin^{๑๘} นำเสนอโมเดลการเปลี่ยนแปลง ๓ ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมความพร้อม (Unfreeze) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change) และการฝังรากวัฒนธรรมใหม่ (Refreeze) ในบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา Ullah et al.^{๑๙} กล่าวว่า

^{๑๕} Dang, H., Nguyen, T., & Le, V., “Digital Leadership in Library Management: Conceptual Framework and Practical Application”. **The Electronic Library**, Vol.41 No.1 (2023): pp. 49-66.

^{๑๖} Brown, J. L., Ahmad, S., & Peterson, C., “Core Competencies for Digital Leadership in Academic Libraries: A Mixed-methods Study”. **College & Research Libraries**, Vol.85 No.2 (2024): pp. 203-224. Available: <https://doi.org/10.5860/crl.85.2.203>. [December 15, 2025]

^{๑๗} Lee, J., Chen, H., & Liu, Y., “Components of Effective Digital Leadership in Library Context: A Delphi Study”. **Library & Information Science Research**, Vol.45 No.2 (2023): pp. 300-314.

^{๑๘} Lewin, K., **Field Theory in Social Science**. (New York: Harper & Row, 1951), pp. 240-248.

^{๑๙} Ullah, A., Jan, S., Naeem, K. M., Aziz, F., Sohu, J. M., Ali, J., Khan, M., & Chohan, S. R., “Managing Change in University Libraries in the 21st Century: An Australian Perspective”. **Journal of the Australian Library and Information Association**, Vol.71 No.2 (2022): pp.120-138. Available: <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1756598>. [December 15, 2025]

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และบทบาทของบรรณารักษ์ในยุคดิจิทัล โดยองค์ประกอบสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุน กลยุทธ์การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการแรงต้าน และการวัดและติดตามผล

๕. การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในบริบทของห้องสมุดหมายถึง การบูรณาการเทคโนโลยี เช่น Artificial Intelligence (AI) Big Data และ Automation System เพื่อยกระดับบริการและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน^{๒๐} Khoeini et al.^{๒๑} ได้พัฒนาโมเดลการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมการแปลงเป็นดิจิทัลและการจัดการทรัพยากร นวัตกรรมบริการ โครงสร้างพื้นฐานและการเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม และบทบาทของห้องสมุด Appio et al.^{๒๒} ได้พัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมแบบหลายระดับ (Digital Transformation and Innovation Management at Multiple Level) โดยนำเสนอกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับ Micro Meso และ Macro เป็นการจัดการบนฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในห้องสมุดไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงที่ดีขึ้นทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบองค์รวม โดยเปลี่ยนแปลงการส่งมอบบริการ การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ และอัตลักษณ์ของห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษา

^{๒๐} Brennen, J. S., & Kreiss, D., **The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**. (United States: Wiley-Blackwell, 2016), pp. 10-20.

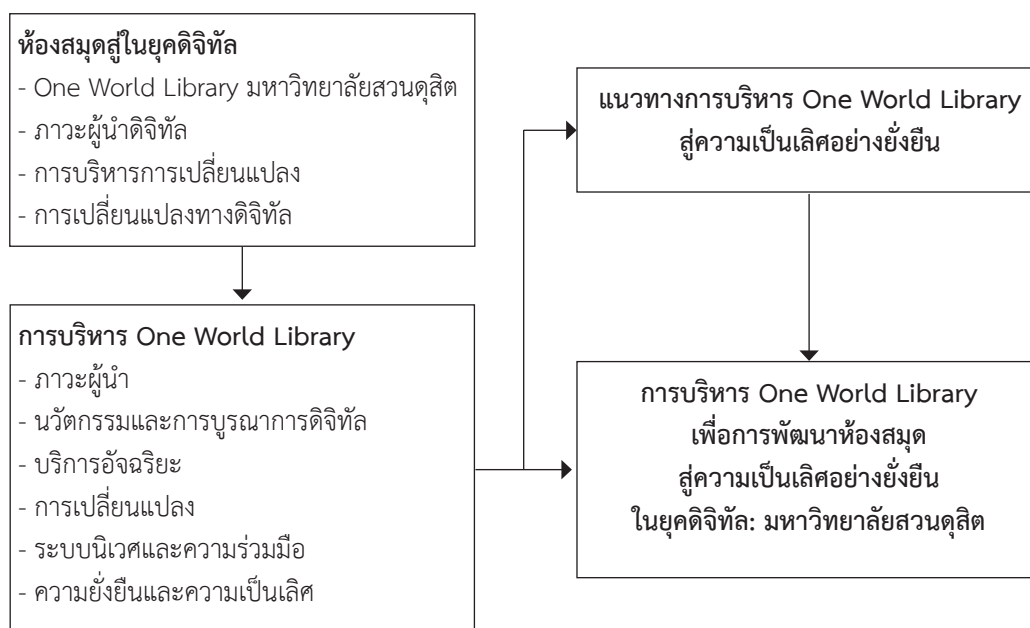
^{๒๑} Khoeini, S., Noruzi, A., Naghshineh, N., & Sheikhsheaei, F., "Developing a Model of Digital Transformation of University Libraries Based on Meta-synthesis". **The Electronic Library**, Vol.42 No. 3 (2024): pp. 485-502.

^{๒๒} Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P., "Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies". **Journal of Product Innovation Management**, Vol.38 No.1 (2021): pp.4-20. Available:<https://doi.org/10.1111/jpim.12562>. [December 15, 2025].

๖. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และวัลลภา อาริรัตน์^{๒๓} ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเป็นพลเมืองดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และวิสัยทัศน์ดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนา OWL ที่ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจน Proffitt et al.^{๒๔} ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับรูปแบบห้องสมุดให้เข้ากับการใช้ชีวิตของกลุ่มผู้ใช้งาน โดยใช้วิธีการวิจัยที่มีการประยุกต์วิธีการวิจัยนานาชาติพันธุ์และมนุษยวิทยา ผลการวิจัยมุ่งเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้ใช้บริการห้องสมุดและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย พบว่า ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกลุ่มผู้ให้บริการมีความต้องการที่แตกต่างกันมาก ดังนั้นการออกแบบบริการจึงต้องคำนึงถึงความต้องการเฉพาะของผู้ใช้แต่ละกลุ่ม

กรอบแนวคิดการวิจัย



^{๒๓} เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และวัลลภา อาริรัตน์. องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๔. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา **แห่งชาติ**, ครั้งที่ ๒๒ (๒๕๖๔): หน้า ๘๘๖-๘๙๓. Available: <https://app.gs.kku.ac.th/gs/th/publicationfile/item/22nd-ngrc-2021/HMP12/HMP12.pdf>. [December 15, 2025].

^{๒๔} Proffitt, M., Michalko, L., & Renspie, M., **Shaping the Library to the Life of the User: Adapting, Empowering, Partnering, Engaging**. (Ohio: OCLC Research, 2015), pp.3-8. Available: <https://www.oclc.org/research/publications/2015/oclcresearch-shaping-library-to-life-of-user-2015.html>. [December 15, 2025].

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยสำคัญในการบริหาร OWL และแนวทางการบริหาร OWL เพื่อการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ใช้บริการ OWL มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน ๒,๒๘๖ คน^{๒๕} นักศึกษาของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต จำนวน ๘,๕๔๙ คน^{๒๖} ที่ใช้บริการ OWL ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร วิทยาเขตสุพรรณบุรี ศูนย์การศึกษาลำปาง ศูนย์การศึกษานครนายก ศูนย์การศึกษาหัวหิน และศูนย์การศึกษาตรัง รวมประชากรทั้งสิ้น ๑๐,๘๓๕ คน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% สูตร $n = N / (1 + Ne^2)$ ได้ บุคลากร $n = 2,286 / (1 + 2,286(0.05)^2) = 338$ คน นักศึกษา $n = 8,549 / (1 + 8,549(0.05)^2) = 344$ คน รวม ๗๒๒ คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามสถานที่ให้บริการ และประเภทผู้ให้บริการ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณคือแบบสอบถามการบริหาร OWL ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสำคัญในการบริหาร OWL ได้แก่ ภาวะผู้นำ นวัตกรรม และการบูรณาการดิจิทัล บริการอัจฉริยะ การเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศและความร่วมมือ ความยั่งยืนและความเป็นเลิศ ใช้มาตราประมาณค่า Likert Scale ๕ ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนดังนี้ ๕ = มีความสำคัญมากที่สุด ๔ = มีความสำคัญมาก ๓ = มีความสำคัญปานกลาง ๒ = มีความสำคัญน้อย ๑ = มีความสำคัญน้อยที่สุด

คุณภาพของเครื่องมือวิจัย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๓ คน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารห้องสมุดหรือสถาบันการศึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ Index of Item Objective Congruence: IOC มีค่าเท่ากับ ๐.๖๖๗-๑.๐๐๐ วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ Cronbach's Alpha Coefficient มีค่า ๐.๙๔๘ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ (Google Form)

^{๒๕} กองบริหารงานบุคคล. ข้อมูลด้านบุคลากร (สำหรับการบริหารจัดการ). (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗), หน้า ๑-๒.

^{๒๖} สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน. ข้อมูลด้านนักศึกษา. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗), หน้า ๑-๔.

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีดังนี้ $4.50 - 5.00$ = มีความสำคัญในระดับมากที่สุด $3.50 - 4.49$ = มีความสำคัญในระดับมาก $2.50 - 3.49$ = มีความสำคัญในระดับปานกลาง $1.50 - 2.49$ = มีความสำคัญในระดับน้อย $1.00 - 1.49$ = มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๑๐ คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลดังนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารห้องสมุดหรือสถาบันการศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนา OWL มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพคือ แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย แนวทางการบริหาร OWL ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดทางการจัดการในการบริหาร OWL ผลกระทบและบทบาทของ OWL ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และอุปสรรคและความท้าทายในการบริหารจัดการ OWL คุณภาพของเครื่องมือวิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ คน โดยมีผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหาร One World Library

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าการบริหาร OWL ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๖ ด้านหลัก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยรวม ๔.๒๑ อยู่ในระดับมาก โดยประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๔ ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ ๔.๓๒ รองลงมาคือ การสนับสนุนนวัตกรรมและการทดลอง ค่าเฉลี่ย ๔.๒๕ การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๘ และการพัฒนาสมรรถนะผู้นำดิจิทัล ค่าเฉลี่ย = ๔.๐๘

๒. นวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยรวม ๔.๐๙ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การพัฒนาบริการนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ ๔.๒๒ รองลงมาคือการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ ค่าเฉลี่ย ๔.๑๕ การบูรณาการระบบเทคโนโลยี ค่าเฉลี่ย ๔.๐๕ และการประเมินและติดตามนวัตกรรม ค่าเฉลี่ย ๓.๙๕

๓. บริการอัจฉริยะ มีค่าเฉลี่ยรวม ๔.๑๔ อยู่ในระดับมาก โดยการปรับแต่งบริการตามความต้องการ ผู้ใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ ๔.๒๘ รองลงมาคือระบบการประเมินคุณภาพบริการ ค่าเฉลี่ย ๔.๑๘ การวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อปรับปรุงบริการ ค่าเฉลี่ย ๔.๑๒ และการใช้ AI และ Chatbot ในการให้บริการ ค่าเฉลี่ย ๓.๙๘

๔. การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยรวม ๔.๑๓ อยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ ๔.๓๕ รองลงมาคือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย ๔.๒๖ การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ค่าเฉลี่ย ๔.๐๒ และการติดตามและ ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย ๓.๘๙

๕. ระบบนิเวศและความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยรวม ๔.๒๓ อยู่ในระดับมาก เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย รวมสูงเป็นอันดับสองรองจากความยั่งยืนและความเป็นเลิศ โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีค่าเฉลี่ย สูงสุดที่ ๔.๓๑ รองลงมาคือการแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ ค่าเฉลี่ย ๔.๒๔ การพัฒนาความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย ๔.๑๙ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ค่าเฉลี่ย ๔.๑๗

๖. ความยั่งยืนและความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ๔.๒๖ อยู่ในระดับมาก โดยการรักษามาตรฐาน คุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ ๔.๓๓ รองลงมาคือการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ค่าเฉลี่ย ๔.๒๙ การบริหารทรัพยากรอย่างยั่งยืน ค่าเฉลี่ย ๔.๒๘ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย ๔.๑๕

ตารางที่ ๑ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการบริหาร One World Library

การบริหาร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำ	๔.๒๑	๐.๗๐	มาก
นวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล	๔.๐๙	๐.๗๔	มาก
บริการอัจฉริยะ	๔.๑๔	๐.๗๒	มาก
การเปลี่ยนแปลง	๔.๑๓	๐.๗๒	มาก
ระบบนิเวศและความร่วมมือ	๔.๒๓	๐.๖๘	มาก
ความยั่งยืนและความเป็นเลิศ	๔.๒๖	๐.๖๖	มาก

แนวทางการบริหาร One World Library เพื่อการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทางการบริหาร OWL ที่นำไปสู่ความ เป็นเลิศอย่างยั่งยืน ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญสะท้อนว่า OWL ได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต การขยายแนวคิดจาก “ห้องสมุด” สู่ “มหาวิทยาลัยทั้งมวล” ภายใต้แนวคิด “One World Library to University” ที่มองว่าทุกจุดภายในมหาวิทยาลัยคือพื้นที่ การเรียนรู้ ไม่ใช่แค่เฉพาะบริเวณห้องสมุดเท่านั้น

อาคาร OWL ได้รับการออกแบบและปรับปรุงใหม่ให้มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ ๔ ประการหลัก ได้แก่ (๑) พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) ที่โต๊ะ เก้าอี้ และสิ่งอำนวยความสะดวกสามารถเคลื่อนย้ายปรับเปลี่ยนได้ตามรูปแบบการใช้งาน (๒) พื้นที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Space) สำหรับจัดแสดงผลงาน นิทรรศการ และการอบรมเพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ (๓) พื้นที่พบปะ (Meeting Space) ที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและพัฒนาทักษะทางสังคมทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ และ (๔) พื้นที่แสดงออก (Expression Space) ที่สนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น การจัดแสดงผลงานศิลปะและดนตรี

การจัดแบ่งพื้นที่แต่ละชั้นมีความชัดเจนตามลักษณะการใช้งาน โดยชั้น ๑ เป็น Coworking Space, Mini Theater และพื้นที่จัดกิจกรรม ชั้น ๒ เป็นห้องสมุด ร้านกาแฟ และ Co-working Space ชั้น ๓ เป็นห้องสมุด ห้องเรียน และ Activity Space และชั้น ๔ เป็นห้องประชุมสำหรับสัมมนา การประชุม และกิจกรรมโสตทัศนศึกษา

๒. การปรับรูปแบบการบริการสู่เชิงรุก ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า OWL ได้พัฒนาการให้บริการในรูปแบบเชิงรุก (Proactive Service) ได้แก่ (๑) Infrastructure ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ในมหาวิทยาลัย ทั้งวิทยาเขต และศูนย์การศึกษา (๒) ห้องเรียน Hybrid และ Learning Space ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (๓) แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ทำให้ผู้คนภายนอกสามารถเข้ามาเรียนรู้ในระบบนิเวศการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยได้ (๔) Library Service (๕) IT Service (๖) Tech Support และ IT Specialist และ (๗) AI Station ซึ่งเป็นบริการใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบรับยุค AI

๓. การจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าการพัฒนาห้องสมุดสู่ยุคดิจิทัลต้องอาศัยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ โดยสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin แบบ ๓ ขั้นตอน (Unfreeze-Change-Refreeze) ร่วมกับวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมความพร้อม (Unfreeze) เริ่มจากการสร้างความตระหนักผ่านภาวะผู้นำ และระบบนิเวศที่ยั่งยืน การจัด Leadership Roundtable ช่วยพัฒนา Growth Mindset และสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารทุกระดับ การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วมและลดแรงต้าน ควบคู่กับการประเมินสถานะปัจจุบันเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริงขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change) ดำเนินการผ่านการพัฒนานวัตกรรมและบริการอัจฉริยะ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ เสมือนจริง อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การจัดตั้ง Digital Innovation Unit และ User Experience Team

เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลและยกระดับเป็นบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่าแก่ผู้ใช้บริการ

ขั้นตอนที่ ๓ การฝังรากวัฒนธรรมใหม่ (Refreeze) ทำให้การเปลี่ยนแปลงคงทนผ่านการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Best Practices) การขยายเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรระหว่างประเทศ เสริมความเข้มแข็งองค์กร การสร้างระบบแรงจูงใจและการยกย่องรักษาขวัญกำลังใจบุคลากร การวางแผนงบประมาณและแหล่งรายได้ระยะยาวรับประกันความยั่งยืน และการพัฒนา Mentorship Program สร้างผู้นำรุ่นใหม่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๔. ผลกระทบเชิงบวกและบทบาทการเป็นต้นแบบ ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า OWL รองรับผู้ใช้หลากหลายกลุ่ม ทั้งนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร นักวิจัย และประชาชนทั่วไป ด้วยบริการที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานทุกช่วงวัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) OWL ได้รับการยกย่องเป็น “Role Model” หรือต้นแบบสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาอื่นในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้รับการชื่นชมว่าเป็นห้องสมุดที่สวยงาม เป็นพื้นที่การเรียนรู้ทันสมัยและปลอดภัย ที่นักศึกษาสามารถค้นคว้าและใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้อย่างคุ้มค่า

๕. อุปสรรคและความท้าทายในการบริหาร OWL จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบอุปสรรคและความท้าทาย ดังนี้ (๑) ความท้าทายด้านเทคโนโลยี การลงทุนด้านเทคโนโลยีอาจไม่ยั่งยืนเนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีบางอย่างมาเร็วเกินไป ทำให้การลงทุนสูงแต่ผู้ใช้อย่างไม่ทันได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ นอกจากนี้ยังมีความท้าทายด้านจริยธรรมและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ห้องสมุดต้องให้ความรู้แก่ผู้ใช้เรื่องนโยบายการใช้ AI อย่างมีจรรยาบรรณและจัดการปัญหาการลอกเลียนแบบผลงาน รวมถึงจัดหาแพลตฟอร์มตรวจสอบการคัดลอกและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (๒) บุคลากร จำเป็นต้องได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ความท้าทายคือการสร้างแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา (๓) นักศึกษาผู้ใช้ยุคใหม่ มักไม่มีความอดทนต่อการรอคอย ชอบความรวดเร็วและประสิทธิภาพสูง จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่า และ (๔) การสร้างพันธมิตรและการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน การบริหารอย่างยั่งยืนต้องครอบคลุมถึงความเท่าเทียมในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้สำหรับทุกเพศ ทุกวัย ทุกสภาพร่างกาย รวมถึงการออกแบบที่เป็น Universal Design ควรพิจารณาถึงสุขภาวะและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน (Well-being) การเชื่อมโยงกับชุมชนและการสร้างเครือข่ายเพื่อให้

การอภิปรายผลการวิจัย

๑. ความสำคัญกับปัจจัยการบริหาร One World Library ได้แก่ ภาวะผู้นำ นวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล บริการอัจฉริยะ การเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศและความร่วมมือ และความยั่งยืนและความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๔.๐๙-๔.๒๖ โดยความยั่งยืนและความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าการพัฒนาระยะยาวและการรักษามาตรฐานคุณภาพเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Corral^{๒๗} ที่เน้นว่าห้องสมุดวิชาการต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวและมุ่งเน้นคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นความยั่งยืนสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของห้องสมุดสู่การเป็น “สถานที่ที่เป็นมิตรสำหรับการค้นพบที่ซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ได้รับการบ่มเพาะ”

ระบบนิเวศและความร่วมมือ แสดงการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานแบบโดดเดี่ยวสู่การสร้างเครือข่าย สอดคล้องกับโมเดลของ Appio et al.^{๒๘} ที่ให้มีการเชื่อมโยงระหว่างระดับ Micro, Meso และ Macro การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ แสดงความสำเร็จของ OWL ตามแนวคิดของศิโรจน์ ผลพันธิน^{๒๙} ที่เน้นว่า “การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่แค่พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง” ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับเอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และวัลลภา อารีรัตน์^{๓๐} ที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยความเป็นพลเมืองดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และวิสัยทัศน์ดิจิทัล Baker et al.^{๓๑} พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลชัดเจนสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้มากกว่าผู้นำแบบดั้งเดิม

^{๒๗} Corral, S., “Library Strategy and Innovation: Aligning Services with Future Needs”. *Journal of Library Administration*, Vol.60 No.5 (2020): pp. 493-516.

^{๒๘} Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P., “Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies”. *Journal of Product Innovation Management*, Vol.38 No.1 (2021): pp.4-20. Available: <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>. [December 15, 2025].

^{๒๙} ศิโรจน์ ผลพันธิน. *The Big Idea-Suan Dusit One World Library-Turn Ideas into Reality จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติจริง*. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๕), หน้า ๑-๑๐.

^{๓๐} เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และวัลลภา อารีรัตน์. องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๔. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ*, ครั้งที่ 22 (2564): หน้า 886-893. Available: <https://app.gs.kku.ac.th/gs/th/publicationfile/item/22nd-ngrc-2021/HMP12/HMP12.pdf>. [December 15, 2025].

^{๓๑} Baker, M., Sharma, P., & Wilson, K., “Digital Leadership and Library Transformation: A Systematic Review of Effective Practices”. *Journal of Library Administration*, Vol.64 No.3 (2024): pp. 248-267. Available: <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2268193>. [December 15, 2025].

บริการอัจฉริยะ สอดคล้องกับแนวคิด Place-Based Learning และ Next Learning Ecosystem ที่เป็นรากฐานของ OWL สำหรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ๓ ขั้นตอนของ Lewin^{๓๒} และ Ullah et al.^{๓๓} ที่กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สู้ภัยนวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Brennen & Kreiss^{๓๔} ที่พัฒนาโมเดลครอบคลุมการแปลงเป็นดิจิทัล นวัตกรรม บริการ และโครงสร้างพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบองค์รวมที่เปลี่ยนแปลงการส่งมอบบริการและอัตลักษณ์ของห้องสมุด

๒. แนวทางการบริหาร One World Library เพื่อการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์จาก ห้องสมุดสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ แนวคิด “One World Library to University” แสดงการขยาย บทบาทจากศูนย์กลางจัดเก็บหนังสือสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้ทั่วมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ Borgman^{๓๕} และแนวคิด Learning Commons การออกแบบพื้นที่ ๔ ประเภท (Learning Space, Inspiration Space, Meeting Space, Expression Space) พื้นที่การเรียนรู้สมัยใหม่ต้องรองรับกิจกรรมหลากหลาย

การให้บริการเชิงรุกและการบูรณาการเทคโนโลยี การพัฒนาบริการตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน Learning Space แพลตฟอร์มออนไลน์ ไปจนถึง AI Station แสดงการเปลี่ยนแปลงจาก Passive Service สู่ Proactive Service สอดคล้องกับ Dang et al.^{๓๖} เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลที่เน้นบูรณาการเทคโนโลยี สารสนเทศ การจัดตั้ง AI Station สอดคล้องกับ Khoeini et al.^{๓๗} ที่กล่าวว่าความสามารถในการวิเคราะห์ ข้อมูลและความเข้าใจเทคโนโลยีใหม่เป็นสมรรถนะจำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัล

^{๓๒} Lewin, K., **Field Theory in Social Science**. (New York: Harper & Row, 1951), pp. 240-248.

^{๓๓} Ullah, A., Jan, S., Naeem, K. M., Aziz, F., Sohu, J. M., Ali, J., Khan, M., & Chohan, S. R., “Managing Change in University Libraries in the 21st Century: An Australian Perspective”. **Journal of the Australian Library and Information Association**, Vol.71 No.2 (2022): pp.120-138. Available: <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1756598>. [December 15, 2025].

^{๓๔} Brennen, J. S., & Kreiss, D., **The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**. (United States: Wiley-Blackwell, 2016), pp. 10-20.

^{๓๕} Borgman, C. L., **Big Data, little Data, No Data: Scholarship in the Networked World**. (United States: MIT, 2021), pp. 50-54.

^{๓๖} Dang, H., Nguyen, T., & Le, V., “Digital Leadership in Library Management: Conceptual Framework and Practical Application”. **The Electronic Library**, Vol.41 No.1 (2023): pp. 49-66.

^{๓๗} Khoeini, S., Noruzi, A., Naghshineh, N., & Sheikhshoei, F., “Developing a Model of Digital Transformation of University Libraries Based on Meta-synthesis”. **The Electronic Library**, Vol.42 No.3 (2024): pp. 485-502.

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin แสดงการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (๑) ขั้น Unfreeze การจัด Leadership Roundtable สอดคล้องกับ Ullah et al.^{๓๘} เกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (๒) ขั้น Change การลงทุนเทคโนโลยีและจัดตั้ง Digital Innovation Unit สอดคล้องกับ Appio et al.^{๓๙} การพัฒนา Smart Staff สอดคล้องกับ Lee et al.^{๔๐} (๓) ขั้น Refreeze การสร้างมาตรฐาน ขยายเครือข่าย Triple Helix และ Mentorship Program โดยเน้นความยั่งยืนผ่าน ระบบและกลไก

ผลกระทบและการเป็นต้นแบบ OWL สร้าง Inclusive Learning Environment สอดคล้องกับ Proffitt et al.^{๔๑} ที่ต้องมีการปรับรูปแบบตามความต้องการผู้ใช้ การได้รับการยอมรับเป็น Role Model แสดงความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมที่ขยายผลได้ สำหรับอุปสรรคและความท้าทายเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงรวดเร็วสอดคล้องกับ ธาณินทร์ สิทธิวิรัชธรรม และคณะ^{๔๒} ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ความท้าทาย ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ AI เป็นประเด็นใหม่ในการสร้างผลงานทางวิชาการ ซึ่ง OWL ให้การบริหารห้องสมุดดิจิทัลที่มีความสมดุลระหว่างนวัตกรรม ความยั่งยืน ความเท่าเทียม และจริยธรรม

^{๓๘} Ullah, A., Jan, S., Naeem, K. M., Aziz, F., Sohu, J. M., Ali, J., Khan, M., & Chohan, S. R., “Managing Change in University Libraries in the 21st Century: An Australian Perspective”. **Journal of the Australian Library and Information Association**, Vol.71 No.2 (2022): pp.120-138. Available: <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1756598>. [December 15, 2025].

^{๓๙} Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P., “Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies”. **Journal of Product Innovation Management**, Vol.38 No.1 (2021): pp.4-20. Available:<https://doi.org/10.1111/jpim.12562>. [December 15, 2025].

^{๔๐} Lee, J., Chen, H., & Liu, Y., “Components of Effective Digital Leadership in Library Context: A Delphi Study”. **Library & Information Science Research**, Vol.45 No.2 (2023): pp.300-314.**

^{๔๑} Proffitt, M., Michalko, L., & Renspie, M., **Shaping the Library to the Life of the User: Adapting, Empowering, Partnering, Engaging**. (Ohio: OCLC Research, 2015), pp.3-8. Available: <https://www.oclc.org/research/publications/2015/oclcresearch-shaping-library-to-life-of-user-2015.html>. [December 15, 2025].

^{๔๒} ธาณินทร์ สิทธิวิรัชธรรม, สุขุม เฉลยทรัพย์, พัทธกษ จันทรเจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”. **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ**. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): หน้า ๒๔๓-๒๕๘.

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

๑.๑ มหาวิทยาลัยและห้องสมุดควรนำปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ นวัตกรรมและการบูรณาการดิจิทัล บริการอัจฉริยะ การเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศและความร่วมมือ และความยั่งยืนและความเป็นเลิศ มาพัฒนาเป็นกรอบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและความเป็นเลิศเป็นรากฐาน การสร้างระบบนิเวศและความร่วมมือเป็นกลไกขับเคลื่อน และภาวะผู้นำ เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทบทวนความก้าวหน้าและปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์จะช่วยพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศ

๑.๒ การจัดทำคู่มือการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับห้องสมุดยุคดิจิทัลที่ห้องสมุดอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ คู่มือควรประกอบด้วย (๑) แนวทางการประเมินความพร้อมขององค์กร (๒) กรอบการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม (๓) แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากร (๔) กรณีศึกษาและ Best Practices จาก One World Library (๕) แนวทางการจัดการอุปสรรคและความท้าทายที่พบบ่อย และ (๖) เครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑.๓ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตควรใช้ OWL ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทดลองนวัตกรรมใหม่ และให้คำปรึกษาแก่ห้องสมุดอื่น ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เชื่อมโยงห้องสมุดทั่วประเทศเพื่อแบ่งปันทรัพยากร องค์ความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีกับห้องสมุดชั้นนำระดับโลก

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

๒.๑ การวิจัยเชิงลึกเพื่อติดตามและประเมินผลกระทบของ OWL ในระยะยาว (๓-๕ ปี) ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ควรศึกษาความยั่งยืนทางการเงินโดยวิเคราะห์ Return on Investment (ROI) และ Social Return on Investment (SROI) เพื่อประเมินมูลค่าที่แท้จริงของการลงทุนทั้งในแง่เศรษฐกิจและสังคม

๒.๒ การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ โดยศึกษา OWL เทียบกับห้องสมุดมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกัน เช่น The Hive ของ University of Worcester สหราชอาณาจักร, Hunt Library ของ North Carolina State University สหรัฐอเมริกา การวิจัยควรวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างในด้านการออกแบบพื้นที่ การบูรณาการเทคโนโลยี รูปแบบการให้บริการ และผลกระทบต่อชุมชน ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนา OWL ให้มีมาตรฐานระดับสากล

บรรณานุกรม

กองบริหารงานบุคคล. **ข้อมูลด้านบุคลากร (สำหรับการบริหารจัดการ).** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗.

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. **แนวคิด One World Library.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๖.

ธำนิษฐ์ สิทธิวิรัชธรรม, สุขุม เฉลยทรัพย์, พัทธกัญ จันทร์เจริญ, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. “ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในตำแหน่งทางวิชาการ “ศาสตราจารย์” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ประเทศไทย)”. **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ.** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (๒๕๖๘): ๒๔๓-๒๕๘.

ศิริโรจน์ ผลพันธิน. **The Big Idea-Suan Dusit One World Library-Turn Ideas into Reality จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติจริง.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๕.

ศิริโรจน์ ผลพันธิน. **Sirot’s Model for University Quality Integration.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗.

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน. **ข้อมูลด้านนักศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๗.

เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และวัลลภา อารีรัตน์. “องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๔”. **การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ, ครั้งที่ 22 (2564): 886-893.** Available: <https://app.gs.kku.ac.th/gs/th/publicationfile/item/22nd-ngrc-2021/HMP12/HMP12.pdf>. [December 15, 2025].

Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P., Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. **Journal of Product Innovation Management**, Vol.38 No.1 (2021): 4-20. Available: <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>. [December 15, 2025].

Baker, M., Sharma, P., & Wilson, K., Digital Leadership and Library Transformation: A Systematic Review of Effective Practices. **Journal of Library Administration**, Vol.64 No.3 (2024): 248-267. Available: <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2268193>. [December 15, 2025].

- Brennen, J. S., & Kreiss, D., **The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**. United States: Wiley-Blackwell. 2016.
- Borgman, C. L., **Big Data, little Data, No Data: Scholarship in the Networked World**. United States: MIT. 2021.
- Brown, J. L., Ahmad, S., & Peterson, C., Core Competencies for Digital Leadership in Academic Libraries: A Mixed-methods Study. **College & Research Libraries**, Vol.85 No.2 (2024): 203-224. Available: <https://doi.org/10.5860/crl.85.2.203>. [December 15, 2025].
- Brown, M. & Long, P., **Trends in Learning Space Design**. United States: EDUCAUSE. 2006. Available: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>. [December 15, 2025].
- Corrall, S., Library Strategy and Innovation: Aligning Services with Future Needs. **Journal of Library Administration**, Vol.60 No.5 (2020): 493-516.
- Dang, H., Nguyen, T., & Le, V., Digital Leadership in Library Management: Conceptual Framework and Practical Application. **The Electronic Library**, Vol.41 No.1 (2023): 49-66.
- Jain, P., Nassimbeni, M., & Omona, W., Digital Transformation of Academic Libraries. **Library Management**, Vol.43 No.6 (2022): 419-434.
- Khoeini, S., Noruzi, A., Naghshineh, N., & Sheikhshoeaei, F., Developing a Model of Digital Transformation of University Libraries Based on Meta-synthesis. **The Electronic Library**, Vol.42 No.3 (2024): 485-502.
- Lee, J., Chen, H., & Liu, Y., Components of Effective Digital Leadership in Library Context: A Delphi Study. **Library & Information Science Research**, Vol.45 No.2 (2023): 300-314.
- Lewin, K., **Field Theory in Social Science**. New York: Harper & Row. 1951.
- Oblinger, D. G., **Learning Spaces**. United States: EDUCAUSE. 2020.
- Proffitt, M., Michalko, L., & Renspie, M., **Shaping the Library to the Life of the User: Adapting, Empowering, Partnering, Engaging**. Ohio: OCLC Research. 2015. Available: <https://www.oclc.org/research/publications/2015/oclcresearch-shaping-library-to-life-of-user-2015.html>. [December 15, 2025].

Ullah, A., Jan, S., Naeem, K. M., Aziz, F., Sohu, J. M., Ali, J., Khan, M., & Chohan, S. R.,
Managing Change in University Libraries in the 21st Century: An Australian
Perspective. **Journal of the Australian Library and Information Association**,
Vol.71 No.2 (2022): 120-138. Available: <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1756598>. [December 15,2025].