Journal of Information and Learning
Volume 37, Issue 3, September–December, 2026 ■ e289371
E-ISSN 2730-2202 ■ https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jil

Research Article

Strategic Directions of Public Academic Libraries in Thailand: A Content Analysis
ทิศทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย: การวิเคราะห์เนื้อหา

Preeyanuch Voravickositt
ปรียานุช วรวิกโฆษิต

Department of Information Studies, Faculty of Humanities and Social Sciences, Burapha University, Chonburi 20130, Thailand
ภาควิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20130 ประเทศไทย

Corresponding author: preeyanuch.vo@go.buu.ac.th

Received May 20, 2026 ■ Revised June 24, 2026 ■ Accepted July 20, 2026 ■ Published November 19, 2026

Abstract

This study examined the strategic plans of 36 public academic libraries in Thailand to identify key strategic themes, classify emerging development trends, and synthesize future directions. Using qualitative content analysis, the study analyzed library visions, strategies, and projects/activities. The findings show that the strategic themes can be grouped into ten areas: digital and smart library transformation; information service and service innovation; organizational management and data-driven operations; lifelong learning and future skills support; personnel development and professional competencies; collaboration, networking, and social engagement; digital information resources; sustainability and green libraries; research support; and learning space development. These themes indicate a shift from traditional information service provision toward integrated, technology-enabled, user-centered, and mission-oriented library development. Overall, public academic libraries in Thailand are positioning themselves as digital knowledge platforms, learning and research support hubs, hybrid learning spaces, data-driven organizations, and institutional mechanisms for advancing university and social sustainability.

Keywords: academic libraries, strategic plan, content analysis

บทคัดย่อ

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 36 แห่ง เพื่อวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก จำแนกแนวโน้มการพัฒนาและสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุด โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์หลักสามารถจำแนกได้เป็น 10 กลุ่ม ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ การพัฒนาบริการสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ การบริหารจัดการองค์กรและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต การพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะวิชาชีพ ความร่วมมือ เครือข่ายและการมีส่วนร่วมกับสังคม การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศดิจิทัล ความยั่งยืนและห้องสมุดสีเขียว การสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านของห้องสมุดจากหน่วยงานบริการสารสนเทศแบบดั้งเดิมไปสู่การพัฒนาห้องสมุดที่บูรณาการทรัพยากร บริการ เทคโนโลยี ผู้ใช้ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน โดยสรุป ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยกำลังกำหนดบทบาทตนเองในฐานะแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัล ศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย พื้นที่การเรียนรู้แบบผสมผสาน องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และกลไกสนับสนุนความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยและสังคม

คำสำคัญ: ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา, แผนยุทธศาสตร์, การวิเคราะห์เนื้อหา

บทนำ (Introduction)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีฐานะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศผ่านการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยเติมเต็มความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Anuradha, 2017) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอน เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน การประเมินผลการศึกษา รวมทั้งรูปแบบการสื่อสารทางวิชาการที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นำมาซึ่งความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่มีต่อบริการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม (Saunders, 2015; Hotsonyame, 2023) ภายใต้บริบทดังกล่าว ห้องสมุดจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งจัดเก็บและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ ไปสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ให้การเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัลแก่ผู้ใช้บริการอย่างเท่าเทียมกันในหลากหลายรูปแบบผ่านแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัล การปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็นพื้นที่สร้างสรรค์ รวมทั้งการเป็นหน่วยสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย (Nasir & Tyagi, 2023)

การเปลี่ยนแปลงบทบาทดังกล่าวทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในฐานะกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้ใช้บริการ เทคโนโลยีและพันธกิจของสถาบันได้อย่างมีทิศทาง Roberts and Wood (2012) ได้ให้นิยามแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกระบวนการออกแบบอนาคตขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเป็นขั้นเป็นตอนในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดจึงไม่ได้เป็นเพียงเอกสารด้านการบริหารจัดการองค์กร

© 2026 The Author(s). Published by the Office of Academic Resources, Prince of Songkla University. This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

เท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นหลักฐานที่สะท้อนว่าห้องสมุดกำลังให้ความสำคัญกับประเด็นใด กำหนดบทบาทของตนไว้อย่างไร และมีการมุ่งเน้นการพัฒนาไปในทิศทางใด

แม้ว่า ณ ปัจจุบันห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร แต่การศึกษาที่วิเคราะห์ภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยอย่างเป็นระบบยังมีจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ว่าแผนยุทธศาสตร์เหล่านี้สะท้อนประเด็นร่วม แนวโน้มการพัฒนา และทิศทางในอนาคตของห้องสมุดอย่างไร ช่องว่างดังกล่าวมีความสำคัญ เนื่องจากการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ในระดับรายสถาบันอาจช่วยให้เข้าใจทิศทางของห้องสมุดแต่ละแห่ง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในระดับประเทศ

ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการสังเคราะห์ภาพรวมของทิศทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์เนื้อหาแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 36 แห่ง เพื่อวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก จำแนกแนวโน้มการพัฒนา และสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุด ผลการวิจัยจะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางร่วมของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และการต่อยอดการวิจัยด้านการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในบริบทของประเทศไทยต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ปัจจุบันของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

2. เพื่อจำแนกแนวโน้มการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์

3. เพื่อสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยจากผลการวิเคราะห์เนื้อหาแผนยุทธศาสตร์

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีบทบาทสำคัญต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการพัฒนาบัณฑิต การสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความเปลี่ยนผ่านจากองค์กรที่เน้นการจัดหาและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศไปสู่การมีบทบาทหลักด้านการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ การจัดการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัย Anuradha (2017) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทรัพยากรสารสนเทศจากสิ่งพิมพ์ไปสู่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และต้นทุนในการเข้าถึงสารสนเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ Limwichitr (2024) อธิบายวิวัฒนาการของห้องสมุดผ่านกรอบ Library 1.0–4.0 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการทรัพยากรสารสนเทศสิ่งพิมพ์ไปสู่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการทรัพยากร การให้บริการผู้ใช้และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษาทิศทางยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาทั้งมิติด้านทรัพยากรสารสนเทศ การจัดบริการ ผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี และพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อห้องสมุดอย่างชัดเจน คือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีการขยายออกจากภารกิจดั้งเดิม เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เพียงปรับเปลี่ยนรูปแบบของทรัพยากรสารสนเทศ แต่ยังส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการเข้าถึง พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้ใช้ การให้บริการและการบริหารจัดการห้องสมุด Limwichitr (2024) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับนโยบายห้องสมุดและการสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และพบว่าบทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล (Library 4.0) ยังคงมีบทบาทดั้งเดิมในการจัดหาและให้บริการทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย แต่ในขณะเดียวกันบทบาทของห้องสมุดก็ได้ถูกขยายไปสู่การสนับสนุนการเรียนรู้แบบออนไลน์ การพัฒนาหลักสูตรหรือสื่อเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิชาการของสถาบันและการสงวนรักษาองค์ความรู้และวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเด็นเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดควรพิจารณาว่าแผนดังกล่าวได้กำหนดบทบาทของห้องสมุดไว้อย่างไรในฐานะผู้ให้บริการดิจิทัล ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย และผู้จัดการองค์ความรู้ของสถาบัน

การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าในบรรดาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อห้องสมุด เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในวงการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา รายงาน Top Trends in academic libraries ประจำปี 2024 โดยสมาคมห้องสมุดมหาวิทยาลัยและการวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกา (ACRL) ได้กล่าวว่า Generative AI โดยเฉพาะ ChatGPT กระตุ้นให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเกิดความตื่นตัวในการทบทวนบทบาทของตนทั้งด้านการให้บริการ การรู้สารสนเทศ รวมถึงจริยธรรมในการใช้ข้อมูล (ACRL, 2024) ในขณะที่ Kiran et al. (2024) and Ari (2018) ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สามารถยกระดับบริการในห้องสมุดให้แก่ผู้ใช้บริการและปรับปรุงระบบงานของห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ เช่น การสืบค้นข้อมูล การตอบคำถาม การแนะนำทรัพยากรสารสนเทศ การประมวลผลข้อมูลและการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญอาจไม่ได้อยู่ที่ห้องสมุดได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้แต่เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่เทคโนโลยีเหล่านั้นสามารถส่งผลให้ห้องสมุดมีการพัฒนาไปสู่การเป็นห้องสมุดอัจฉริยะ (Smart library) และการขับเคลื่อนห้องสมุดด้วยข้อมูล (Data-driven library) มากขึ้นได้

นอกจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีสมัยใหม่มีบทบาทอย่างมากต่อการออกแบบบริการและประสบการณ์ของผู้ใช้ห้องสมุด Jain and Bhera (2023) ได้รวบรวมรายการเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อ

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตไว้หลายชนิด ตัวอย่างเช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการดิจิทัลที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถรับบริการได้โดยไม่ต้องเดินทางมาที่ห้องสมุด เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม (Augmented reality) และเทคโนโลยีความจริงเสมือน (Virtual reality) เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่ง (Internet of things) การใช้หุ่นยนต์หรืออากาศยานไร้คนขับ (Drone) ในการนำส่งทรัพยากรสารสนเทศและช่วยตอบคำถามแก่ผู้ใช้บริการ การประมวลผลข้อมูลของห้องสมุดและแสดงผลผ่านหน้าจอแสดงผล (Dashboard) เป็นต้น เมื่อพิจารณาในเชิงสังเคราะห์จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเทคโนโลยีเหล่านี้สะท้อนทิศทางการพัฒนาห้องสมุดใน 2 มิติ ได้แก่ มิติการยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้ผ่านบริการที่เข้าถึงง่าย ยืดหยุ่นและเป็นดิจิทัลมากขึ้น และมิติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการห้องสมุดผ่านการใช้ข้อมูล ระบบอัตโนมัติ และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล ประเด็นดังกล่าวจึงมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ในประเด็นนวัตกรรมบริการ บริการดิจิทัลและการบริหารจัดการห้องสมุดด้วยข้อมูล

การเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดไม่เพียงแต่จำกัดอยู่ในประเด็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ยังปรากฏอย่างเด่นชัดผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพของห้องสมุด งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากำลังปรับตนเองจากการเป็นพื้นที่จัดเก็บทรัพยากรและพื้นที่นั่งอ่านหนังสือไปสู่การเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ (Learning spaces) และพื้นที่สำหรับการลงมือปฏิบัติ (Makerspaces) (Kitlert et al., 2025) โดยการออกแบบพื้นที่ดังกล่าวต้องอาศัยความพร้อมใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านกายภาพ เทคโนโลยีและบุคลากร (Puntrakul et al., 2025) ดังนั้น ประเด็นการจัดพื้นที่ห้องสมุดจึงไม่ควรถูกมองเป็นเพียงการปรับปรุงอาคารสถานที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวก แต่ควรถูกวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งในประเด็นของการเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดที่เน้นผู้ใช้ การสร้างประสบการณ์ของผู้ใช้ และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศเป็นอีกหนึ่งมิติที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าห้องสมุดมีสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงจากการเป็นเจ้าของทรัพยากรสารสนเทศสิ่งพิมพ์ไปสู่การจัดหาเชื่อมโยง และจัดการการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น (Jain & Behera, 2023) แนวโน้มดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศสถาบัน และแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาแบบเปิด (Open education resource) ซึ่งช่วยขยายการเข้าถึงความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล (ACRL, 2024; Hays & Mallon, 2021) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศจึงถูกพิจารณาในความหมายที่กว้างไปกว่าการจัดหา แต่หมายรวมถึงการสร้างระบบนิเวศสารสนเทศดิจิทัล การจัดการคลังสารสนเทศ การสงวนรักษาดิจิทัล และการส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรแบบเปิด

สืบเนื่องจากการที่ห้องสมุดต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี ทรัพยากร พื้นที่ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย การวางแผนยุทธศาสตร์จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาองค์กร แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ 4) เป้าประสงค์ 5) ตัวชี้วัด 6) ค่าเป้าหมาย 7) กลยุทธ์ และ 8) โครงการ/กิจกรรม (Mikhun, 2008) ในขณะที่ Dole (2013) ชี้ให้เห็นว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป้าหมาย การดำเนินการ และการประเมินผลเข้าด้วยกัน ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงไม่ได้เป็นเพียงเอกสารคู่มือการบริหารองค์กร แต่เป็นหลักฐานเชิงนโยบายที่สะท้อนว่า องค์กรกำลังตีความสภาพแวดล้อมของตนอย่างไรและเลือกวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ด้วยกลยุทธ์ใด

ในบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและทิศทางของสถาบันต้นสังกัด เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและพัฒนาบริการให้มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของสถาบัน (Ieamvijarn & Attakorn,2024; Saunders, 2015; McNicol, 2005) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดค่อนข้างอยู่ในวงจำกัด งานวิจัยของ Staines (2009) แสดงให้เห็นว่า เอกสารแผนยุทธศาสตร์สามารถสะท้อนประเด็นที่ห้องสมุดให้ความสำคัญ เช่น พื้นที่ ผู้ใช้บริการ ทรัพยากรสารสนเทศ การประเมินผล และบุคลากร ในขณะที่งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารคุณค่าและบทบาทของห้องสมุดต่อผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Smith, 2011; Brown & Gonzalez, 2007; Germano & Stretch-Stephenson, 2012) ดังนั้น การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้เข้าใจในประเด็นของการวางลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของห้องสมุดและบทบาทของห้องสมุดภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถสังเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและเทคโนโลยีครอบคลุมห้องสมุดดิจิทัล ห้องสมุดอัจฉริยะ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ บริการดิจิทัลและการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ 2) การสนับสนุนผู้ใช้ การเรียนรู้ และการวิจัย ครอบคลุมการจัดบริการสารสนเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะผู้ใช้ การสนับสนุนการวิจัย และการสื่อสารทางวิชาการ 3) การเปลี่ยนผ่านด้านการบริหารองค์กรและยุทธศาสตร์ ครอบคลุมการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร การวางแผนยุทธศาสตร์ และความสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4) ความร่วมมือ สังคมและความยั่งยืน ครอบคลุมเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

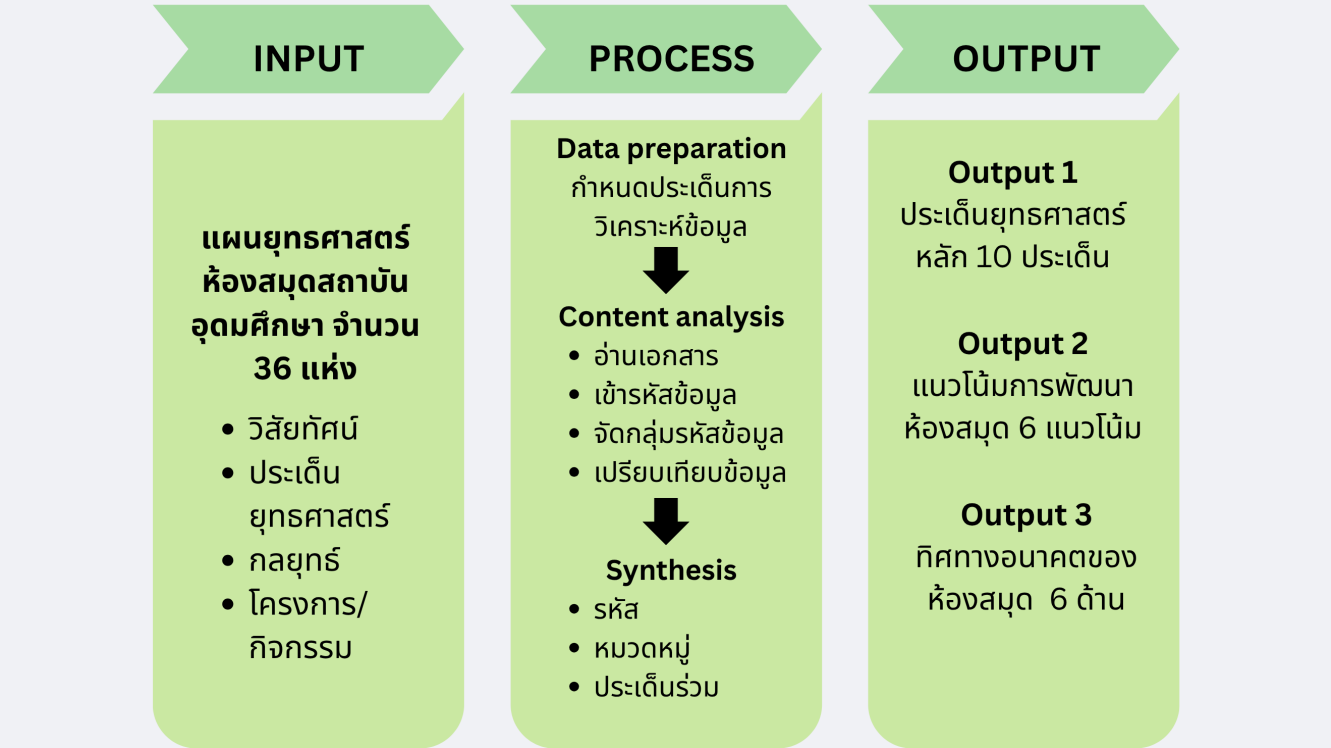
งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย โดยตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นเอกสารที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาของห้องสมุด กรอบแนวทางการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องร่วมกับการพิจารณาประเด็นที่ปรากฏจริงในเอกสารแผนยุทธศาสตร์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

Figure 1

Conceptual Framework

กรอบแนวคิดการวิจัย



กรอบแนวคิดการวิจัยนี้แสดงกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารแผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 36 แห่ง โดยใช้ข้อมูลจากวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม เป็นข้อมูลนำเข้า จากนั้นดำเนินการกำหนดหน่วยการวิเคราะห์และเข้ารหัสข้อมูล จัดกลุ่มรหัส เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างเอกสารและสังเคราะห์ประเด็นร่วม เพื่อนำไปสู่ผลการวิจัย 3 ระดับ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 10 ประเด็น แนวโน้มการพัฒนาห้องสมุด 6 แนวโน้ม และทิศทางการพัฒนาห้องสมุดในอนาคต 6 ด้าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ คือ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นห้องสมุด จำนวน 36 แห่ง ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก 3 ประการ คือ 1) เป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญา 2) มีแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ที่เป็นฉบับปัจจุบันโดยยังมีผลบังคับใช้ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา 3) มีการเผยแพร่ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันสู่สาธารณะโดยเปิดให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้จากเว็บไซต์ทางการของห้องสมุด กลุ่มตัวอย่างสามารถจำแนกตามประเภทของสถาบันต้นสังกัดได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยรัฐ จำนวน 4 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 5 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จำนวน 11 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 16 แห่ง

ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเข้าถึงเว็บไซต์ทางการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมดในระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม 2569 โดยใช้คำค้นที่เกี่ยวข้อง เช่น “แผนยุทธศาสตร์” “แผนกลยุทธ์” และชื่อห้องสมุดแต่ละแห่ง เพื่อตรวจสอบว่าห้องสมุดได้มีการเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์บนเว็บไซต์และอยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงเนื้อหาของเอกสารได้ ดังแสดงรายละเอียดของห้องสมุดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 36 แห่ง ใน Table 1 จากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดแต่ละแห่งอย่างละเอียด โดยใช้แบบบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายละเอียดแผน และนำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกมาใช้ในการสรุปหัวข้อหลักที่พบจากเอกสาร โดยหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ความหมายเชิงยุทธศาสตร์และลักษณะการดำเนินงานที่ปรากฏในแผน

Table 1

Sample of Public Academic Libraries in Thailand
กลุ่มตัวอย่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

รหัส	ชื่อห้องสมุด	ช่วงปีของแผนยุทธศาสตร์	ประเภทของสถาบันต้นสังกัด
1	สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2567–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
2	สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2566–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
3	สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล มหาวิทยาลัยทักษิณ	2567–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
4	ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	2566–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
5	หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2566–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
6	สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร	2567–2571	มหาวิทยาลัยรัฐ
7	หอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล	2568–2571	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
8	สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้	2566–2569	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
9	สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2566–2570	มหาวิทยาลัยรัฐ
10	สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	2567–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
11	สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร	2567–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
12	สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2568–2571	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
13	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	2567–2570	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
14	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	2567–2570	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
15	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	2566–2570	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
16	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	2566–2570	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
17	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	2565–2569	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
18	สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยนครพนม	2567–2570	มหาวิทยาลัยรัฐ
19	สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	2566–2569	มหาวิทยาลัยรัฐ
20	สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	2566–2570	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
21	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
22	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
23	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
24	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
25	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
26	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	N/A	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
27	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
28	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
29	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	2567–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
30	ศูนย์วิทยบริการ (ห้องสมุดกลาง) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
31	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
32	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	2569–2573	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
33	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Table 1

(continued)

รหัส	ชื่อห้องสมุด	ช่วงปีของแผนยุทธศาสตร์	ประเภทของสถาบันต้นสังกัด
34	หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
35	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	2566–2570	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
36	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	N/A	มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยนี้ คือ แบบบันทึกข้อมูลการสังเคราะห์เนื้อหาแผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเอกสาร ได้แก่ รหัสเอกสาร ชื่อห้องสมุด ประเภทของสถาบันต้นสังกัด ระยะเวลาของแผน วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ส่วนที่ 2 ข้อมูลการเข้ารหัสและการตีความ ได้แก่ ข้อความจากเอกสาร หัวข้อการวิเคราะห์ รหัสข้อมูล หมวดหมู่ของเนื้อหา คำอธิบาย และบันทึกการตีความหมายของเนื้อหาเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 36 แห่งโดยละเอียดเพื่อทำความเข้าใจบริบทของเอกสารและลักษณะเนื้อหาที่ปรากฏ ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรหัสข้อมูลสำคัญ (Coding) เบื้องต้นจาก 2 แหล่ง ได้แก่ 1) รหัสข้อมูลเชิงทฤษฎีที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น digital library, smart library, lifelong learning, research support, learning space, data-driven organization และ collaboration และ 2) รหัสที่พบจากข้อมูลจริงในเอกสารแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่ 3 เข้ารหัสข้อมูลแบบผสมผสานระหว่างการเข้ารหัสแบบนิรนัยและอุปนัย โดยอาศัยกรอบเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรม และจากข้อมูลที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมของห้องสมุดแต่ละแห่ง หากพบข้อความที่ไม่สามารถจัดเข้ารหัสเดิมที่กำหนดไว้ได้ ผู้วิจัยจะพิจารณาสร้างรหัสใหม่หรือปรับนิยามของรหัสเดิมให้มีความครอบคลุมข้อมูลมากขึ้น ขั้นตอนที่ 4 จัดกลุ่มรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันและกำหนดเป็นหมวดหมู่หลัก ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของหมวดหมู่ข้อมูลของห้องสมุดทั้ง 36 แห่ง ขั้นตอนที่ 6 สังเคราะห์หมวดหมู่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลัก แนวโน้มการพัฒนา และทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

ผลการวิจัย (Results)

ประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ห้องสมุด

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 36 แห่ง พบว่า มีประเด็นยุทธศาสตร์หลัก จำนวน 10 กลุ่ม ดังแสดงใน Table 2 โดยเรียงตามลำดับของจำนวนห้องสมุดที่มีการระบุประเด็นดังกล่าวลงในแผน

Table 2

Key Strategic Issues in the Strategic Plans of Academic Libraries in Thailand
ประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ลำดับ	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนห้องสมุดที่พบ	รหัสคำสำคัญ	ลักษณะเนื้อหาที่ปรากฏในแผน
1	การเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ	36 (100%)	digital library, smart library, AI, chatbot, big data	มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนบริการ การบริหารจัดการ และการเข้าถึงสารสนเทศ
2	การพัฒนาบริการสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ	36 (100%)	smart services, service innovation, user experience	พัฒนาบริการให้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และตอบสนองพฤติกรรมผู้ใช้ในยุคดิจิทัล
3	การบริหารจัดการองค์กรและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	36 (100%)	data-driven, dashboard, KPI, ISO, EdPex	พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และมีระบบประกันคุณภาพ
4	การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต	36 (100%)	lifelong learning, information literacy, future skills	ส่งเสริมทักษะการรู้สารสนเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะใหม่ให้แก่ผู้ใช้บริการ
5	การพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะวิชาชีพ	36 (100%)	staff development, digital skills, growth mindset	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี และบทบาทใหม่ของห้องสมุด

Table 2

(continued)

ลำดับ	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนห้องสมุดที่พบ	รหัสคำสำคัญ	ลักษณะเนื้อหาที่ปรากฏในแผน
6	ความร่วมมือ เครือข่าย และการมีส่วนร่วมกับสังคม	35 (97.2%)	collaboration, network, resource sharing	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในภายนอก เครือข่ายวิชาชีพ และชุมชน
7	การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและคลังสารสนเทศดิจิทัล	32 (88.9%)	repository, archive, OER, open access	เน้นการจัดหา พัฒนา เชื่อมโยง และสงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัล
8	ความยั่งยืน ห้องสมุดสีเขียว และ SDGs	28 (77.8%)	green library, SDGs, ESG, sustainability	ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดการสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และบทบาทต่อสังคม
9	การสนับสนุนการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ	26 (72.2%)	research support, publication support, open access	สนับสนุนการวิจัย การตีพิมพ์ การใช้ฐานข้อมูล การเผยแพร่ผลงาน และการเพิ่มการมองเห็นผลงานวิชาการ
10	การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และประสบการณ์ผู้ใช้	26 (72.2%)	learning space, creative space, third place	ปรับพื้นที่ห้องสมุดให้เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน พื้นที่สร้างสรรค์ และพื้นที่สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดทั้ง 36 แห่ง สามารถจัดกลุ่มได้ 5 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ การพัฒนาบริการสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ การบริหารจัดการองค์กรและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต และการพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐล้วนให้ความสำคัญกับการปรับตัวเชิงระบบตั้งแต่ด้านเทคโนโลยี การให้บริการ การสนับสนุนผู้ใช้บริการ การบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นห้องสมุดส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีส่วนร่วมกับชุมชน และในขณะเดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศผ่านการจัดทำคลังสารสนเทศสถาบันในรูปแบบดิจิทัล เพื่อเป็นการสงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศขององค์กร ในส่วนของประเด็นด้านความยั่งยืน การสนับสนุนการวิจัย และการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้เป็นประเด็นที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดหลายแห่ง สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นเหล่านี้ถึงแม้จะอยู่ในความสนใจของห้องสมุดจำนวนมากแต่ก็ยังไม่ได้ถูกบรรจุให้เป็นยุทธศาสตร์หลักของทุกห้องสมุด

เมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ตามประเภทมหาวิทยาลัย (แสดงใน Table 3) พบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 4 กลุ่ม มีประเด็นยุทธศาสตร์ร่วมกันในหลายด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ การพัฒนาบริการสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร และความร่วมมือกับหน่วยงานหรือเครือข่ายต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบ พบว่า แต่ละประเภทมหาวิทยาลัยมีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันตามบริบทและพันธกิจของสถาบันต้นสังกัด

ห้องสมุดในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีแนวโน้มกำหนดยุทธศาสตร์ในลักษณะครอบคลุมและก้าวหน้าหลายมิติ โดยพบการเน้นเรื่องห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ การพัฒนาคลังสารสนเทศดิจิทัลและทรัพยากรแบบเปิด การสนับสนุนการวิจัย การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ ประสบการณ์ผู้ใช้ การบริหารจัดการด้วยข้อมูล และความยั่งยืน เช่น Green Library, ESG และ SDGs ลักษณะดังกล่าวสะท้อนการวางตำแหน่งห้องสมุดในฐานะแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัลและหน่วยสนับสนุนพันธกิจด้านการเรียนรู้ การวิจัย และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่โดดเด่น คือ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ บริการดิจิทัล การบริหารจัดการด้วยข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร จุดเน้นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานห้องสมุดในกลุ่มนี้ที่มักมีภารกิจด้านทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กัน แผนยุทธศาสตร์จึงสะท้อนการใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การบริหารจัดการ และการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติของมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบจุดเน้นด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การพัฒนาบริการสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร ความร่วมมือกับหน่วยงานหรือชุมชน และบทบาทด้านสังคมและท้องถิ่นอย่างชัดเจน ประเด็นเหล่านี้สะท้อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยห้องสมุดทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้และหน่วยสนับสนุนการเข้าถึงสารสนเทศของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน ส่วนกลุ่มมหาวิทยาลัยรัฐ แม้มีจำนวนห้องสมุดในกลุ่มน้อยกว่ากลุ่มอื่น แต่แผนยุทธศาสตร์สะท้อนจุดเน้นด้านบริการสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การสนับสนุนการวิจัย และความร่วมมือกับสังคม โดยมีลักษณะการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงภารกิจพื้นฐานของห้องสมุดกับการสนับสนุนการเรียนรู้ การวิจัย และการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

Table 3

Key Strategic Issues of Academic Libraries by Type of Parent Institution
ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของห้องสมุดจำแนกตามประเภทของสถาบันต้นสังกัด

ประเภทของสถาบันต้นสังกัด	ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของห้องสมุด	ลักษณะการตีความ
มหาวิทยาลัยรัฐ	บริการสารสนเทศ ทรัพยากรสารสนเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความร่วมมือ และการเชื่อมโยงกับพันธกิจทางสังคม	แผนยุทธศาสตร์มีลักษณะเน้นภารกิจพื้นฐานของห้องสมุดควบคู่กับบทบาทด้านการเรียนรู้และการบริการวิชาการแก่สังคม
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ห้องสมุดดิจิทัล/อัจฉริยะ นวัตกรรมบริการ คลังสารสนเทศดิจิทัล Research Support, Learning Space, Data-driven Organization, Green Library/SDGs	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในลักษณะครอบคลุมและก้าวหน้า โดยเน้นการยกระดับห้องสมุดให้เป็นแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัลและหน่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัยของมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	เทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ บริการดิจิทัล การบริหารจัดการด้วยข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร	จุดเน้นสัมพันธ์กับลักษณะของหน่วยงานที่มักรวมภารกิจห้องสมุดกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงให้ความสำคัญกับระบบดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ดิจิทัล บริการสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร ความร่วมมือ ชุมชน ท้องถิ่น และการพัฒนาที่ยั่งยืน	แผนยุทธศาสตร์สะท้อนบทบาทของห้องสมุดในฐานะแหล่งเรียนรู้และหน่วยสนับสนุนพันธกิจเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขยายการเข้าถึงบริการ

แนวโน้มการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดทั้ง 36 แห่ง สามารถจำแนกเป็นแนวโน้มการพัฒนาห้องสมุดได้จำนวน 6 ประเด็นหลัก ดังแสดงใน Table 4

Table 4

Development Trends of Academic Libraries as Reflected in Strategic Plans
แนวโน้มการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สะท้อนจากแผนยุทธศาสตร์

ลำดับ	ประเด็นยุทธศาสตร์	คำสำคัญที่ปรากฏในแผน	ลักษณะเนื้อหาที่ปรากฏในแผน
1	การเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Library และ Smart Library	digital library, smart library, digital service gateway, Chat Bot AI, Smart Digital Infrastructure	พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบบริการออนไลน์ ระบบอัตโนมัติ AI, big data และ dashboard
2	การพัฒนาทรัพยากรสู่ระบบนิเวศสารสนเทศดิจิทัล	Repository & Archive System, OER Collection, institutional repository, Open Access	พัฒนาทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศ คลังสถาบัน และการเข้าถึงแบบเปิด
3	การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต	lifelong learning, future skills, reskill, upskill, information literacy	จัดอบรม ส่งเสริมการรู้สารสนเทศ พัฒนาหลักสูตร พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้
4	การเป็นพันธมิตรด้านการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ	Research Support, publication training, research data, Open Access	สนับสนุนการวิจัย การตีพิมพ์ การใช้ฐานข้อมูล การเผยแพร่ผลงาน และ open access
5	การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และประสบการณ์ผู้ใช้	Learning Park, co-working space, creative space, Library as a Third Place	ปรับพื้นที่ห้องสมุดเป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน พื้นที่สร้างสรรค์ และพื้นที่สร้างประสบการณ์
6	การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน เครือข่าย และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	Data Driven Organization, Green Library, SDGs, ESG, MOU, resource sharing	ใช้ข้อมูลในการบริหาร สร้างเครือข่าย พัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนความยั่งยืน

แนวโน้มของการพัฒนาห้องสมุดที่มีความเด่นชัดในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดทุกแห่ง คือ การเปลี่ยนผ่านของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ ห้องสมุดหลายแห่งกล่าวถึงการเป็นห้องสมุดอัจฉริยะ (Smart library) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการให้บริการ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แสดงให้เห็นว่าห้องสมุดมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการวางรากฐานทั้งการบริหารจัดการข้อมูล การออกแบบบริการ และการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ ในส่วนของแนวโน้มที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรสู่ระบบนิเวศสารสนเทศดิจิทัล แผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดจำนวนมากกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศดิจิทัล เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ทรัพยากรสารสนเทศดิจิทัล คลังทรัพยากรสารสนเทศแบบเปิด (Open educational resources) การเข้าถึงแบบเปิด (Open access) แสดงให้เห็นว่า ห้องสมุดมีการปรับรูปแบบการจัดหาทรัพยากรไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลแพลตฟอร์มต่าง ๆ ให้มีความเป็นระบบเดียวกันมากขึ้น ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ยังแสดงให้เห็นถึงการขยายบทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต (แนวโน้มที่ 3) โดยพบว่า แผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีการระบุข้อความ เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) การรู้สารสนเทศ (Information literacy) และการรู้ดิจิทัล (Digital literacy) อีกทั้ง มีการบรรจุกิจกรรม/โครงการที่เป็นการฝึกอบรมทักษะดังกล่าวให้แก่ผู้ใช้บริการ บุคลากรและบุคคลทั่วไปอยู่ในแผนอีกด้วย แนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นว่า ห้องสมุดกำลังขยายบทบาทของตนเองในการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัยและสังคมภายนอก

แนวโน้มที่ 4 ที่ปรากฏจากการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การเป็นพันธมิตรด้านการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดหลายแห่งได้กล่าวถึงการเป็นหน่วยงานสนับสนุนการทำวิจัยให้แก่ผู้ใช้บริการ ผ่านการจัดเตรียมแหล่งข้อมูลสนับสนุนการทำวิจัย การอบรมการใช้งานฐานข้อมูลวิจัย และการให้คำปรึกษาในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าห้องสมุดได้เพิ่มบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนกระบวนการดำเนินงานวิจัยให้แก่ผู้ใช้บริการอย่างครบวงจรมากขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการเผยแพร่ผลงาน การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และการสร้างประสบการณ์ผู้ใช้ (แนวโน้มที่ 5) เป็นประเด็นที่พบในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดหลายแห่งเช่นเดียวกัน โดยห้องสมุดหลายแห่งกล่าวถึงการพัฒนาพื้นที่ภายในห้องสมุดให้เป็นพื้นที่การเรียนรู้ (Learning space) หรือการจัดทำ Co-working/ Creative space ภายในห้องสมุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพจากการเน้นการจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศให้กลายไปเป็นพื้นที่ที่สนับสนุนการเรียนรู้ สร้างสรรค์ และการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ยังแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการพัฒนาองค์กรห้องสมุดสู่ความยั่งยืน ผ่านการสร้างเครือข่าย และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล แผนยุทธศาสตร์จำนวนมากกล่าวถึงการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven organization) การพัฒนาระบบแดชบอร์ด (Dashboard) เพื่อแสดงผลข้อมูลสำหรับการบริหารองค์กร การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกผ่านการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of understanding) และการนำประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals) บรรจุเป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ของห้องสมุด แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับระบบการบริหารโดยการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายและการบริหารองค์กรอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์และแนวโน้มการพัฒนาห้องสมุดที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 36 แห่ง พบว่า ทิศทางการพัฒนาในอนาคตของห้องสมุดมิได้จำกัดอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศหรือการให้บริการแบบเดิม แต่สะท้อนการปรับบทบาทของห้องสมุดไปสู่บทบาทที่สำคัญ 6 บทบาท ดังนี้

1. ห้องสมุดในฐานะแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัล ห้องสมุดในอนาคตจะไม่ได้เป็นเพียงหน่วยงานที่จัดหาและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ แต่จะทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่เชื่อมโยงทรัพยากร บริการ ระบบค้นคืน คลังสารสนเทศดิจิทัล และข้อมูลของมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

2. ห้องสมุดในฐานะศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต ห้องสมุดในอนาคตจะมีบทบาทมากกว่าการสนับสนุนการเรียนการสอนตามหลักสูตร แต่จะเป็นพื้นที่และกลไกในการพัฒนาทักษะของผู้เรียน บุคลากร นักวิจัย และประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะทักษะการรู้สารสนเทศ การรู้ดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและตลาดแรงงาน

3. ห้องสมุดในฐานะพันธมิตรด้านการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ ห้องสมุดในอนาคตจะเข้าไปมีบทบาทในวงจรการวิจัยมากขึ้น ตั้งแต่การเข้าถึงทรัพยากร การค้นคืนสารสนเทศ การจัดการคลังสถาบัน การสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรแบบเปิด ไปจนถึงการเพิ่มการมองเห็นและผลกระทบของผลงานวิชาการของมหาวิทยาลัย

4. ห้องสมุดในฐานะพื้นที่การเรียนรู้แบบผสมผสาน ห้องสมุดในอนาคตจะยังคงให้ความสำคัญกับพื้นที่ทางกายภาพ แต่จะปรับความหมายของพื้นที่จากสถานที่สำหรับอ่านหนังสือและจัดเก็บทรัพยากร ไปสู่พื้นที่ที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ

5. ห้องสมุดในฐานะองค์กรอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ห้องสมุดในอนาคตจะต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการภายในควบคู่กับการพัฒนาบริการ โดยใช้ข้อมูล ตัวชี้วัด ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐานในการตัดสินใจ วางแผน ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

6. ห้องสมุดในฐานะกลไกสนับสนุนความยั่งยืนและการมีส่วนร่วมทางสังคม ห้องสมุดในอนาคตจะไม่ได้จำกัดบทบาทอยู่ภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จะขยายบทบาทไปสู่การสนับสนุนชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และเครือข่ายความร่วมมือ โดยทำหน้าที่เป็นกลไกหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

อภิปรายผล (Discussion)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะเป็นทิศทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จากการปรากฏในแผนทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับวรรณกรรมด้านห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ระบุว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทของห้องสมุดจากการเป็นแหล่งจัดเก็บและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศไปสู่ระบบนิเวศสารสนเทศที่เชื่อมโยงทรัพยากร บริการ ผู้ใช้และการสร้างความรู้เข้าด้วยกัน (Anuradha, 2017; Moruf & Dangani, 2020; Kiran et al., 2024) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ในบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ได้ถูกกำหนดไว้เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ถูกใช้เป็นฐานในการวางตำแหน่งบทบาทใหม่ของห้องสมุดในฐานะโครงสร้างพื้นฐานความรู้ดิจิทัลของมหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Library 4.0 ที่มองว่าห้องสมุดยุคใหม่ต้องบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการจัดการทรัพยากร การบริการ และการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้ใช้ (Limwichitr, 2024) แต่ลักษณะเฉพาะที่ปรากฏในงานวิจัยนี้คือ แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยไม่ได้มุ่งเน้นเทคโนโลยีในฐานะนวัตกรรมแยกส่วน แต่มีความเชื่อมโยง เข้ากับพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ นอกจากนั้น ประเด็นด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคตที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์สะท้อนการขยายบทบาทของห้องสมุดจากหน่วยงานสนับสนุนหลักสูตรไปสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อผู้ใช้หลากหลายกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamolpechara and Soopunyo (2020) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตั้งแต่ระดับนโยบาย ทรัพยากร บริการ และบุคลากร อีกทั้งยังสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของไทยที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนากำลังคน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการยกระดับทักษะของประชาชน (Strategy and Planning Division, 2022) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่ได้มองประเด็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นเพียงกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด แต่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนากำลังคน ทักษะดิจิทัล ทักษะแห่งอนาคต และการขยายโอกาสในการเข้าถึงความรู้

เมื่อเปรียบเทียบกับวรรณกรรมในระดับนานาชาติ ซึ่งมักอภิปรายบทบาทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยสนับสนุนผู้เรียน นักวิจัย และชุมชนวิชาการ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นลักษณะเฉพาะของบริบทไทย คือ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีบทบาทที่เชื่อมโยงกับพันธกิจสาธารณะของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการสนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชน การบริการวิชาการ การพัฒนาท้องถิ่น และความเสมอภาคในการเข้าถึงสารสนเทศ ลักษณะดังกล่าวทำให้บทบาทด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตของห้องสมุดไทยมีมิติทางสังคมและการพัฒนาประเทศเด่นชัดกว่าการเป็นเพียงบริการสนับสนุนผู้ใช้ภายในมหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยยังพบว่า การสนับสนุนการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการเป็นอีกทิศทางหนึ่งที่ห้องสมุดให้ความสำคัญ ประเด็นนี้สะท้อนการเปลี่ยนบทบาทของห้องสมุดจากผู้ให้บริการแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นคว้าไปสู่พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในวงจรการผลิตความรู้ของมหาวิทยาลัย บทบาทดังกล่าวครอบคลุมการจัดหาและแนะนำทรัพยากร การอบรมการใช้ฐานข้อมูล การสนับสนุนการตีพิมพ์ การพัฒนาคลังสารสนเทศสถาบัน การส่งเสริมการเข้าถึงแบบเปิด (Open access) และการเพิ่มการมองเห็นผลงานวิชาการ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวโน้มในงานวิจัยระดับนานาชาติที่มองว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากำลังมีบทบาทเพิ่มขึ้นในด้านการสื่อสารทางวิชาการ (Scholarly communication) และการสนับสนุนการวิจัย (Research support) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไทย บทบาทดังกล่าวยังมักถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้านคุณภาพงานวิจัย การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ และการยกระดับภาพลักษณ์ทางวิชาการของสถาบัน

แม้ผลการวิจัยจะสะท้อนความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล แต่การพัฒนาพื้นที่กายภาพยังคงปรากฏเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของห้องสมุดหลายแห่ง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากำลังปรับพื้นที่จากพื้นที่อ่านหนังสือและจัดเก็บทรัพยากรไปสู่พื้นที่การเรียนรู้ (Learning space) พื้นที่สำหรับการลงมือปฏิบัติ (Makerspace) ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ร่วมกันและประสบการณ์ของผู้ใช้ (Kitlert et al., 2025; Puntrakul et al., 2025) การค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการทำความเข้าใจการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของห้องสมุด โดยชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ได้ทำให้พื้นที่ทางกายภาพหมดความสำคัญ แต่ทำให้พื้นที่ห้องสมุดต้องถูกออกแบบใหม่ให้ทำงานร่วมกับบริการดิจิทัล กลายเป็นพื้นที่การเรียนรู้แบบผสมผสานที่รองรับทั้งการเข้าถึงสารสนเทศ การทำงานร่วมกัน การสร้างสรรค์ และการสร้างประสบการณ์ทางปัญญาของผู้ใช้

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การบริหารจัดการองค์กรด้วยข้อมูล การพัฒนาบุคลากร ความร่วมมือ และความยั่งยืน ซึ่งปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดจำนวนมาก ประเด็นเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านของห้องสมุดไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในระดับบริการหรือเทคโนโลยี แต่ต้องอาศัยการปรับตัวเชิงองค์กรด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategic alignment) ที่มองว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและทิศทางของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด (McNicol, 2005; Saunders, 2015) ในขณะเดียวกัน การปรากฏของประเด็นการจัดการองค์กรด้วยข้อมูล การพัฒนาบุคลากร ความร่วมมือ ห้องสมุดสีเขียว และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยังสะท้อนว่า ห้องสมุดกำลังพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนมากขึ้น

สรุปผล (Conclusions)

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 36 แห่ง พบว่า สามารถจำแนกประเด็นยุทธศาสตร์หลักได้เป็น 10 กลุ่ม ได้แก่ 1) การเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ 2) การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและคลังสารสนเทศดิจิทัล 3) การพัฒนาบริการสารสนเทศและนวัตกรรมบริการ 4) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะ

แห่งอนาคต 5) การสนับสนุนการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ 6) การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และประสบการณ์ผู้ใช้ 7) การบริหารจัดการองค์กรและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 8) การพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะวิชาชีพ 9) ความร่วมมือ เครือข่ายและการมีส่วนร่วมกับสังคม 10) ความยั่งยืน ห้องสมุดสีเขียวและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเด็นดังกล่าวสะท้อนแนวโน้มสำคัญของการพัฒนาห้องสมุด จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่ห้องสมุดดิจิทัลและห้องสมุดอัจฉริยะ การจัดการระบบนิเวศสารสนเทศดิจิทัล การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทักษะแห่งอนาคต การเป็นพันธมิตรด้านการวิจัยและการสื่อสารทางวิชาการ การพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้และประสบการณ์ผู้ใช้ และการพัฒนาองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เครือข่าย และความยั่งยืน โดยสรุป ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัล ศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย พื้นที่การเรียนรู้แบบผสมผสาน องค์กรอัจฉริยะที่ใช้ข้อมูลในการบริหาร และกลไกสนับสนุนความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยและสังคม

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบสำหรับผู้บริหารห้องสมุดในการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทและพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งใช้เปรียบเทียบจุดเน้นและประเมินช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ของห้องสมุดในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการด้วยข้อมูล ความร่วมมือ และความยั่งยืน นอกจากนี้หน่วยงานระดับนโยบายและเครือข่ายห้องสมุดสามารถใช้ข้อค้นพบเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การนำผลไปใช้ควรคำนึงถึงความแตกต่างด้านพันธกิจ ทรัพยากร และลักษณะของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดทุกประเด็นให้มีน้ำหนักเท่ากัน

ในส่วนของการศึกษาวิจัยในอนาคต ควรศึกษาการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ใช้บุคลากร ห้องสมุด และมหาวิทยาลัย รวมทั้งศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ตลอดจนความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเปรียบเทียบทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนกับการดำเนินงานจริง นอกจากนี้ อาจศึกษาการเปลี่ยนแปลงของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา หรือเปรียบเทียบระหว่างประเภทมหาวิทยาลัยและห้องสมุดในต่างประเทศ เพื่ออธิบายลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics)

ผู้วิจัยไม่ได้ดำเนินการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เนื่องจากการวิจัยนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในมนุษย์

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในบทความ (Declaration of Generative AI)

ผู้เขียนใช้ ChatGPT ในการตรวจสอบและขัดเกลาบทคัดย่อภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยได้ตรวจทานผลลัพธ์จากเครื่องมือทั้งหมดและรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเนื้อหาในบทความทั้งฉบับ

แหล่งทุนวิจัย (Funding)

ผู้วิจัยไม่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก

การประกาศผลประโยชน์ทับซ้อน (Declaration of Competing Interest)

ผู้เขียนขอประกาศว่าไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้

การมีส่วนร่วมของผู้เขียน (Author Contributions)

ปรียานุช วรวิกโฆษิต: เขียนต้นฉบับร่างแรก ทบทวนและแก้ไขต้นฉบับ ออกแบบแนวคิดการวิจัย ดำเนินการวิจัย จัดการข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

ผู้เขียนไม่มีรายการกิตติกรรมประกาศ

เอกสารอ้างอิง (References)

ACRL. (2024). 2024 Top trends in academic libraries. *College & Research Libraries News, 85*(6). https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/26379/34322

Anuradha, P. (2017). The impact of digital technologies on academic libraries: Challenges and opportunities. *IP Indian Journal of Library Science and Information Technology, 2*(2), 46–50. https://ijlsit.org/archive/volume/2/issue/2/article/2973

Ari, R. (2018). The future of libraries: Trends, challenges, and innovations. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 5*(8), 255–263. http://www.jetir.org/papers/JETIR1808B35.pdf

Brown, W. A., & Gonzalez, B. A. B. (2007). Academic libraries: Should strategic planning be renewed? *Technical Services Quarterly, 24*(3), 1–14. https://doi.org/10.1300/J124v24n03_01

Dole, W. V. (2013). Strategic planning and assessment: Pigs of the same sow? *Journal of Library Administration, 53*(4), 283–292. https://doi.org/10.1080/01930826.2013.865397

Germano, M. A., & Stretch-Stephenson, S. M. (2012). Strategic value planning for libraries. *The Bottom Line, 25*(2), 71–88. https://doi.org/10.1108/08880451211256405

Hays, L., & Mallon, M. N. (2021). Using OER to promote inclusion in higher education institutions. *Current in Teaching & Learning, 12*(2). 20–33. https://webcdn.worcester.edu/currents-in-teaching-and-learning/wp-content/uploads/sites/65/2022/05/Currents-Volume-12-Issue-02-Spring-2021.pdf?

Hostsonyame, G. N. (2023). Significance of academic libraries in recent times: A review of articles. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*. Article 7736. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7736

Ieamvijarn, S., & Attakorn, S. (2024). *Kānwāngphæn konlayut samrap ‘ongkān samai mai* [Strategic planning for the modern organization]. Taksila.

Jain, S. J., & Behera, P. K. (2023). Visualizing the academic library of the future based on collections, spaces, technologies, and services. *International Journal of Information Science and Management, 21*(1), 217–241. https://ijism.isc.ac/article_700794.html

Kamolpechara, K., & Soopunyo, W. (2020). Current scenario of university libraries to enhancing lifelong learning. *TLA Research Journal, 13*(1), 80–95. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tla_research/article/view/243184

Kiran, N., Aziz, T., & Lashari, A. A. (2024). Academic libraries emerging trends in 21st century: A systematic review. *Pakistan Social Sciences Review, 8*(1), 270–281. https://doi.org/10.35484/pssr.2024(8-I)25

Kitlert, T., Chaleysub, S., Janthon, U., & Tungdamnernsawad, S. (2025). Higher education institutional libraries in the digital era: Suan Dusit University. *Mahachula Academic Journal, 12*(3), 268–289. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMA/article/view/283186

Limwichitr, S. (2024). Academic library 4.0 and beyond: Investigating adaptation of academic libraries in Thailand towards a 4.0 landscape. *The Journal of Academic Librarianship, 50*(2), Article 102857. https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102857

McNicol, S. (2005). The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World, 106*(1218/1219), 496–509. https://doi.org/10.1108/03074800510634982

Mikhun, S. (2008). Yutthasāt kānbǭrihān ngān hǭngsamut sathāban ‘udomsuṙksā [Management strategy for higher education institution libraries]. *T.L.A. Bulletin, 52*(1), 16–22. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tla_bulletin/article/view/169870

Moruf, H. A. & Dangani, B. U. (2020). Emerging library technology trends in academic environment - an updated review. *Science World Journal, 15*(3), 13–18. https://www.scienceworldjournal.org/article/view/20865

Nasir, M., & Tyagi, P. K. (2023, August, 18-19). *Transforming academic libraries for the future: Adapting to changing times* [Paper presentation]. International Conference on Recent Trends in Academic Libraries Systems and Services, Faridabad. https://researchgate.net/publication/382298331_Transforming_Academic_Libraries_for_the_Future_Adapting_to_Changing_Times

Puntrakul, S., Pijitkamnerd, B., & Mutchima, P. (2025). The evolution of academic libraries: From storage facilities to learning space. *TLA Bulletin, 69*(1), 55–65. https://doi.org/10.64798/tlabulletin.v69i1.280524

Roberts, K., & Wood, D. (2012). Strategic planning: A vulnerable, productive and engaging experience (honest). *Feliciter, 58*(5), 10–11. https://web.archive.org/web/20181123021402/http://www.community.cla.ca/wp-content/uploads/2016/03/58_5.pdf

Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: Top trends and under-recognize areas. *The Journal of Academic Librarianship, 41*(3), 285–291. https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011

Smith, D. A. (2011). Strategic marketing of library resources and services. *College & Undergraduate Libraries, 18*(4), 333–349. https://doi.org/10.1080/10691316.2011.624937

Staines, G. (2009). Towards an assessment of strategic credibility in academic libraries. *Library Management, 30*(3), 148–162. https://doi.org/10.1108/01435120910937320

Strategy and Planning Division Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2022, December 13). *Higher education plan for Thailand's manpower production and development (2021–2027)*. MHESI. https://www.mhesi.go.th/index.php/all-media/book-ministry/10830-แผนดานการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ-พ-ศ-2564---2570-ฉบับปรับปรุง-พ-ศ-2566---2570.html