

ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ : การปรับวิธีคิดและการบริหาร
Library Administrators in the Era of Artificial Intelligence : Rethinking
Managerial Mindsets and Practices

ภณิดา แก้วกูร*

Panida Kaewkoon*

รับบทความ: 30 ตุลาคม 2568 / แก้ไขบทความ: 19 ธันวาคม 2568/ ตอรับการตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

ห้องสมุดเป็นแหล่งให้บริการข้อมูล ความรู้และทรัพยากรที่สำคัญ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้ การเปลี่ยนแปลงย่อมเริ่มจากผู้บริหารห้องสมุดที่ต้องก้าวสู่การเป็นผู้นำยุคปัญญาประดิษฐ์ เปลี่ยนจากการใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้การพยากรณ์แนวโน้มจากข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์เชิงลึก โดยยังยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางและถือหลักจริยธรรม ผู้บริหารห้องสมุดสามารถปรับหลักการบริหาร 4M ให้เหมาะสม ได้แก่ การบริหารบุคลากรแบบกำหนดบทบาทแทนกำหนดตำแหน่งงาน การเปลี่ยนจากกำกับงบประมาณเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรด้วยปัญญาประดิษฐ์และการปรับกระบวนการบริหารเป็นแบบนิเวศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ในการเริ่มต้นผู้บริหารห้องสมุดควรทบทวนกระบวนการเดิมเพื่อคัดเลือกโครงการนำร่องใช้ปัญญาประดิษฐ์ควบคู่กับเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อขยายไปยังส่วนงานอื่น พร้อมกับการทบทวนโครงสร้างการบริหารบุคลากรและกำหนดบทบาทงานเพื่อปรับเปลี่ยนแทนการบริหารบุคคลแบบเส้นตรงที่เป็นลำดับขั้นหรือสายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับ ไม่ยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศองค์กรห้องสมุดที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลองและนวัตกรรมเพื่อเป็นรากฐานในการปรับตัวไปสู่การเป็นห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารห้องสมุด ปัญญาประดิษฐ์ ผู้นำยุคปัญญาประดิษฐ์ ภาวะผู้นำ

Abstract

Libraries constitute essential institutions for the provision of information, knowledge, and resources. In order to respond effectively to rapidly changing user demands, they must adapt to the emergence of artificial intelligence (AI) technologies. This transformation

* สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์และการจัดการแหล่งเรียนรู้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

* Information Science and Learning Resources Management Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

* Corresponding author E-mail address: panida.k@nrru.ac.th

Abstract

necessarily begins with library administrators, who are required to assume leadership roles suited to the AI era. Such leadership entails a shift from using technology solely as a means of operational efficiency toward employing AI as a strategic driver of organizational development and culture, informed by in-depth data analysis and trend forecasting, while maintaining a human-centered orientation and adherence to ethical principles.

Within this context, the traditional 4M management framework can be recalibrated as follows: (1) personnel management based on role assignments rather than fixed positions; (2) the reconfiguration of budget control into strategic investment; (3) the deployment of AI in resource management; and (4) the transformation of administrative processes into a learning ecosystem subject to ongoing monitoring and evaluation.

Furthermore, library administrators should critically review existing processes to identify and implement pilot projects that integrate AI with current technologies prior to organization-wide adoption. Simultaneously, they should reassess organizational structures and redefine staff roles in order to move beyond linear personnel management. Establishing an organizational climate that promotes continuous learning experimentation, and innovation will provide a foundation for the library's successful transition into the AI era.

Keyword: Library management, Artificial intelligence, AI, Leadership

บทนำ

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) หรือ เอไอ เป็นเทคโนโลยีที่ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแบบซับซ้อนที่แต่เดิมต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของมนุษย์ แต่ปัจจุบันด้วยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของปัญญาประดิษฐ์ที่เริ่มมีบทบาทในสังคมมากขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะพลิกโฉมการเรียนการสอนในยุคอุดมศึกษา ตั้งแต่รูปแบบการสอน การวิจัย การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบกับที่ปัญญาประดิษฐ์ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการช่วยยกระดับการทำงานของมนุษย์ รวมถึงยกระดับการบริการของห้องสมุดให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือแหล่งความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ในบริบทเช่นนี้ ผู้บริหารห้องสมุดจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อให้ห้องสมุดสามารถสนับสนุนให้ผู้ใช้ใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างมีวิจารณญาณและปลอดภัย พร้อมทั้งตระหนักถึงผลกระทบทางสังคมและจริยธรรมในการใช้งาน

นอกเหนือจากบทบาทการให้บริการแก่ผู้ใช้แล้ว บทบาทการจัดการทรัพยากรของห้องสมุดยังได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่มุ่งจัดการทรัพยากรสารสนเทศแบบกายภาพ สู่การดูแลทรัพยากรดิจิทัลอย่าง e-Book, e-Journal และขยายการบริการไปสู่การบริหารจัดการเนื้อหาดิจิทัล ทั้งการสร้างและดูแลคลังข้อมูลสถาบัน (Institutional Repository) การจัดการสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ การจัดเก็บและการอนุรักษ์ระยะยาว ความเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ผู้บริหารห้องสมุดจำเป็นต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูลเชิงกลยุทธ์และใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการให้เหมาะสม

กับพฤติกรรมผู้ใช้ได้ยิ่งขึ้น รวมถึงยกระดับห้องสมุดให้พร้อมทำงานในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยมีกลยุทธ์การบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ส่งเสริมนวัตกรรมและขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับมิติด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบของการบริหารงานด้วยปัญญาประดิษฐ์ควบคู่กัน สร้างความโปร่งใสและความมั่นใจในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารห้องสมุดสามารถสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้ากับการคงหลักการของความ เป็นผู้นำที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเสริมสร้างศักยภาพของมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การปล่อยให้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่อย่างสิ้นเชิง

ความหมายและลักษณะของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์

ความเป็นผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ หมายถึงบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานไปสู่การใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นพลังขับเคลื่อนในการกำหนดรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด ซึ่ง Pradhan and Mohanty (2025) ได้ศึกษาลักษณะของผู้บริหารห้องสมุดที่ปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้บริหารในยุคปัญญาประดิษฐ์พบว่า โดยส่วนมากมักมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จะเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลโดยใช้กรอบแนวคิดใหม่ เน้นการทำงานแบบร่วมมือและใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และส่งเสริมให้เกิดนิเวศแห่งการพัฒนานวัตกรรมในห้องสมุด

2. บทบาทของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้อำนาจแก่บุคลากรในการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จะมีความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล มีการบูรณาการการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความเข้าใจด้านจริยธรรมเชิงบริหาร ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผลกระทบในการใช้งานทั้งต่อบุคลากรและต่อองค์กร

4. ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์มีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการห้องสมุดถือเป็นโอกาสในการเพิ่มแนวทางความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ผู้บริหารห้องสมุดใช้ในการตัดสินใจ เพิ่มความแม่นยำ ลดระยะเวลาการจัดการข้อมูล ส่งผลให้ผู้บริหารห้องสมุดมีเวลาเพื่อมุ่งเน้นการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมได้

จึงอาจสรุปได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ หมายถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมของห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง

ทัศนคติด้านจริยธรรมของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์

นอกจากคุณลักษณะดังที่กล่าวแล้ว ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ยังควรมีทัศนคติและแนวปฏิบัติทางด้านจริยธรรมในเชิงบริหารที่เข้มแข็ง โดยเน้นการเป็นผู้บริหารห้องสมุดที่เข้าใจทั้งเทคโนโลยีและคน

เป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีแบบรู้เท่าทัน รับผิดชอบต่อสังคมและเคารพสิทธิของบุคลากรและผู้ใช้ plugs ฝังความรับผิดชอบในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้นแบบและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (นลินพร ชัยทาน, 2568) ซึ่งหากพิจารณาตามหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) แล้ว อาจจำแนกทัศนคติทางด้านจริยธรรมในเชิงบริหารด้านปัญญาประดิษฐ์ที่ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่มีได้ 3 ประเด็น ได้แก่ ทัศนคติต่อการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ทัศนคติที่มุ่งเน้นหลักจริยธรรมสำคัญ และทัศนคติต่อการบริหารคนและการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทัศนคติต่อการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในแบบ AI-First Mindset มองปัญญาประดิษฐ์เป็นพลังหลักที่เชื่อมโยงในทุกมิติของการทำงานและการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่เข้ามาช่วยการทำงานมิใช่เข้ามาแทนบุคลากร แต่ช่วยเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างคุณค่าใหม่โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมในห้องสมุด

ผู้บริหารห้องสมุดควรยึดหลักมนุษยธรรมเป็นศูนย์กลาง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจและสามารถแทรกแซงกระบวนการตัดสินใจของปัญญาประดิษฐ์ได้เมื่อจำเป็น พร้อมรับผิดชอบต่อผลกระทบที่อาจเกิดจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อเป็นการรักษาความเชื่อมั่น สิทธิและความเป็นธรรมของผู้เกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564) ซึ่งนับว่าเป็นการประสานการทำงานในทัศนคติแบบปัญญาประดิษฐ์ควบคู่กับการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered)

2. ทัศนคติที่มุ่งเน้นหลักจริยธรรมสำคัญในยุคปัญญาประดิษฐ์ ที่ผู้บริหารห้องสมุดควรใช้ในการกำกับดูแลปัญญาประดิษฐ์ จำแนกได้ 5 ประการ โดยปรับปรุงจากหลัก AFPTS Framework (Kandasamy, 2024) ได้แก่

2.1 ความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability and Reliability) ซึ่งห้องสมุดจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำอันเกิดผลมาจากปัญญาประดิษฐ์ ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องกำหนดโครงสร้างบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกลไกในการดำเนินงานเพื่อป้องกันและแก้ไขกรณีเกิดผลกระทบจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ตลอดจนส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลลัพธ์ของปัญญาประดิษฐ์ที่ต้องมีความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในการนำไปใช้งานต่อสาธารณะ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564) ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องควบคุมคุณภาพผลลัพธ์และมีช่องทางการรับผลสะท้อนกลับจากผู้ใช้งานปรับปรุงโมเดลของปัญญาประดิษฐ์อยู่เสมอ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับระบบปัญญาประดิษฐ์ของห้องสมุด

2.2 ความเป็นธรรม (Fairness) ผู้บริหารห้องสมุดควรตระหนักเสมอว่าปัญญาประดิษฐ์มีโอกาสให้ผลลัพธ์แบบเอนเอียง (Bias) หากข้อมูลหรืออัลกอริทึมได้ข้อมูลการเรียนรู้ที่เอนเอียง เช่น กรณีการตัดสินใจที่พิจารณาว่าบุคคลผิวสีมีแนวโน้มจะเป็นผู้กระทำผิดมากกว่าบุคคลผิวขาว (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564) ผู้บริหารจึงควรมีกระบวนการควบคุมเพื่อวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการปัญหาความเอนเอียงซึ่งจะส่งผลไปสู่ความไม่เป็นธรรมในทุกกระบวนการทำงานของปัญญาประดิษฐ์

2.3 ความเป็นส่วนตัวและความมั่นคงปลอดภัย (Privacy and Security) เนื่องจากการทำงานของปัญญาประดิษฐ์อาศัยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก การออกแบบจึงต้องมีการเก็บข้อมูลของผู้ใช้อย่างปลอดภัยและมีข้อกำหนดว่าจะเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ได้เมื่อได้รับอนุญาตเท่านั้น และปัญญาประดิษฐ์

ต้องไม่กำหนดเองว่าจะนำข้อมูลของผู้ใช้ไปใช้อย่างไรนอกเหนือจากที่ผู้ใช้อนุญาต ดังที่ Prajapati (2025) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าการนำข้อมูลผู้ใช้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นส่วนตัวกับความต้องการการใช้ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่มีความอ่อนไหวสูง เช่น ด้านสาธารณสุข

2.4 ความโปร่งใสและความสามารถในการอธิบายได้ (Transparency and Explainability) ในภาพปัจจุบันผลลัพธ์ของปัญญาประดิษฐ์ยังมีลักษณะเป็นกล่องดำ (Black Box) คือไม่สามารถอธิบายกระบวนการคิดหรือการได้มาซึ่งคำตอบ ผู้ใช้จึงยังไม่เชื่อมั่นต่อผลลัพธ์ที่ได้ ผู้บริหารห้องสมุดจึงควรมีทัศนคติที่ดีในการเปิดเผยข้อมูลเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส โดยสามารถอธิบาย คาดการณ์ หรือให้ตรวจสอบกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่ละเมิดความเป็นส่วนตัวและทรัพย์สินทางปัญญา (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564)

2.5 ความยั่งยืน (Sustainability) ผู้บริหารห้องสมุดควรพิจารณาถึงผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในด้านสังคม เช่น การเป็นเครื่องมือในการสร้างเนื้อหาเท็จหรือการหลอกลวง ในด้านสิ่งแวดล้อมอาจรวมไปถึงการคำนึงถึงการใช้พลังงานจำนวนมากในการประมวลผลของปัญญาประดิษฐ์ ผู้บริหารห้องสมุดจึงควรประเมินผลกระทบในการใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างสม่ำเสมอ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน

3. ทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารห้องสมุดต้องตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากยุคเทคโนโลยีไปสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ บุคลากรสามารถสร้างข้อได้เปรียบจากมนุษย์ที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถตอบสนองได้ในปัจจุบัน เช่น การเข้าใจความรู้สึก การใช้วิจารณญาณเชิงจริยธรรม หรือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นการบริหารบุคลากรให้มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง (Growth Mindset) สามารถพัฒนาทักษะและทัศนคติให้รองรับการปฏิบัติงานที่ยังเป็นช่องว่างระหว่างมนุษย์กับเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ ยอมรับและปรับตัวการเปลี่ยนแปลงได้ จะส่งผลให้ห้องสมุดก้าวไปสู่การดำเนินการในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างแท้จริง

เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารห้องสมุด

นอกเหนือจากคุณลักษณะและทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่เหมาะสมแล้ว การนำเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถบริหารห้องสมุดได้จริงในทางปฏิบัติ จากผลการศึกษาของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2564) ประกอบกับการศึกษาของ Kandasamy (2024) และ Prajapati (2025) สามารถสรุปได้ว่า เครื่องมือหลักที่ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรศึกษาและใช้งาน ประกอบด้วย

1. ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการตัดสินใจ (AI for Decision-Making) การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS) ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารห้องสมุดสามารถเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เทคโนโลยีอย่าง Machine Learning และ Natural Language Processing ช่วยให้การประมวลผลข้อมูลที่ซับซ้อนสามารถทำได้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารห้องสมุดสามารถจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้ใช้ รูปแบบการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นใน

อนาคต การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ช่วยให้เห็นทิศทางในการพัฒนาคอลเลกชันและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น อีกทั้งการผนวกปัญญาประดิษฐ์ที่อธิบายได้ หรือ Explainable AI (XAI) ที่ช่วยอธิบายเหตุผลและกระบวนการตัดสินใจของปัญญาประดิษฐ์ให้มนุษย์เข้าใจ เหตุผลของการตัดสินใจ ช่วยให้ผู้บริหารห้องสมุดสามารถสื่อสารกระบวนการตัดสินใจแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

2. ปัญญาประดิษฐ์เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความร่วมมือ (AI for Innovation and Collaboration) เป็นปัญญาประดิษฐ์ที่ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมและเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การทำรายการทรัพยากร (cataloging) แบบอัตโนมัติ การแนะนำข้อมูลหรือทรัพยากรเฉพาะบุคคล เครื่องมือเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานประจำ แต่ยังช่วยให้บุคลากรและบรรณารักษ์มุ่งเน้นไปที่การริเริ่มเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับการให้บริการและสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนได้มากขึ้น เช่น การใช้ Google Looker Studio ร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้บุคลากรนำข้อมูลการใช้งานของผู้ใช้มาวิเคราะห์ร่วมกัน ดูแนวโน้มและผลลัพธ์ให้ตัดสินใจร่วมกันได้เร็วขึ้น ระบบแนะนำทรัพยากรสารสนเทศที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์จะวิเคราะห์พฤติกรรมและความชอบของผู้ใช้เพื่อให้คำแนะนำที่ตรงตามความต้องการ ช่วยปรับปรุงการค้นคืนและเพิ่มคุณค่าต่อประสบการณ์ของผู้ใช้ นอกจากนี้ปัญญาประดิษฐ์ยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่อำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลการค้นคืนอย่างเป็นระบบบนแพลตฟอร์มเดียว การอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสาร เช่น ระบบแชทบอทในการตอบคำถาม การใช้เพื่อสร้างพื้นที่ทดลองและเรียนรู้ร่วมกัน

3. การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (AI for Continuous Improvement) เป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานที่ต้องทำซ้ำ ผ่านการรวบรวมข้อเสนอแนะของผู้ใช้และตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่ห้องสมุดกำหนดขึ้น ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการคาดการณ์ (Predictive Analytic) เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ร่วมกับโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง Tableau หรือ Power BI มาช่วยสร้างแดชบอร์ด (Dashboard) เพื่อติดตามผลการบริการ การใช้ Google Analytics คู่กับปัญญาประดิษฐ์เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการเข้าชมเว็บไซต์ห้องสมุดหรือระบบสืบค้นออนไลน์ (OPAC) เพื่อดูแนวโน้มความสนใจของผู้ใช้ ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารห้องสมุดสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะปรับปรุงแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในลักษณะนี้จึงช่วยให้การพัฒนาการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ จึงต้องใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เพื่อขับเคลื่อนทั้งเชิงกลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดแทนการใช้เครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น ปัญญาประดิษฐ์ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจ การส่งเสริมนวัตกรรมและการปรับปรุงการดำเนินงาน ผู้บริหารห้องสมุดยุคนี้จึงต้องแสดงคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ทั้งการแสดงให้เห็นถึงการใช้อุปกรณ์เพื่อขับเคลื่อน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญคือทัศนคติการยึดหลักการทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อวิถีคิดและแนวทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดต่อไป

การปรับกรอบวิธีคิดของผู้บริหารห้องสมุด

กรอบวิธีคิดของผู้บริหารห้องสมุดที่ผ่านมามักเน้นการควบคุมทรัพยากรและกระบวนการ กล่าวคือ พิจารณาการจัดสรรงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรของห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งปัจจุบันได้ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ แต่จากคุณลักษณะของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จะพบว่า วิธีคิดของผู้บริหารห้องสมุดจะต้องไปสู่การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องผสานปัญญาประดิษฐ์มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างคุณค่าใหม่และนวัตกรรม โดยยึดหลักที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางและเป็นไปตามหลักการทางจริยธรรม

ทฤษฎีการบริหารที่ใช้เป็นหลักคิดพื้นฐาน ได้แก่ หลัก 4M ประกอบด้วย คนหรือบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) ทรัพยากร (Materials) และกระบวนการ (Method) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมทรัพยากรและกระบวนการได้อย่างครอบคลุม ผู้บริหารห้องสมุดสามารถปรับหลักคิดของ 4M ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของเครื่องมือและกระบวนการให้บริการเมื่อเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารบุคลากร (Man) จากการบริหารบุคลากรตามตำแหน่งภายในโครงสร้างหน่วยงาน ไปสู่แนวคิดในการพัฒนาความสามารถและทักษะ (Talent and Capability Development) ซึ่งได้รับความสำคัญตั้งแต่ช่วงการพัฒนาห้องสมุด 4.0 ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการของห้องสมุด กรมศิลปากร (2566) ได้นำเสนอไว้ว่าหากผู้บริหารห้องสมุดต้องการเปลี่ยนไปสู่ห้องสมุด 4.0 ควรเปลี่ยนการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งให้เป็นบุคลากรที่มี “ทักษะ” และ “สมรรถนะดิจิทัล” ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้กับหลักการคิดในยุคปัญญาประดิษฐ์ เนื่องจากการพัฒนาทักษะทางการใช้เครื่องมือดิจิทัลเช่นกัน โดยสามารถกำหนดหัวข้อในการพัฒนาได้ดังนี้

1.1 การพัฒนาทักษะดิจิทัลหรือการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ของบุคลากร ให้สามารถใช้และบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์ร่วมกับระบบอัตโนมัติในห้องสมุดอยู่แล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสามารถในการให้บริการด้านปัญญาประดิษฐ์แก่ผู้ใช้ โดยบรรณารักษ์หรือผู้ให้บริการในห้องสมุดควรมีความรู้ความสามารถมากพอในการให้คำแนะนำและแก้ปัญหาการใช้ปัญญาประดิษฐ์แก่ผู้ใช้บริการได้

1.3 การปรับตัวและการเรียนรู้เรื่องปัญญาประดิษฐ์อย่างทันท่วงที เพราะเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีเครื่องมือใหม่ที่สนับสนุนการทำงานได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ผู้บริหารห้องสมุดจึงควรกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการปรับตัวเรียนรู้และทดลองใช้ตลอดเวลา

1.4 เพิ่มทักษะการบริการเชิงรุก มีจิตบริการ (Service Mind) ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญควบคู่กับทักษะการใช้เทคโนโลยี (กรมศิลปากร, 2566)

แนวคิดการบริหารบุคลากรจึงต้องเปลี่ยนจากการมุ่งเพิ่มทักษะเฉพาะตำแหน่งไปสู่การออกแบบบทบาทงาน วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดและส่วนสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม

2. แนวคิดการจัดสรรงบประมาณ (Money) จากการพัฒนาการจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัด ไปสู่การลงทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนห้องสมุด (Strategic Investment) จากแนวคิดของผู้บริหารห้องสมุดในยุค

ปัญญาประดิษฐ์ที่เน้นความยืดหยุ่นของบุคลากรและเครื่องมือ การสร้างนิเวศการทำงานและการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันของแพลตฟอร์มปัญญาประดิษฐ์ที่หลากหลาย ผู้บริหารห้องสมุดอาจต้องปรับวิธีคิดในการจัดการงบประมาณโดยแบ่งตามหลัก 4M เป็นเบื้องต้น ได้แก่ (1) ด้านบุคลากร ลงทุนในด้านการพัฒนาทักษะระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ การพัฒนา Soft Skill ในการคิดเชิงวิเคราะห์ การกำกับดูแลจริยธรรม (2) ด้านทรัพยากร การลงทุนในปัญญาประดิษฐ์ที่เป็นมาตรฐานระบบเปิด (Open Standards) เพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์ที่ต่างแพลตฟอร์มสามารถทำงานร่วมกันได้ (3) ด้านกระบวนการ ที่ต้องคำนึงถึงการบริหารงานแบบยืดหยุ่นและปรับตัวได้ ห้องสมุดจึงควรลดการผูกติดกับผู้ให้บริการหรือเครื่องมือเพียงบางราย เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันเทคโนโลยี รวมถึงทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ข้อมูลและทรัพยากรร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการจัดการงบประมาณจะถูกปรับเปลี่ยนจากการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีให้อยู่ในรูปแบบการลงทุนเพื่อใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการสร้างความสามารถใหม่ให้ห้องสมุด

3. แนวคิดการจัดการทรัพยากร (Materials) เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพความแม่นยำในการจัดการทรัพยากรได้หลากหลาย ได้แก่

3.1 การทำรายการและการจัดหมวดหมู่ (Cataloging and Classification) ซึ่ง Palve and Arora (2025) ได้นำเสนอไว้ว่าปัญญาประดิษฐ์สามารถใช้หลักการ Machine Learning (ML) และการรู้จำรูปภาพ (Image Recognition) เพื่อช่วยในการจัดหมวดหมู่หนังสือได้อย่างถูกต้อง และสามารถวิเคราะห์ข้อความจำนวนมากเพื่อช่วยระบุคำสำคัญ (Keyword) และสร้างเมทาดาทาได้อย่างแม่นยำ สอดคล้องกับที่ Roy, Mailkraj, Moradia, Shivam, Shantha, Aravind and Shivaprakash (2024) ได้ศึกษาว่าการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) ช่วยให้ปัญญาประดิษฐ์สามารถเข้าใจเนื้อหาของทรัพยากร สื่อมัลติมีเดีย และกำหนดเมทาดาทาได้โดยอัตโนมัติซึ่งระบบการทำรายการแบบเดิมต้องใช้เวลามาก

3.2 การจัดการและการคัดออกทรัพยากร (Collection Management and Weeding) แต่เดิมผู้บริหารห้องสมุดต้องกำหนดนโยบายการคัดเลือกเข้าและการคัดออก แต่ Wagstaff (2017) ได้ศึกษาว่าห้องสมุดสามารถจัดทำระบบอัตโนมัติเพื่อคัดเลือกและคัดทรัพยากรออกโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์หรือ Machine Learning ทำนายทรัพยากรที่ควรจัดเก็บ (Keep) หรือคัดออก (Weed) โดยกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากบรรณารักษ์ ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ใช้ และจากปัจจัยอื่น แล้วใช้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์เชิงทำนาย (Predictive Analytics) ช่วยระบุแนวโน้มความสนใจของผู้ใช้และระบุทรัพยากรที่ถูกใช้ในปริมาณน้อย รวมถึงแนวโน้มที่จะมีการสร้างทรัพยากรเฉพาะทางที่สร้างจากปัญญาประดิษฐ์ซึ่งห้องสมุดควรเตรียมนโยบายในการจัดการไว้ด้วย

3.3 การอนุรักษ์และการควบคุมสภาพแวดล้อม (Preservation and Environment Control) Widyardini, Pratiwi, Kurniasih and Setyobudi (2024) ได้ศึกษาการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการอนุรักษ์ทรัพยากรสารสนเทศประเภทสิ่งพิมพ์ พบว่าปัญญาประดิษฐ์สามารถทำนายและปรับสภาพความผันผวนของสภาพแวดล้อมโดยใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์จากเซนเซอร์อุณหภูมิและความชื้นซึ่งเก็บจากเทคโนโลยีระบบอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things : IoT) เพื่อปรับอุณหภูมิให้เหมาะสมกับการจัดเก็บทรัพยากรและเพิ่มความรู้สึกสบายให้แก่ผู้ให้บริการ และยังใช้ข้อมูลดังกล่าวในการป้องกันการเติบโตของเชื้อราซึ่งเป็นการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากร นอกจากนี้ยังสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น

คาดการณ์ความชื้นที่เพิ่มขึ้นในฤดูฝนเพื่อห้องสมุดจะได้ดำเนินการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงต่อการเสียหายของทรัพยากรด้วย

3.4 การจัดการทรัพยากรดิจิทัลและใบอนุญาต (e-Resources Licensing and Management) ซึ่ง Chakraborty, Shukla and Upadhyay (2024) ได้ศึกษาการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการทางกฎหมายและการบริหารจัดการ โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ช่วยในการตรวจสอบสัญญาข้อตกลงการใช้ทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ โดยระบุข้อกำหนดที่อาจเป็นปัญหา ช่วยระบุแนวโน้มและรูปแบบในใบสัญญาเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการเจรจาต่อรอง

3.5 การยืมคืนทรัพยากรและการตรวจสอบทรัพยากรในระบบ (Circulation and Inventory Management) โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ร่วมกับระบบอัตโนมัติของห้องสมุดซึ่ง Widyardini, Pratiwi, Kurniasih and Setyobudi (2024) ได้ศึกษาแนวทางการใช้งานร่วมกับระบบอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) เพื่อช่วยระบุตำแหน่งหนังสือที่วางผิดที่และการป้องกันการนำหนังสือออกโดยไม่อนุญาตร่วมกับเทคโนโลยี RFID (Radio Frequency Identification)

3.6 การส่งเสริมประสบการณ์ผู้ใช้และการเข้าถึง (Enhanced User Experience and Access) โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์มาช่วยการให้บริการทรัพยากรแก่ผู้ใช้ซึ่ง Widyardini, Pratiwi, Kurniasih and Setyobudi (2024) ได้ศึกษาระบบแนะนำหนังสือที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์เพื่อค้นหาหนังสือที่เหมาะสมตามประวัติการอ่านและความสนใจของผู้ใช้ ด้วยการใช้หลักการของคำถามในภาษาธรรมชาติ (Natural Language Queries : NLP) รวมถึงการแปลภาษาด้วยปัญญาประดิษฐ์และแปลงเป็นรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศของผู้ใช้ในภาษาถิ่นให้มากขึ้นด้วย

ดังที่กล่าวมา ผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงต้องปรับแนวคิดการจัดการทรัพยากรไปสู่การจัดการระบบนิเวศและทรัพยากรที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นกลไกหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสบการณ์ของผู้ใช้

4. แนวคิดการจัดการกระบวนการ (Method) จากลักษณะของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์และแนวคิดในการปรับการบริหารตามหลักการ 4M จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานภายในห้องสมุดจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีเครื่องมือการใช้งานที่หลากหลาย ผู้บริหารห้องสมุดควรปรับวิธีคิดจากการมองกระบวนการเป็นแบบเส้นตรง (Linear) ที่มีการมอบหมายงานเป็นลำดับขั้น ยึดติดกับชื่อตำแหน่งงานและไม่ยืดหยุ่น ไปเป็นการมองภาพนิเวศที่มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ตลอดเวลาตามข้อมูลและการพยากรณ์แนวโน้มที่ได้จากปัญญาประดิษฐ์ แทนการประเมินตามรอบระยะเวลาและตามโครงสร้างการบริหารบุคลากรแบบเดิม

ผู้บริหารห้องสมุดควรสร้างแนวทางการทำงานของห้องสมุดให้มีพื้นที่สำหรับนวัตกรรม เช่น การทดลองผนวกปัญญาประดิษฐ์เข้ากับกระบวนการยืม-คืน การจัดทำเมทาตาอัติโนมัติ การปรับนโยบายการจัดการคอลเลกชันตามแนวโน้มความต้องการของผู้ใช้ เพื่อให้บุคลากรกล้าทดลองและมีทักษะการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ดังที่กล่าวมา การปรับวิธีคิดของผู้บริหารห้องสมุดเพื่อเป็นผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์สามารถนำหลักการ 4M มาปรับใช้โดยเปลี่ยนจากแนวคิดเพื่อการกำกับติดตาม ไปสู่การใช้เป็นแผนที่เชิง

กลยุทธ์ที่แสดงทิศทางการพัฒนาบุคลากร (Man) การใช้งบประมาณ (Money) การจัดการทรัพยากร (Materials) และการปรับกระบวนการ (Method) ให้ตอบโจทย์ยุคปัญญาประดิษฐ์ ในหัวข้อถัดไปจะนำเสนอการถอดแนวคิดไปสู่กระบวนการบริหารเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้ห้องสมุดสามารถขับเคลื่อนได้อย่างทันท่วงที

การปรับแนวทางบริหารในยุคปัญญาประดิษฐ์ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

จากแนวคิดของผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ปรับใช้หลักการ 4M เป็นแผนที่เชิงกลยุทธ์กำหนดทิศทางการบริหาร ผู้บริหารห้องสมุดอาจนำไปวางแผนเพื่อการปฏิบัติโดยแยกตามหลัก 4M ได้ดังนี้

1. การบริหารบุคลากร (Man) ปรับเปลี่ยนให้บุคลากรทำงานได้ยืดหยุ่นด้วยการกำหนดเป็นบทบาทความรับผิดชอบแทนการกำหนดหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือใช้หลักการ Agile Roles ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1.1 ออกแบบบทบาทงานใหม่ (Redesigning Roles) จากเดิมที่กำหนดตำแหน่งตามโครงสร้างเป็นการกำหนดงานแบบยืดหยุ่น (Agile Roles) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรหมุนเวียนหรือทำงานข้ามสายร่วมกับเทคโนโลยี โดย Pengpao and Akaraborworn (2025) ได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนการใช้ใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Descriptions) เป็นบทบาทการทำงานซึ่งบุคคลหนึ่งจะสามารถดูแลได้หลายบทบาทแทนที่จะมีเพียงบทบาทตามตำแหน่งงานเดียว มีการระบุความจำเป็นและความรับผิดชอบของแต่ละบทบาทซึ่งจะส่งผลไปถึงตัวชีวิตในการทำงานด้วย (HumanFirstWorks, 2021) การประเมินผลจะต้องปรับเปลี่ยนจากการประเมินผลประจำปีเป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Agile Continuous Feedback) รวมถึงการมอบอำนาจในการบริหารจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการบริหารจัดการตนเอง (Self-organizing) เพื่อให้มีอำนาจการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้ทันท่วงที (Pengpao & Akaraborworn, 2025)

1.2 การบริหารจัดการเชิงข้อมูล (Data-driven HR Management) ใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์สมรรถนะ วางแผนพัฒนาบุคลากร จัดสรรงาน และประเมินผลงาน

1.3 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning Culture) เช่น สร้างระบบพี่เลี้ยง Mentorship สร้างชุมชนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้จากเพื่อนร่วมงานและจากการลงมือทำ จัดให้มีการฝึกสอนอย่างต่อเนื่อง (นิตยา ทวีชีพ, 2567) ใช้ปัญญาประดิษฐ์ประเมินความสามารถและจัดคอร์สฝึกอบรมรายบุคคลที่เหมาะสมกับทักษะการพัฒนาในแต่ละราย (Pengpao & Akaraborworn, 2025)

1.4 การเชื่อมโยงทักษะ Soft Skills กับทักษะทางเทคโนโลยี เน้นสมรรถนะเชิงจริยธรรม ความคิดเชิงวิพากษ์และการทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบ

1.5 การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของบุคลากร การปรับกลยุทธ์การตัดสินใจและการใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์

2. แนวคิดการจัดการงบประมาณ (Money) จากแนวคิดที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การลงทุนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารห้องสมุดยังต้องพิจารณาการจัดการต้นทุน และการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) (Marketters Research, 2025) ดังนี้

2.1 ต้นทุนและการสร้างรายได้ โดยควรลงทุนให้ห้องสมุดสามารถใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการคาดการณ์สถานการณ์ได้แม่นยำ ทั้งการขยายบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้เป้าหมาย การใช้

เครื่องมือที่ช่วยวางตำแหน่งแบรนด์ของห้องสมุดให้โดดเด่น ดังนั้น ต้นทุนที่ควรพิจารณาได้แก่ ค่าใช้จ่ายสำหรับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และการบูรณาการระบบปัญญาประดิษฐ์เข้ากับกระบวนการทำงานที่มีอยู่ซึ่งอาจจัดเป็นต้นทุนแฝง ห้องสมุดจึงอาจใช้กลยุทธ์ (1) การปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Implementation) (2) การใช้เทคโนโลยีคลาวด์ เพื่อช่วยลดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (3) การหาทุนสนับสนุนทั้งจากภาครัฐ โครงการความร่วมมือ หรือการทำความร่วมมือกับภาคเอกชน ทั้งนี้ห้องสมุดหลายแห่งได้ปรับตัวให้สามารถหารายได้ด้วยตนเองซึ่งห้องสมุดอาจพิจารณาการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มมูลค่าในการหารายได้ในภายหลัง

2.2 การวัดผลการตอบแทนจากการลงทุน (ROI) โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้ โดยคำนึงถึงบทบาทของห้องสมุด ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของการลงทุน โดยพิจารณาจากอัตราการลดต้นทุนต่อหน่วยการให้บริการหลังการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (2) การเติบโต พิจารณาได้จากอัตราการให้บริการที่เพิ่มขึ้น หรือหากห้องสมุดมีมติในการหารายได้อาจพิจารณารายได้ที่ได้รับหลังการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (3) การจัดการต้นทุน เช่น สัดส่วนเวลาที่ลดลงหรือการลดขั้นตอนการทำงานเมื่อนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ และ (4) ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ สัดส่วนของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหรือใช้งานปัญญาประดิษฐ์เพื่อการปฏิบัติงาน ร้อยละของทุนวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์

3. การจัดการทรัพยากร (Materials) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และอินเทอร์เน็ตของทุกสรรพสิ่ง (IoT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและความสะดวกในการทำงาน นับตั้งแต่การทำรายการ การจัดหมวดหมู่ การคัดเลือกและคัดออกทรัพยากร การอนุรักษ์และการควบคุมสภาพแวดล้อม การจัดการใบอนุญาตและทรัพยากรดิจิทัลและการบริการผู้ใช้งานที่ได้กล่าวไปในหัวข้อที่แล้ว ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องออกแบบการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด โดยมีแนวทางดังนี้

3.1 กำหนดนโยบายการใช้ปัญญาประดิษฐ์และประกาศให้บุคลากรรับทราบ โดยมีนโยบายการรองรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในแต่ละส่วนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องกำหนดกรอบจริยธรรมการใช้งานควบคู่ด้วย

3.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดังที่ได้กล่าวไปในหัวข้อการจัดการงบประมาณ โดยลงทุนฮาร์ดแวร์และระบบการเชื่อมต่อกับระบบเดิม เช่น ซอฟต์แวร์ปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ (AI Agent) ร่วมกับ IoT หรือ RFID ที่มีอยู่ วางมาตรฐานข้อมูลการลงรายการ เช่น เมทาดาตา รูปแบบการจัดเก็บหรือมาตรฐานอื่นเพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์ใช้ในการเรียนรู้อย่างมีรูปแบบ (Pattern)

3.3 เริ่มวางแผนใช้ปัญญาประดิษฐ์ทีละส่วน อาจเริ่มจากส่วนที่ยังไม่กระทบการบริการปกติแก่ผู้ใช้ เช่น ระบบแนะนำหนังสือ การทำรายการอัตโนมัติ การแปลทรัพยากรสารสนเทศให้เป็นภาษาถิ่น โดยออกแบบให้ทำงานควบคู่กับบรรณารักษ์หรือผู้ปฏิบัติงานเดิมเพื่อเป็นการฝึกทักษะและป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด

4. การปรับกระบวนการทำงาน (Method) ตามแนวคิดที่ต้องการปรับจากกระบวนการทำงานแบบเส้นตรง (Linear) เป็นการมองภาพนิเวศที่มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ตลอดเวลาตามข้อมูลและการพยากรณ์แนวโน้มที่ได้จากปัญญาประดิษฐ์ และปรับการประเมินจากเดิมที่ประเมินตามรอบระยะเวลาและตามโครงสร้างการบริหารบุคลากรแบบเดิม เน้นความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปรับจากหลักการบริหารห้องสมุดยุคใหม่ที่ สุจิน บุตรดีสุวรรณ (2547) และวันเพ็ญ หมอนทอง, ศุภรชชตรา แสนวา, และพวา พันธุ์เมฆา (2560) ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

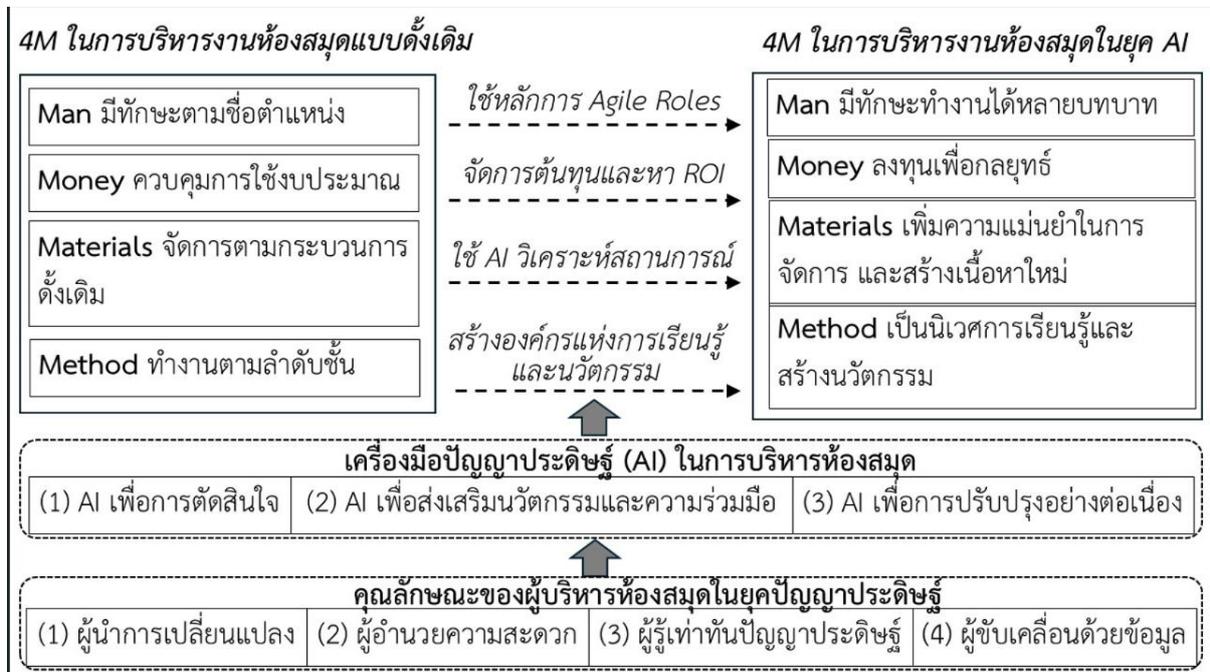
4.1 การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และโครงสร้างองค์กร เริ่มต้นจากการปรับโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและลดการควบคุมแบบสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนกำหนดหน้าที่ภาระงานตามบทบาทที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ การบริหารบุคลากร ปรับทัศนคติให้ผู้ใช้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีอำนาจในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของห้องสมุดมากขึ้น (สุจิน บุตรดีสุวรรณ, 2547) รวมถึงการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานแบบคณะบุคลากรหลากหลายกลุ่มงานเพื่อสร้างการหมุนเวียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4.2 การกำกับดูแลตนเองและคุณภาพ ผู้บริหารห้องสมุดต้องเลือกระบบควบคุมและประกันคุณภาพ เช่น มาตรฐาน ISO ระบบการประเมินคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งให้บุคลากรใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

4.3 ปรับปรุงกระบวนการและการบริการ เพื่อให้เป็นการลดขั้นตอนจากระบบเส้นตรงแบบเดิม เช่น การปรับไปเป็นการเน้นบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) มีการศึกษาผู้ใช้อย่างเป็นระบบที่สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อให้ปัญหาประดิษฐ์วิเคราะห์แนวโน้มได้ มีการบริการเชิงรุกเพื่อให้เข้าถึงผู้ใช้ได้ทันเวลาในรูปแบบที่เหมาะสม

4.4 กระบวนการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมที่กระตุ้นการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจด้วยโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ การให้รางวัลและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม สนับสนุนให้ทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบงาน

การปรับกระบวนการบริหารสำหรับผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยนำแนวคิดมาสู่การปฏิบัติด้วยหลักการบริหาร 4M สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความเชื่อมโยงในการปรับกระบวนการบริหารไปสู่การเป็นผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการปรับแนวทางบริหารของผู้บริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์

ซึ่งประกอบไปด้วยการบริหารบุคลากรด้วยการปรับบทบาทการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการงบประมาณที่เน้นการลงทุนเชิงกลยุทธ์และเปลี่ยนจากการติดตามการใช้งบประมาณเป็นการวัดผลตอบแทน การจัดการทรัพยากรที่ผนวกการใช้ปัญญาประดิษฐ์เข้ากับเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการปรับกระบวนการเพื่อลดความซับซ้อนของโครงสร้างและขับเคลื่อนด้วยการจัดการความรู้

สรุป

การบริหารห้องสมุดในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิดและกระบวนการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดอย่างรอบด้าน จากเดิมที่เน้นการควบคุมทรัพยากรและกระบวนการบริหารแบบเส้นตรงดั้งเดิม ไปสู่การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อสร้างคุณค่าใหม่และนวัตกรรม โดยยังคำนึงถึงหลักการมนุษย์เป็นศูนย์กลางอันหมายรวมถึงทั้งบุคลากรและผู้ใช้บริการ และคำนึงถึงจริยธรรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการคุ้มครองข้อมูลที่น่าไปให้ระบบเรียนรู้และอคติจากผลลัพธ์

ผู้บริหารห้องสมุดยุคใหม่ที่จะมุ่งไปสู่ผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรมีคุณลักษณะสำคัญ อาทิ การเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ (Data Driven Decision) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบทางจริยธรรมต่อสังคม ซึ่งแนวคิดและการบริหารองค์กรด้วยหลักการ 4M (Man, Money, Materials, Method) ยังปรับใช้ได้ ในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่เน้นการบริหารบุคลากรด้วยการพัฒนาทักษะดิจิทัลและสมรรถนะใหม่ การจัดการงบประมาณที่เน้นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยปัญญาประดิษฐ์ และการปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ห้องสมุดจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมศิลปากร, สำนักหอสมุดแห่งชาติ. (2566). *การพัฒนารูปแบบบริการสารสนเทศแบบเน้นผู้ใช้บริการของหอสมุดแห่งชาติ* (รายงานการวิจัย). ผู้แต่ง.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2564). *หลักการและแนวทางจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์*. ผู้แต่ง.
- นลินพร ชัยทาน. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล, การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 “ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”. (294-302). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- นิตยา ทวีชีพ. (2567). เทคโนโลยี AI กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน. *ว.สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 8(3), 365-375.
- วันเพ็ญ หมอนทอง, ศุภรัชตรา แสนวา, และพวา พันธุ์เมฆา. (2560). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. *ว.บรรณศาสตร์ มศว*. 10(1), 38-50.
- สุจิน บุตรดีสุวรรณ. (2547). กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันบริการสารสนเทศยุคใหม่. *ว.สารนิเทศ*. 11(2), 8-38.

- Chakraborty, K., Shukla, A., & Upadhyay, N. (2024). E-resources licensing in artificial intelligence (AI) environment: practices and innovative ventures. *Annals of Library and Information Studies*. 71, (310-318). <https://doi.org/10.56042/alis.v71i3.9071>
- HumanFirstWorks. (2021). *Roles vs. Job Descriptions, What's the Diff?*. <https://humanfirstworks.com/2021-2-4-roles-versus-job-descriptions-whats-the-diff/>
- Kandasamy, U. C. (2024). *Ethical Leadership in the Age of AI Challenges, Opportunities and Framework for Ethical Leadership*. ArXiv. <https://arxiv.org/abs/2410.18095>
- Marketeers Research. (2025). 2024 AI Statistics and Trends Report for Businesses. <https://marketeersresearch.com/wp-content/uploads/2024/10/2024-AI-STATISTICS-AND-TRENDS-REPORT-FOR-BUSINESSES.pdf>
- Palve, P., & Arora, G. (2025). AI-powered library management system. *International Journal for Research Trends and Innovation*. 10(4), 497-505.
- Pengpao, N., & Akaraborworn, C. (2025). The characteristics of agile human resource practices: a systematic literature review approach. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*. 21(1), 12-25.
- Pradhan, S., & Mohanty, S. (2025). AI in Library Management : a Transformational Leadership Prospective. In, *Proceedings of the International Conference on Marching Beyond the Libraries (ICMBL) : Leadership, Creativity, and Innovation (ICMBL 2024)* (56-64). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-712-0_5
- Prajapati, S. B. (2025). Ethical considerations in AI design and deployment. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 25(01), (2166-2173). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0270>
- Roy, S., Maikraj, S. V., Moradia, Shivam, Shantha, G., Aravind, S. & Shivaprakash, S. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Cataloging and Classification Systems in Modern Libraries. *Library Progress International*. 44(3), 769-773.
- Wagstaff, K. L. (2017). *Automated Classification to Improve the Efficiency of Weeding Library Collections*. [Master's Thesis, San Jose State University]. <https://doi.org/10.31979/etd.mv5k-f5n4>
- Widyardini, S. T., Pratiwi, K. Y., & Setyobudi, dan E. (2024). Smart library : AI enhance visitors comfort and books preservation via temperature and humidity control. *Knowledge Garden : International Journal of Library Studies*. 2(2), 42-62. <https://doi.org/10.21776/ub.knowledgegarden.2024.2.2.19>