

## การจัดการห้องสมุดลูกผสม Hybrid Library Management

พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์<sup>๑</sup>  
Pimrumpai Premssmit

### บทคัดย่อ

บทความนี้อธิบายแนวคิดเรื่องห้องสมุดผสมซึ่งเป็นการบูรณาการทรัพยากรและบริการของห้องสมุดดิจิทัล กับห้องสมุดแบบดั้งเดิมเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงประเด็นการจัดการห้องสมุดลูกผสม ในด้านการเข้าถึงทรัพยากรตามต้องการของผู้ใช้ และการจัดการบริการ โดยเน้นการออกแบบบริการ และการประเมินคุณภาพบริการ รวมทั้งสมรรถนะของบรรณารักษ์ลูกผสม

### Abstract

This article explains the concept of hybrid libraries, mentioning the integration of information resources and services of traditional and digital libraries. It describes management issues, in terms of, access or resources, users' needs and service management, focusing on service design and service quality assessment. The hybrid librarians' competencies are also discussed.

<sup>๑</sup> ข้าราชการบำนาญ อาจารย์พิเศษภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล มีคำเรียกห้องสมุดยุคใหม่อยู่หลายคำ ไม่ว่าจะเป็น ห้องสมุดดิจิทัล ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และห้องสมุดลูกผสม หรือ แบบผสม (hybrid libraries) การเป็นห้องสมุดลูกผสม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องสมุดทุกประเภท ทั้งห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ห้องสมุดประชาชน และห้องสมุดเฉพาะ

### แนวคิดเรื่องห้องสมุดลูกผสม

ห้องสมุดลูกผสมไม่ใช่เรื่องใหม่ แนวคิดนี้ได้รับความสนใจ และกล่าวถึงในปลายทศวรรษ 1990 โดย Rusbridge (1998) ได้กล่าวถึงโครงการ e Lib ซึ่งเป็นโครงการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสหราชอาณาจักร (UK Electronic Libraries Program) ที่มีโครงการวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างห้องสมุดดิจิทัลในระยะต่าง ๆ และเสนอว่าควรให้ความสนใจกับแนวคิดห้องสมุดผสมที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการพัฒนาห้องสมุดดิจิทัล และต่อไปผู้ใช้จะต้องการผสมผสานบริการห้องสมุดดิจิทัลกับบริการห้องสมุดลูกผสม

เมื่อพิจารณาคำว่า “ลูกผสม” หรือ “แบบผสม” จะเห็นได้ว่าเป็นการบูรณาการของสิ่งสองสิ่ง ในกรณีของห้องสมุดอาจพิจารณาได้ว่าเป็นเรื่องของการบูรณาการกิจกรรม หรือ บริการของห้องสมุดดิจิทัล กับห้องสมุดแบบดั้งเดิมเข้าด้วยกัน ทั้งมีมุมมองในลักษณะที่เป็นพัฒนาต่อเนื่องของห้องสมุดที่เริ่มจากห้องสมุดแบบดั้งเดิมมาเป็นห้องสมุดอัตโนมัติ ต่อมา เป็นห้องสมุดลูกผสม และดิจิทัล หรือ ห้องสมุดเสมือน Pinfield (1999) ระบุว่า ห้องสมุดลูกผสม เป็นห้องสมุดที่อยู่ระหว่างห้องสมุดดั้งเดิม และ ห้องสมุดเสมือน และมีเป้าหมายที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้สารสนเทศไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด ในห้องสมุดทั้งสองแบบสามารถใช้ร่วมกันได้อย่างไร้รอยต่อ เมื่อพิจารณาเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าการเป็นห้องสมุดผสมไม่ได้เป็นการนำเอาห้องสมุดทั้งสองแบบมารวมกัน แต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ต้องผสมผสานทรัพยากรคือสิ่งพิมพ์ในห้องสมุดแบบดั้งเดิม และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ / ดิจิทัล ในห้องสมุดดิจิทัล รวมทั้งบริการในห้องสมุดแบบดั้งเดิม กับในห้องสมุดดิจิทัล หรือ ห้องสมุดเสมือน ดังนั้น แนวคิดห้องสมุดลูกผสมไม่ใช่ เป็นเพียงการมีทรัพยากร ทั้งสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่ต้องมีสภาพแวดล้อมแบบผสมที่สามารถเปิดโอกาสการเข้าถึงสารสนเทศในทุกรูปแบบ เป็นห้องสมุดที่ออกแบบมาเพื่อนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ ในบริบทของห้องสมุด และระบบบูรณาการ รวมทั้งบริการในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบสิ่งพิมพ์ กับระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าไว้ด้วยกัน (Rusbridge, 1998) แม้แนวคิดห้องสมุดลูกผสมจะเริ่มต้นมานานกว่า ๒๐ ปีแล้วก็ตาม ห้องสมุดปัจจุบันต่างก็มีลักษณะเป็นห้องสมุดลูกผสม ที่ยังเผชิญความท้าทายทั้งในด้าน การจัดการทรัพยากร บริการ และ บุคลากร

## การเข้าถึงทรัพยากรของห้องสมุดลูกผสม

คุณลักษณะสำคัญของห้องสมุดลูกผสม คือ การมีทรัพยากรทุกรูปแบบ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบสิ่งพิมพ์และดิจิทัลที่จัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล คลังข้อมูล สามารถเข้าถึงได้ด้วยคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ห้องสมุดจะเป็นที่ที่ช่วยให้ค้นหา ค้นพบ และหากผู้ใช้ต้องการก็จะทำได้รับทรัพยากรเหล่านี้ด้วย

ทรัพยากรที่เป็นสิ่งพิมพ์อยู่ในสถานที่เชิงกายภาพ ในขณะที่ทรัพยากรดิจิทัลจะมีการจัดเก็บและเข้าถึงโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ ถึงแม้หน้าที่หลักของห้องสมุดลูกผสมก็คือ การให้การเข้าถึงทรัพยากรทั้งสองรูปแบบ แต่ความท้าทายดูเหมือนจะไปอยู่ที่ทรัพยากรดิจิทัลที่ไม่ได้มีแต่เฉพาะในห้องสมุด หากแต่อยู่บนสถานที่อื่นภายนอกห้องสมุดบนอินเทอร์เน็ต

ประเด็นสำคัญที่น่าพิจารณาขณะนี้ คือ ห้องสมุดจะจัดการกับการเข้าถึงแบบเปิด หรือ การเข้าถึงโดยเสรี (open access) สำหรับทรัพยากรดิจิทัลอย่างไร การเข้าถึงแบบเปิดเป็นแนวคิดที่กำลังอยู่ในความสนใจของห้องสมุดอย่างมาก เมื่อกล่าวถึงการเข้าถึงแบบเปิด มักจะหมายถึงการเข้าถึงเอกสารฉบับเต็มที่ผู้ใช้สามารถอ่าน ทำสำเนา ดาวน์โหลด และเผยแพร่ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายบนเว็บ

ทรัพยากรสารสนเทศแบบเปิดบนเว็บเป็นทรัพยากรที่ทวีความสำคัญมากขึ้นของห้องสมุด ต้องมีการจัดทนายอย่างระมัดระวังให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ คือ มีความถูกต้อง ทันสมัย และที่สำคัญคือ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ห้องสมุดจึงควรพิจารณาที่จะนำเข้าไปรวมอยู่ในคอลเลกชัน และเมื่อนำเข้าไปรวมแล้ว ก็ควรสร้างจุดเข้าถึงให้ผู้ใช้ด้วย อย่างไรก็ตาม ควรมีการแนะนำเรื่องทรัพยากรกลุ่มนี้ด้วย อาจจะทำเป็น การนำวิธีการค้นหา (pathfinder) หรือ คู่มือแนะนำทรัพยากร (subject guide) นอกเหนือ จากการจัดหาโดยตรงแล้ว อาจใช้วิธีการแบบให้การเข้าถึงโดยเสรีแบบผสม (mixed open access) คือ จัดหาฐานข้อมูลที่ให้บริการเอกสารหรือบทความที่ให้การเข้าถึงแบบเปิดด้วย (Schmidt, Sennyey & Carstens, 2005, p. 409)

ความท้าทายที่สำคัญคือ การดูแลในการเข้าถึงทั้งในเรื่องคุณภาพของเอกสารแบบเปิด รวมทั้งช่องทางการเข้าถึงด้วยการเชื่อมโยงไปยังวารสารแบบเปิดยังดีอยู่หรือไม่ บทความยังอยู่ที่เดิมหรือเปลี่ยนที่ไปแล้ว มีการเปลี่ยนชื่อเอกสาร หรือ URL ที่เอกสารจัดเก็บอยู่หรือไม่

การสงวนรักษาทรัพยากรดิจิทัลเป็นประเด็นความท้าทายของห้องสมุดลูกผสมเช่นกัน การสงวนรักษาดิจิทัลอาจเป็นเรื่องใหม่สำหรับห้องสมุดหลายแห่ง ความพยายามในการสงวนรักษาทรัพยากรในห้องสมุดโดยทั่วไป มักจะเป็นการทำสำเนา หรือ การสร้างตัวแทนให้กับทรัพยากร โดยเฉพาะ ทรัพยากรที่มีแนวโน้มจะเสียหาย หรือ เสื่อมสภาพได้ง่าย ปัจจัยที่มากเกี่ยวข้องคือเรื่องค่าใช้จ่าย การแปลงให้เป็นดิจิทัล (digitization) เป็นทางเลือกที่สำคัญ ประโยชน์ประการหนึ่งของการแปลงเป็น

ดิจิทัลนอกเหนือจากการรักษาต้นฉบับแล้วยังช่วยขยายการเข้าถึงให้เอกสารต้นฉบับ สามารถค้นหาเนื้อหาภายในเอกสารได้ อย่างไรก็ตามห้องสมุดอาจประสบกับปัญหา เรื่อง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการแปลงให้เป็นดิจิทัล การขาดความรู้และทักษะของบุคลากร ห้องสมุดบางแห่งอาจเห็นว่า เกินขีดความสามารถของตนที่จะพัฒนาทักษะของบุคลากรที่จำเป็นในการวางแผนและดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่ที่จะแปลงทรัพยากรให้เป็นดิจิทัลได้ นอกจากนั้นการแปลงให้เป็นดิจิทัลอาจไม่สามารถทำให้แน่ใจได้ว่าจะเป็นการสงวนรักษาให้คงอยู่ระยะยาวได้ แต่ต้องมีการปรับปรุงรูปแบบ การปรับสภาพ การเคลื่อนย้ายที่นอกจากนั้นยังต้องมีการทำรายการและเมทาเดตา เพื่อการระบุและค้นหา ทั้งยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพที่จะให้บริการผู้ใช้อีกด้วย (Malinconico, 2002, p 170)

### ความต้องการของผู้ใช้ และการจัดการบริการ

ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีผลกระทบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความต้องการของผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนจากห้องสมุดแบบดั้งเดิมเป็นห้องสมุดแบบผสม มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงในเรื่องความต้องการของผู้ใช้ที่ต้องการสารสนเทศดิจิทัลในเวลาอันรวดเร็วทันเหตุการณ์ และต้องการการเข้าถึงออนไลน์จากทุกที่และทุกเวลา ความต้องการเหล่านี้ส่งผลโดยตรงกับการจัดการบริการในหลายประเด็น ได้แก่

๑. ทรัพยากรที่ให้บริการ ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า ทรัพยากรในห้องสมุดลูกผสมจะมีทรัพยากรดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น ทั้งที่เป็นดิจิทัลอยู่แล้ว แปลงให้เป็นดิจิทัล และจัดหามา นอกจากนั้นยังเป็นทรัพยากรที่มีในห้องสมุดเอง หรืออยู่ในสถานที่ห่างไกลภายนอกห้องสมุด ความต้องการใช้ทรัพยากรดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้ใช้มักจะต้องการได้เอกสารเนื้อหาเต็ม และมักจะคิดว่าเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ได้โดยทางอิเล็กทรอนิกส์ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ทั้งที่ตามความเป็นจริง ห้องสมุดต้องใช้งบประมาณในการจัดหาทรัพยากรบางส่วนนั้นมาให้บริการ ผู้บริหารจึงต้องวางแผน และตัดสินใจให้ดีในการลงทุน และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้บริการ รวมทั้งวางแผนประชาสัมพันธ์บริการ เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าการลงทุนให้มากที่สุด ผู้บริหารควรพิจารณาในเรื่องความร่วมมือในการให้บริการด้วย เพราะในสถานะเศรษฐกิจเช่นนี้ ห้องสมุดอาจถูกตัดหรือลดงบประมาณ ในขณะที่ราคาของฐานข้อมูลออนไลน์ทั้งหลายเพิ่มมากขึ้น ทำให้ห้องสมุดไม่สามารถจัดหาทรัพยากรที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างครบถ้วนความร่วมมือในการให้บริการ อาจจะมีในรูปแบบ (consortium) หรือ เครือข่ายตามนโยบายของห้องสมุด

การส่งเสริมความฉลาดรู้สารสนเทศ (information literacy) เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถค้น และได้รับทรัพยากรดิจิทัลที่ต้องการ แต่เดิมห้องสมุดอาจจะจัดกิจกรรมภายในไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุด การจัดอบรม การจัดกิจกรรมแนะนำทรัพยากร แต่ในขณะนี้

จะมีการจัดกิจกรรมออนไลน์ ทั้งที่เป็นการอบรมออนไลน์ การติวออนไลน์ การตอบคำถามและเกมมากขึ้น แต่สิ่งหนึ่งที่ห้องสมุดควรจะต้องพิจารณาก็คือ อาจจะมีกลุ่มผู้ใช้ที่มีทักษะและ มีประสบการณ์ การใช้คอมพิวเตอร์สูงที่อาจจะข้ามผ่านบริการของห้องสมุด ห้องสมุดจะให้ความสนใจกับกลุ่มนี้หรือไม่อย่างไร

๒. การออกแบบบริการ (service design) บริการของห้องสมุดถูกผสมมีความเปลี่ยนแปลงไป เช่นกัน บริการบางอย่างอาจจะถูกยกเลิกไป บริการแบบใหม่อาจเกิดขึ้นมาแทนที่ แนวคิดที่กล่าวถึงกัน อย่างกว้างขวางขณะนี้ก็คือ การออกแบบบริการ ซึ่งเป็นการออกแบบระบบ หรือ กระบวนการที่มุ่งเน้น การให้บริการโดยรวมแก่ผู้ใช้ โดยสร้างประสบการณ์ในการใช้บริการของผู้ใช้ การนำแนวคิดนี้ มาใช้ส่วนหนึ่งเป็นการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจผู้ใช้ มีลักษณะการสร้างสรรค์ร่วมกัน โดยนำผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมาร่วมในกระบวนการออกแบบ มีการจัดลำดับโดยการแบ่งบริการ ทั้งหมดออกเป็นกระบวนการแต่ละกระบวนการ พยายามทำให้ประสบการณ์ของผู้ใช้เห็นได้และจับต้องได้ และทำให้เกิดจุดที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้ (touchpoint) กับกระบวนการให้บริการ (Pham, 2016 ; Interaction Design, 2020) ในการนำการออกแบบบริการมาใช้ ห้องสมุดอาจพิจารณาวิธีการและเครื่องมือ ต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำผลมาใช้ Narges (2018) นำเสนอวิธีการและเครื่องมือเป็น ๔ ระยะ ดังนี้

(๑) การปรับแนว และ สร้างกรอบปัญหา (alignment and problem framing) ทีมงานจะอนุมานแผนที่การเดินทาง(journey map) ของผู้ใช้บริการจากประสบการณ์ของตน จากนั้นสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเพื่อสร้างความกระจ่างและระบุผลลัพธ์ที่ต้องการให้สำเร็จ จัดการประชุมปฏิบัติการให้ทั้งทีมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมาบอกความคาดหวัง จากโครงการและ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากการประชุมปฏิบัติการจะได้แผนที่การเดินทาง พิมพ์เขียวสภาพการบริการ ปัจจุบัน และแผนที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้กับผู้ให้บริการ จุดสัมผัสบริการ หรือจุดที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้

(๒) การค้นพบและการทำแผนที่เชื่อมโยง (discovery and mapping) ทีมงานทำวิจัย เชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ใช้เชิงลึก เพื่อเข้าใจ ความต้องการ แรงจูงใจ มุมมอง และพฤติกรรมของผู้ใช้ ผลจากการวิจัยจะทำให้ได้แผนที่ประสบการณ์ของผู้ใช้กับผลิตภัณฑ์ หรือ บริการว่าอยู่ในระดับใด ทั้งยังได้หลักการเรื่องประสบการณ์ที่ผู้ใช้ในอนาคตน่าจะรู้สึกเช่นไร ซึ่งจะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ตั้งวัตถุประสงค์การออกแบบ ได้ต้นแบบข้อมูลผู้ใช้ที่บอกรูปแบบพฤติกรรมว่าผู้ใช้ทำอะไร และอยากได้อะไร

(๓) ความคิด และ การมองเห็นภาพ (ideation and envision) ที่ทีมงานจัดกิจกรรมระดมความคิด เพื่อให้ได้แนวคิดต่าง ๆ ในเวลาที่กำหนด สร้างกรอบความคิดโดยจัดลำดับความสำคัญ สร้างสตอรี่บอร์ดเกี่ยวกับประสบการณ์ในอนาคต มีการแสดงภาพการสวมบทบาทการให้บริการ และได้เรื่องราวที่ฉายภาพความต้องการบริการในอนาคต

(๔) การวางแผน (evolution and piloting) ทีมงานสร้างพิมพ์เขียวสำหรับการออกแบบบริการในอนาคต ที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการทำงาน การลงมือปฏิบัติ และการดำเนินงานต่อไป จัดทำการ์ดที่ระบุว่าจะทำอะไรบ้างในโครงการ จัดทำแผนที่นำทาง (roadmap) สำหรับการจัดบริการที่จะเริ่มต้น ณ ปัจจุบันไปถึงอนาคต จัดเป็นช่วงระยะเวลา ทำต้นแบบและทดลองจัดบริการขั้นต่ำเพื่อดูว่ามีกลไกใดบ้างสำหรับอนาคต

การออกแบบบริการมีประโยชน์อย่างมาก เมื่อนำมาใช้แล้วห้องสมุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในยุคดิจิทัลที่มีความหลากหลาย สามารถเข้าใจพฤติกรรมผู้ใช้ สื่อสารกับผู้ใช้ และจัดบริการที่มีคุณภาพได้

๓. การประเมินบริการ การที่ห้องสมุดจะทราบว่าบริการสารสนเทศของตนมีคุณภาพหรือไม่นั้น ต้องมีการประเมิน การประเมินเป็นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรม หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีคุณภาพหรือไม่ กระบวนการในการประเมินจะเริ่มต้นจากการระบุว่าประสิทธิผลของการให้บริการนั้นคืออะไร มีการตั้งเกณฑ์ หรือ มาตรการในการวัดประสิทธิภาพ ซึ่งเกณฑ์วัดประสิทธิภาพในห้องสมุดแต่เดิมนักจะเป็นเกณฑ์เชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้ใช้บริการ จำนวนทรัพยากร เป็นต้น ขั้นตอนต่อมาคือการพิจารณาหาเครื่องมือวัด เก็บรวบรวมข้อมูล และประเมินผล

ในการประเมินประสิทธิภาพบริการนั้น ห้องสมุดพิจารณาเกณฑ์ประเมินจากการใช้ข้อมูลที่มี หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นได้ง่าย ศึกษาความคาดหวังจากผู้ใช้ กำหนดมาตรฐานการให้บริการ กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน ทำการประเมิน หรือเปรียบเทียบผล (การบริการ) กับมาตรฐานและความคาดหวังจากผู้ใช้ จัดให้มีกระบวนการดำเนินการสนับสนุนถ้าจำเป็น โดยเฉพาะการจัดให้มีบุคลากรเพียงพอ ห้องสมุดอาจพิจารณาการออกแบบบริการ ผลก็คืออาจมีจัดบริการใหม่ ยกเลิกบริการเก่า ที่สำคัญคือจัดให้มีกลไกการให้ข้อมูลป้อนกลับเรื่องความต้องการของผู้ใช้

เครื่องมือวัดคุณภาพที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า หรือ ผู้ใช้ที่รู้จักกันดี คือ โมเดล SERVQUAL ซึ่งเป็นโมเดลที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญการตลาดชาวอเมริกัน คือ Parasuraman, Berry และ Zeitham โมเดลนี้วัดคุณภาพบริการจากมุมมองของผู้ใช้ ปัจจัยกำหนดคุณภาพ หรือ มิติด้านคุณภาพ มี 10 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (reliability) การตอบสนองลูกค้า (responsiveness) สมรรถนะขององค์กร

(competence) การเข้าถึงบริการ (access) ความสุภาพและเป็นมิตรของผู้ให้บริการ (courtesy) การติดต่อสื่อสาร (communication) ความน่าเชื่อถือ (reliability) ความไว้วางใจ (credibility) ความปลอดภัย (security) การรู้จักผู้ใช้ (knowing the customer) การสร้างบริการให้เป็นรูปธรรม (tangibles)

การวิเคราะห์จากโมเดลนี้ใช้สิ่งที่เรียกว่า การวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ที่เกิดขึ้นระหว่างความต้องการของผู้ใช้กับบริการที่จัดให้ มีช่องว่าง ๕ ประเภท คือ (Mulder 2018)

(๑) ช่องว่างด้านความรู้ (knowledge gap) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใช้ ทำให้เข้าถึงผู้ใช้ผิดวิธี

(๒) ช่องว่างพื้นฐาน (standard gap) องค์กรคิดว่าผู้ใช้คาดหวังอะไร ซึ่งอาจเป็นความคิดที่ผิดตั้งแต่ต้นและถ้าเอาไปใช้วางนโยบายเกี่ยวกับบริการด้วยแล้วจะเกิดปัญหามาก

(๓) ช่องว่างการนำส่งบริการ (Delivery gap) เกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรนำส่งบริการที่ผู้ใช้ไม่ได้คาดหวัง

(๔) ช่องว่างการสื่อสาร (Communications gap) ในบางครั้งสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกไปอาจสร้างความเข้าใจผิดให้กับลูกค้า โดยเฉพาะ เมื่อองค์กรสัญญาว่าจะให้สิ่งที่ตนเองไม่สามารถทำได้

(๕) ช่องว่างด้านความพึงพอใจ (satisfaction gap) ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นได้หากผู้ใช้รับบริการจริงไม่เป็นไปตามที่คาดหวังว่าจะได้รับ

โมเดลนี้ผู้ตอบจะประเมินรายการ ๓ เรื่อง คือ ความคาดหวังขั้นต่ำสุด เกี่ยวกับบริการ ความคาดหวังที่พึงปรารถนา และการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบริการ

เครื่องมือวัดคุณภาพในหอสมุดที่นิยมใช้ คือ LibQual+ จัดทำโดย Association of Research Libraries (ARL) ARL ได้จัดทำโครงการ LIBQUAL+ ร่วมกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย Texas A & M โดยใช้การสำรวจบนเว็บ (web-based survey) การสำรวจยังคงมีรากฐานมาจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) เช่นเดียวกับ SERVQUAL ผู้ตอบแบบสอบถาม จะระบุระดับความคาดหวังขั้นต่ำสุด ระดับที่พึงปรารถนา และระดับการรับรู้เรื่องบริการที่ได้รับ มิติในการประเมินมีในด้าน ๑) ผลกระทบของบริการ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของบุคลากรห้องสมุด ๒) ห้องสมุดในฐานะสถานที่ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ๓) การควบคุมสารสนเทศ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับความสะดวกในการค้นพบสารสนเทศ เช่น การใช้เครื่องมือช่วยค้นเว็บไซต์ การมีสิ่งพิมพ์และทรัพยากรสารสนเทศให้ใช้ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีคำถามอีก ๕ ข้อในบริบทของห้องสมุดเอง เพื่อนำไปใช้

ตามความต้องการเชิงกลยุทธ์ หอสมุดที่ใช้ LIBQUAL+ จะเสียค่าใช้จ่ายในการใช้ และวิเคราะห์แบบสอบถาม และจะได้รับผลทางเว็บต่อไป (SCONUL, 2020)

เกณฑ์วัดคุณภาพของบริการในหอสมุดมีการพัฒนาเรื่อยมา หอสมุดสามารถนำเครื่องมือในภาคธุรกิจมาใช้โดยเฉพาะ ในประเด็นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โมเดลที่น่าสนใจ คือ โมเดลของ Kano (Kano model) พัฒนาโดยศาสตราจารย์ Noriaki Kano ในช่วงทศวรรษ 1980 เพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้าที่มีผลต่อความพึงพอใจ มีทั้งหมด ๕ ประเภท คือ (*Discovering the Kano Model*, 2020)

(๑) ความต้องการบริการแบบที่ปฏิบัติอยู่ (performance requirement) เป็นความต้องการที่ลูกค้าสามารถแสดงออกมาให้ผู้ให้บริการรับรู้ได้ เมื่อจะเลือกใช้หรือประเมินบริการ วิธีการที่ใช้ก็อาจจะเป็นการสอบถามหรือสัมภาษณ์

(๒) ความต้องการบริการพื้นฐาน (basic requirement) เป็นความต้องการที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับบริการบางครั้งเป็นบริการธรรมดาที่อาจถูกมองข้ามไป ถ้าหน่วยงานทำได้ไม่ดีความพึงพอใจก็จะต่ำ แต่หากถึงแม้หน่วยงานทำได้ดี ลูกค้าก็จะรู้สึกเฉยๆ

(๓) ความต้องการบริการแบบที่สร้างความตื่นเต้น (excitement requirement) เมื่อลูกค้าได้รับบริการที่ดีเหนือความคาดหมาย ก็จะรู้สึกตื่นเต้นยินดี

(๔) ความต้องการที่ได้รับบริการที่ตนไม่สนใจ (indifferent requirement) หน่วยงานอาจให้บริการที่ลูกค้าไม่สนใจว่าจะมีบริการนั้นหรือไม่

(๕) ความต้องการแบบผกผัน (reverse requirement) คือ ลูกค้าจะรู้สึกไม่พอใจหากมีบริการนี้ถ้าหน่วยงานยังให้บริการอยู่

การประเมินคุณภาพบริการสามารถวัดได้จากหลายเกณฑ์ หอสมุดสามารถเลือกใช้วิธีการตามความเหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินเป็นสิ่งสำคัญ หอสมุดต้องพิจารณาว่าข้อมูลใดเป็นที่ต้องการ และใครจะเป็นผู้ที่เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล

### บรรณารักษ์ลูกผสม (hybrid librarians)

ผู้ที่มีบทบาทในการจัดการหอสมุดลูกผสมให้มีประสิทธิภาพคือ บรรณารักษ์ ขณะนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทคนในด้านต่าง ๆ หอสมุดเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งเก็บหนังสือเป็นแหล่งสารสนเทศที่มุ่งเน้นการให้บริการจากหอสมุดทางกายภาพ เป็นหอสมุดเสมือนที่เน้นการเข้าถึงผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์



ห้องสมุดสามารถขยายการให้บริการนอกกรอบห้องสมุด บรรณารักษ์จึงมีบทบาทเพิ่มขึ้น ในการสร้าง จัดเก็บ นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศ และต้องมีสมรรถนะด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานในห้องสมุดได้

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน สมรรถนะ หรือ ความรู้ความสามารถ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ในการทำงานที่แสดงออกมาแต่ละบุคคล

สมรรถนะในการจัดการห้องสมุดลูกผสม เป็นสมรรถนะทางบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ ศาสตร์ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล (Allen, 2005; Pugh 2005; Swapna & Biradar, 2016; Tyagi & Sharma, 2018) สามารถแบ่งได้เป็นสมรรถนะด้านการบริหาร เทคนิค บริการ เทคโนโลยี และสมรรถนะอื่น ๆ

๑. สมรรถนะด้านการบริหาร มีความเกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหาร และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่จะช่วย ให้งานดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปได้ สมรรถนะดังกล่าว ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การวางแผนการเงิน และงบประมาณ การแก้ไขปัญหา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ในองค์กร และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การตลาด และการประชาสัมพันธ์ การจัดการโครงการ การจัดการอาคารสถานที่ ที่สำคัญคือสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำ เช่น การสร้างทีม การสื่อสารองค์กร และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างความร่วมมือ การจัดการความเปลี่ยนแปลง การให้คำปรึกษา (consulting) การดูแล (mentoring) การโค้ช (coaching) สำหรับสมรรถนะการบริหารที่จำเป็นอีกประการก็คือ การจัดการลิขสิทธิ์

๒. สมรรถนะด้านเทคนิค เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ การจัดทำหมวดหมู่ การทำรายการ การจัดการเมทาตาทา การพัฒนาทรัพยากร การจัดการสารสนเทศ จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกห้องสมุด รวมทั้งการประเมินสารสนเทศจากแหล่งเหล่านั้น การสงวน รักษา การดูแลรักษาข้อมูล (data curation)

๓. สมรรถนะด้านบริการ ในห้องสมุดลูกผสมจะเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ และจัดบริการในสภาพแวดล้อมแบบผสม นอกเหนือจากบริการพื้นฐานต่าง ๆ ที่ผู้ใช้ต้องเข้ามาใช้ใน ห้องสมุดแล้ว ยังมีสมรรถนะเกี่ยวกับบริการอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ จากคลังสถาบัน/คลังข้อมูล และทรัพยากรแบบเปิด(open access resources) การสืบค้นสารสนเทศ บนเว็บ การให้บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าเสมือน (virtual reference) การนำเสนอบริการ ทางอิเล็กทรอนิกส์ การสอนความฉลาดรู้สารสนเทศ (information literacy)

๔. สมรรถนะด้านเทคโนโลยี ในสภาพแวดล้อมทางดิจิทัล บรรณารักษ์ต้องเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ การใช้ระบบประมวลผลกลุ่มเมฆ (cloud computing) ระบบจัดการฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ตและเวิร์ลด์ไวด์เว็บ มีลดีมีเดีย เทคโนโลยีดิจิทัล และการประมวลผลสื่อดิจิทัล เทคโนโลยีภาพลักษณ์ (imaging technology) ระบบสารสนเทศดิจิทัล สารสนเทศออนไลน์และสารสนเทศออฟดิคัล เครือข่ายความรู้ (knowledge network) และสื่อสังคม (social media)

๕. สมรรถนะอื่น ๆ บทบาทของบรรณารักษ์ลูกผสม ทำให้ต้องมีสมรรถนะอื่น ๆ ด้วย เช่น ทักษะการนำเสนอ (presentation skills) และการเขียน การติวและการสอนออนไลน์ (online tutoring and teaching) และทักษะภาษาต่างประเทศ

การพัฒนาสมรรถนะของบรรณารักษ์ลูกผสมอาจไม่จำเป็นถ้าทุกคนมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นอยู่แล้ว และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง แต่จะจำเป็นหากบรรณารักษ์บางคนรู้มากหรือมีความสามารถมากกว่าคนอื่น ๆ และหากผู้บริหารอยากให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกัน เมื่อจะพัฒนาสมรรถนะ ห้องสมุดต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่า วัตถุประสงค์คืออะไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ใครเป็นผู้ระบุสมรรถนะหรือได้รายการสมรรถนะนั้นมาจากที่ใด จะเน้นสมรรถนะอะไรบ้าง รวมทั้งมีกำหนดเวลาหรือไม่

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ สามารถทำได้หลายวิธี ห้องสมุดอาจให้มีการฝึกอบรมในงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้และทักษะเป็นผู้ดูแล อาจใช้การโค้ชจากภายใน และภายนอก จัดการฝึกอบรมเป็นทางการโดยวิทยากรภายในหรือใช้วิทยากรภายนอก สำหรับตัวบรรณารักษ์เองอาจพัฒนาสมรรถนะของตนจากการอ่าน การสังเกตการณ์ทำงาน และ การร่วมมือในการทำงานที่จะเป็นการฝึกทักษะได้

การพัฒนาสมรรถนะส่วนหนึ่งมาจากการเรียนรู้ กระบวนทัศน์ของการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ประกอบด้วย ตัวผู้เรียน แหล่งเรียนรู้ และวิธีการเรียนแบบใหม่ ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งบุคคล คือ ผู้เชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของตนเองหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น คลังความรู้ ห้องสมุดเสมือนบนเครือข่าย และอาจจะเรียนรู้ได้จากแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ภายในห้องสมุดของตน หรือจากห้องสมุดหรือองค์กรสารสนเทศอื่น

วิธีการเรียนรู้จะมีความเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย (computer assisted learning) โดยเฉพาะการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) หลักสูตรออนไลน์แบบเปิด (MOOC- Massive Open Online Courseware) การเรียนรู้แบบร่วมมือออนไลน์ (online collaborative learning)

นอกจากนั้นยังมีการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมต่าง ๆ ที่สำคัญคือการเรียนรู้ที่ได้จากการสนับสนุน การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการโค้ชจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือ การร่วมการทำงานในทีม การร่วมในชุมชนปฏิบัติการ (community of practice -CoP)

### ความส่งท้าย

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของห้องสมุดที่เป็นผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องเกิดการปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ของห้องสมุด โดยเฉพาะในเรื่อง การบริหารองค์กร บริการสารสนเทศและผู้ใช้ มีการเกิดขึ้นของห้องสมุดลูกผสม ที่ผสมผสานการดำเนินงานแบบดั้งเดิม กับทรัพยากรและบริการแบบดิจิทัล อาจกล่าวได้ว่าห้องสมุดในปัจจุบันต่างก็เป็นห้องสมุดลูกผสมทั้งสิ้น การจัดการในแบบผสมนี้ต้องอาศัยผู้บริหารและบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ดีที่สุด และทำให้ชุมชนเห็นถึงความจำเป็นในความ “คงอยู่” ของห้องสมุดไม่ว่าจะทางกายภาพ หรือในรูปแบบดิจิทัลก็ตาม ◆

### บรรณานุกรม

- Allen, L. **Hybrid librarians in the 21st century library: A collaborative service-staffing model**. [Online] Retrieved from: <http://ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/pdf/allen05.pdf>(. 2005.
- Discovering the Kano Model**. [Online] Retrieved from: <https://www.kanomodel.com/discovering-the-kano-model/>
- Interaction Design. **Service design**. [Online] Retrieved from: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>. 2020.
- Malinconico, S.M. Digital preservation technologies and hybrid libraries. **Information Services & Use**. 22 (2002) 159–174.
- Mulder, P. **SERVQUAL model**. [Online] Retrieved from: <https://www.toolhero.com/quality-management/servqual-model.2018>.
- Narges, I. **Service design tools & methods**. [Online] Retrieved from: <https://medium.com/capitalonedesign/service-design-tools-methods-6e7f62fcf881>

- Pham, Chi Pham. **What's Service Design? And Why Does it Matter?**. [Online] Retrieved from: <https://uxdesign.cc/whats-service-design-and-why-does-it-matter-5025ca624f2?gi=ce0b15acc038>. 2016.
- Pinfield, S. **The hybrid library: the view from UK**. [Online] Retrieved from: <http://eprints.nottingham.ac.uk/32/2/InetBib.pdf>. 1999.
- Pugh, L. The management of hybrid libraries. **Library & Information Research (LIR)**. 29,92 (2005) 13-31.
- Rusbridge, C. **Towards the Hybrid Library**. [Online] Retrieved from: <http://www.dlib.org/dlib/july98/rusbridge/07rusbridge.html>.1998.
- Schmidt, K.D., Sennyey, P. & Carstens. “T.V. New roles for a changing environment: Implications of Open Access for Libraries” **College & Research Libraries** 66,2 (2005) 407-16.
- SCONUL. **What is LibQual+?**. [Online] Retrieved from: <https://www.sconul.ac.uk/page/what-is-Libqual>. 2020.
- Swapna, G & Biradar, B.S. Competencies for library professionals in digital environment. **e-Library Science Research Journal**. 5,2 (2016). Retrieved from: [www.lsrj.in](http://www.lsrj.in).
- Tyagi, A & Sharma “S.K. Re-engineering of library in digital environment” **Library Progress (International)**. 38,2 (2018). doi: 10.5958/2320-317X.2018.00036.3.