

แนวทางการพัฒนาทักษะผู้นำทางการศึกษาสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์

The Guidelines for Developing Educational Leadership Skills in the Age of Artificial Intelligence

สุดกมล กาญจนรัตน์¹ และ สาโรจน์ เพ็ญวงศา²

Sudkamon Kanjanaruttanapun¹ and Saroch Pauwongsakul²

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: ¹sudkamon.play@gmail.com; ²sengcomm@kru.ac.th

Received November 24, 2025; Revised December 23, 2025; Accepted December 30, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อโครงสร้างระบบการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำให้สามารถขับเคลื่อนการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผ่านการพัฒนาทักษะสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ 1) ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI เพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์และยืดหยุ่น 3) ทักษะการสื่อสารและความร่วมมือเพื่อสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม 4) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลและระบบ AI และ 5) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้ AI เพื่อความโปร่งใสและความเป็นธรรม ผู้นำทางการศึกษาในยุคนี้จึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถผสมผสานศาสตร์การบริหารเข้ากับนวัตกรรมและจริยธรรมได้อย่างสมดุล

คำสำคัญ: ผู้นำทางการศึกษา, ปัญญาประดิษฐ์, ทักษะดิจิทัล, การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This article presents guidelines for developing educational leadership skills to adapt to the Artificial Intelligence (AI) era, which significantly impacts the structure of the education system, including instruction and management. The objective is to propose competencies for leaders to drive education effectively and sustainably through five key dimensions: 1) Digital and AI technology skills for instructional

integration, 2) Strategic and flexible change management, 3) Communication and collaboration skills to build trust and participation, 4) Strategic decision-making based on data and AI systems, and 5) The development of morality and ethics in AI usage to ensure transparency and fairness. Consequently, educational leaders in this era must be visionary, capable of balancing management science with innovation and ethics

Keywords: Educational Leadership, Artificial Intelligence (AI), Digital Skills, Change Management

บทนำ

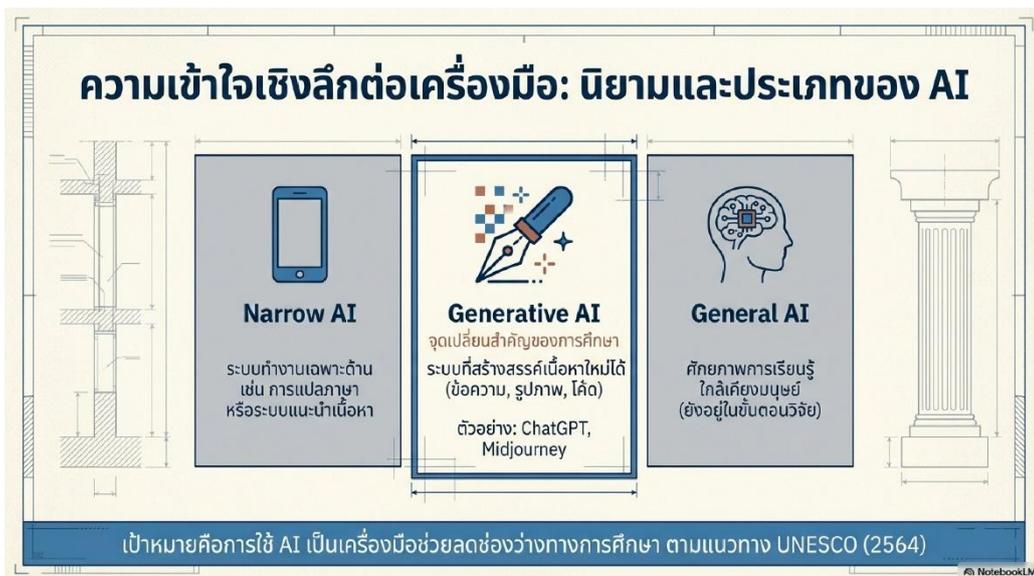
ในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในทุกภาคส่วนของสังคม รวมถึงด้านการศึกษา AI เป็นเทคโนโลยีที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้จากข้อมูล สร้างเนื้อหา วิเคราะห์แนวโน้ม และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเปลี่ยนผ่านที่กำลังเกิดขึ้นในวงการศึกษานี้ทั่วโลก ภายใต้บริบทที่เรียกว่า “Education in the AI Era” นำไปสู่แนวคิดการนำเทคโนโลยี AI มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างครั้งสำคัญของระบบการศึกษา เนื่องจากเทคโนโลยี AI ได้เข้ามามีบทบาททั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการสถานศึกษา (Brynjolfsson & McAfee, 2560) ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวให้สามารถใช้ศักยภาพของ AI เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ขณะเดียวกันก็ต้องจัดการกับความเสี่ยงและผลกระทบทางสังคม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ตามมา (UNESCO, 2564)

ยุคปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในบริบททางการศึกษา หมายถึง เทคโนโลยีที่สามารถจำลองความสามารถทางปัญญาของมนุษย์ เช่น การเรียนรู้ การให้เหตุผล การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการทางการศึกษาต่าง ๆ ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา AI สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือช่วยเหลือในการประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ แนวโน้ม การจัดทำรายงาน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การใช้ AI ในการศึกษาไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อทดแทนบทบาทของครูหรือผู้บริหารสถานศึกษา แต่เป็นการเสริมสร้างความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่นเดียวกับที่ UNESCO (2564) ได้ระบุไว้ว่า AI ควรถูกมองเป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดช่องว่างทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่ยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาระหว่างพื้นที่ต่าง ๆ

ในเชิงเทคนิค AI สามารถจำแนกออกเป็นหลายระดับ ได้แก่ 1) Narrow AI (Weak AI) เป็นระบบที่ถูกออกแบบเพื่อทำงานเฉพาะด้าน เช่น ผู้ช่วยเสมือน การแปลภาษาอัตโนมัติ และระบบแนะนำเนื้อหา 2) General AI (Strong AI) เป็นระบบที่มีศักยภาพในการประมวลผลและเรียนรู้ในหลากหลายมิติใกล้เคียงกับมนุษย์ ซึ่งยังอยู่ในขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา และ 3) Generative AI เป็นระบบที่สามารถสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ข้อความ รูปภาพ รหัสโปรแกรม และเสียง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือในกลุ่มนี้ ได้แก่ ChatGPT DALL·E และ Midjourney สำหรับด้านการศึกษา AI มีศักยภาพสูงในการสนับสนุนทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียนและการบริหารจัดการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดทำแบบฝึกหัดหรือข้อสอบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงรายบุคคลของผู้เรียน ตลอดจนการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวม นอกจากนี้ AI ยังสามารถทำงานในลักษณะปรับตัว (adaptive learning) ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของผู้ใช้แต่ละราย จึงนับเป็นเครื่องมือที่มีความยืดหยุ่นและศักยภาพสูงในการประยุกต์ใช้กับระบบการศึกษาไทย



ภาพที่ 1 ความเข้าใจเชิงลึกต่อเครื่องมือ: นิยามและประเภทของ AI

ในประเทศไทย แนวคิดการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ถูกกล่าวถึงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเน้นสมรรถนะด้านดิจิทัล การเรียนรู้ตลอดชีวิต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ทิตินา แคมมณี, 2562, หน้า 134) การเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การใช้ข้อมูลเชิงลึก และการจัดการนวัตกรรมการศึกษา จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำการศึกษาอยู่รอดและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Fullan, 2544, หน้า 27)

ดังนั้น บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางพัฒนาทักษะผู้นำทางการศึกษาใน 5 มิติหลัก ได้แก่ (1) ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) ทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ (4) ทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยข้อมูลและระบบ AI และ (5) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของ

ผู้นำ เพื่อให้ผู้นำทางการศึกษามีสมรรถนะในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ยุค AI อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอในประเด็นดังต่อไปนี้

ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI ที่ผู้นำทางการศึกษาควรมี

ผู้นำทางการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล และ AI ไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ แต่ต้องมองเห็นศักยภาพของ AI ในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ เช่น ระบบการเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning systems) ระบบผู้ช่วยอัจฉริยะ (intelligent tutoring systems) และการวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ (learning analytics) (Holmes et al., 2562)

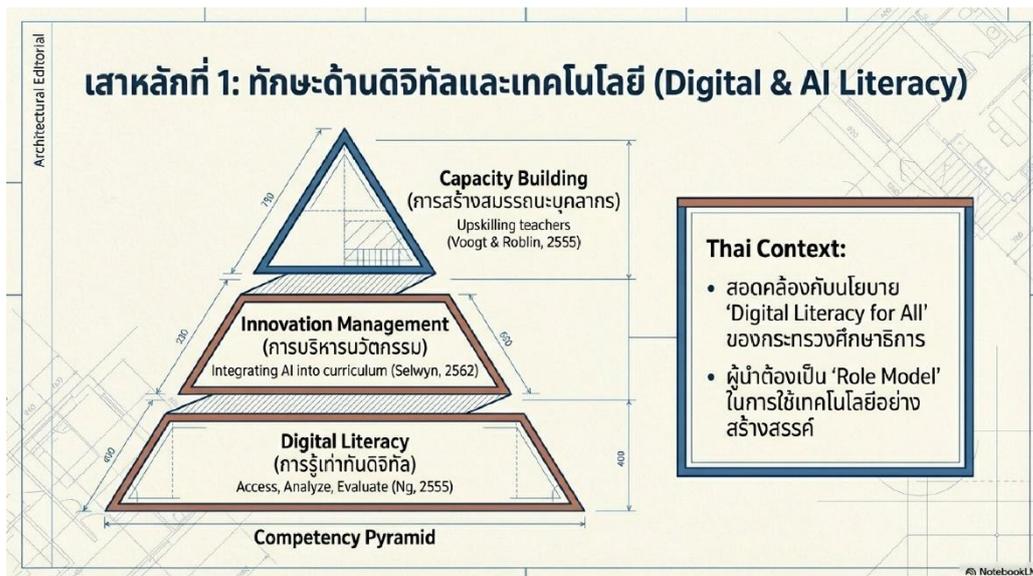
ทักษะดิจิทัลที่สำคัญประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ทักษะการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy)** ซึ่งครอบคลุมการเข้าถึง วิเคราะห์ และประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ (Ng, 2555)

2. **ทักษะการบริหารจัดการนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation Management)** โดยผู้นำต้องสามารถบูรณาการเทคโนโลยี AI เข้ากับหลักสูตรและการเรียนการสอน (Selwyn, 2562)

3. **ทักษะการสร้างสมรรถนะครูและบุคลากรด้านดิจิทัล** เนื่องจากความสามารถของครูเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้ AI ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Voogt & Roblin, 2555)

สำหรับประเทศไทย แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้นำการศึกษาได้รับการส่งเสริมผ่านนโยบาย “Digital Literacy for All” ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เน้นให้ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าเทียมและปลอดภัย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ผู้นำจึงต้องมีบทบาทในการผลักดันและเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยี AI อย่างสร้างสรรค์และมีวิจารณญาณ



ภาพที่ 2 เสาหลักที่ 1 ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

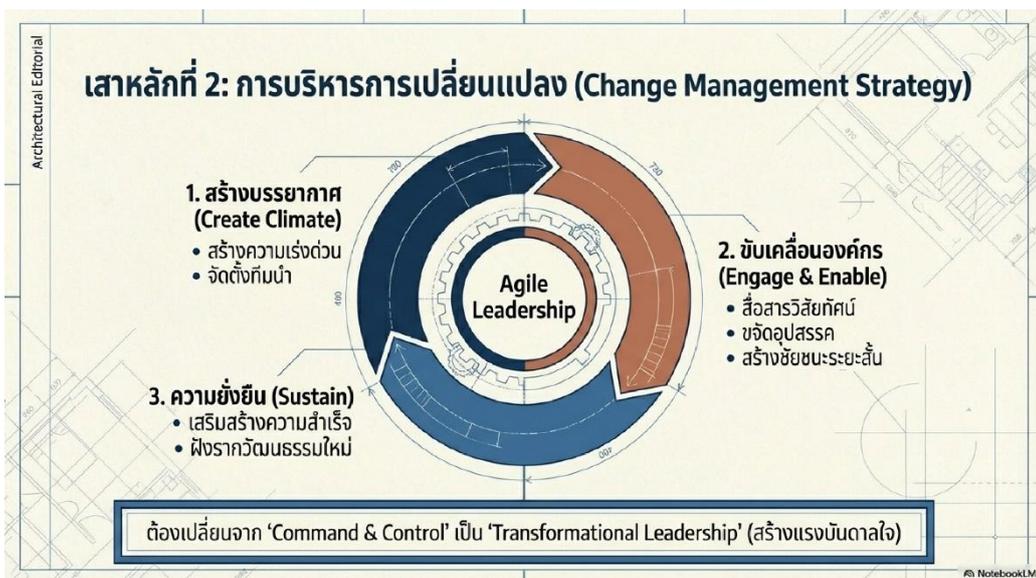
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค AI กลยุทธ์และเทคนิคที่สำคัญ

การเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ทำให้ผู้นำทางการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงโครงสร้างการเรียนรู้ วิธีการบริหารจัดการ และความคาดหวังของสังคมต่อระบบการศึกษา (Christensen, Horn, & Johnson, 2554) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงกลายเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อปรับทิศทางองค์กรการศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียน

Kotter (2542) ได้นำเสนอ 8 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ยังคงมีความสำคัญในยุค AI ได้แก่ 1) การสร้างความเร่งด่วน 2) การจัดตั้งทีมงานแกนนำ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การขจัดอุปสรรค 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การเสริมสร้างความสำเร็จ และ 8) การฝังรากวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ซึ่งสามารถปรับใช้ในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนการใช้ AI อย่างมีระบบ

ในบริบทไทย สุวิมล ว่องวาณิช (2557) ชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจำเป็นต้องควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Organization) และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Fullan (2544) เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำสร้าง “Capacity Building” หรือการเสริมสร้างศักยภาพของครูและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่สำคัญในยุค AI ได้แก่ การปรับใช้แนวทาง Agile Leadership ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการทำงานแบบร่วมมือ (Joiner & Josephs, 2550, หน้า 19) ผู้นำที่มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะสามารถทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการใช้ AI และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 3 เสาหลักที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

พัฒนาทักษะการสื่อสารและความร่วมมือในยุค AI

แม้ว่า AI จะมีบทบาทสำคัญในการช่วยประมวลผลข้อมูลและสร้างระบบอัตโนมัติ แต่ทักษะการสื่อสารและความร่วมมือ (Communication & Collaboration Skills) ยังคงเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถถูกแทนที่โดยเครื่องจักรได้ (Trilling & Fadel, 2552) ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และ ทิศทางการใช้ AI อย่างชัดเจน โปร่งใส และเข้าใจง่าย เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือจากครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

Goleman (2541) กล่าวถึงบทบาทของ *ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)* ในการสื่อสารของผู้นำ โดยเฉพาะการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) และการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี ขณะที่ Heifetz, Grashow, & Linsky (2552) เน้นการสื่อสารเชิงปรับตัว (Adaptive Communication) ที่เปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนร่วมทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนในการแก้ปัญหา

ในด้านความร่วมมือ ผู้นำต้องส่งเสริมการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) ที่ใช้ AI เป็นเครื่องมือสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาการสอน (DuFour, & Eaker, 2551) ตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์ม AI วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนแล้วนำไปอภิปรายในวง PLC เพื่อวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน

ในบริบทไทย สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สพฐ. (2563) รายงานว่าการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และความร่วมมือในสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารการศึกษาร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน



ภาพที่ 4 เสาหลักที่ 3 การสื่อสารและความร่วมมือ

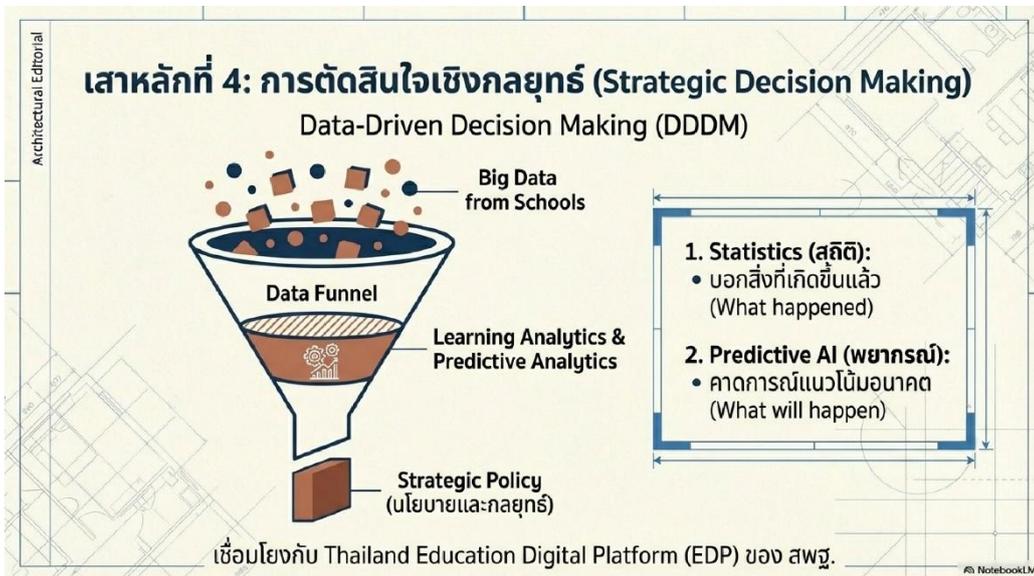
ทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยข้อมูลและระบบ AI

หนึ่งในสมรรถนะสำคัญของผู้นำการศึกษาในยุค AI คือการใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making : DDDM) ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ระบบ AI สามารถช่วยรวบรวม วิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลจำนวนมาก เพื่อให้ผู้นำใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Mandinach & Gummer, 2559)

Brynjolfsson และ McAfee (2560) เน้นว่าผู้นำในยุค AI ต้องพัฒนาความสามารถในการแยกแยะข้อมูลเชิงสถิติ ออกจาก ข้อมูลเชิงคาดการณ์ โดยใช้เครื่องมือ AI เช่น การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มทางการศึกษา ขณะที่ Shapiro (2563, หน้า 66) ชี้ว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในยุค AI ต้องพิจารณาทั้ง ความถูกต้องของข้อมูล และความโปร่งใสของอัลกอริทึม เพื่อลดอคติในการตัดสินใจ

ในระดับสถานศึกษา ผู้นำควรใช้ระบบ Learning Analytics เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าของผู้เรียน และนำผลลัพธ์ไปใช้วางแผนปรับปรุงการสอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Siemens & Long, 2554) ในประเทศไทย แผนนโยบายการขับเคลื่อน Thailand Education Digital Platform (EDP) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ Big Data และ AI ในการตัดสินใจเชิงนโยบายทางการศึกษา (สพฐ., 2565)

ดังนั้น ทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยข้อมูลและระบบ AI ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางที่แม่นยำ แต่ยังสร้าง *ความน่าเชื่อถือ* และ *ความโปร่งใส* ในการบริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 5 เสาหลักที่ 4 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษาในยุค AI

จริยธรรมในการใช้ AI หมายถึง กรอบแนวคิดและหลักปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้การพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี AI ดำเนินไปในลักษณะที่เคารพสิทธิมนุษยชน คำนึงถึงความเป็นธรรม โปร่งใส ความรับผิดชอบ

และไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคลหรือสังคม รวมไปถึงการศึกษาถึงหลักการและมาตรการที่ควบคุมการพัฒนา การใช้งาน และการจัดการกับเทคโนโลยี AI เพื่อให้แน่ใจว่า AI จะถูกใช้อย่างมีความรับผิดชอบ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อสังคม หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อสิทธิของบุคคลในบริบทของสถานศึกษา

จริยธรรมในการใช้ AI ครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญ เช่น การเคารพสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เรียน การไม่ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หรือตัดสินผู้เรียนอย่างไม่เป็นธรรม ดังนั้น การส่งเสริมจริยธรรมในการใช้ AI จึงไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลอย่างมีความรับผิดชอบ และการคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของผู้เรียนเป็นหลัก

แม้ AI จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ แต่ก็สร้างคำถามด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อการใช้งานที่สำคัญ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี และผลกระทบต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา (Jobin, Ienca, & Vayena, 2562) ดังนั้น ผู้นำการศึกษาต้องไม่เพียงพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี แต่ยังต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปด้วย

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 2564) และ OECD (2562) ได้เสนอหลักจริยธรรมในการใช้ AI ไว้คล้ายกัน โดยเน้นหลักการ 5 ประการ ได้แก่ 1) ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง 2) เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) รับผิดชอบต่อสังคม และ 5) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

Brown และ Treviño (2549) ได้นำเสนอแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความยุติธรรม และการใช้ดุลยพินิจที่รับผิดชอบ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการนำ AI มาใช้ในการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ Floridi (2562) ได้เสนอกรอบ “AI Ethics” ที่ประกอบด้วยหลักความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) ความเป็นส่วนตัว (Privacy) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ซึ่งผู้นำทางการศึกษาควรถือเป็นหลักการสำคัญ

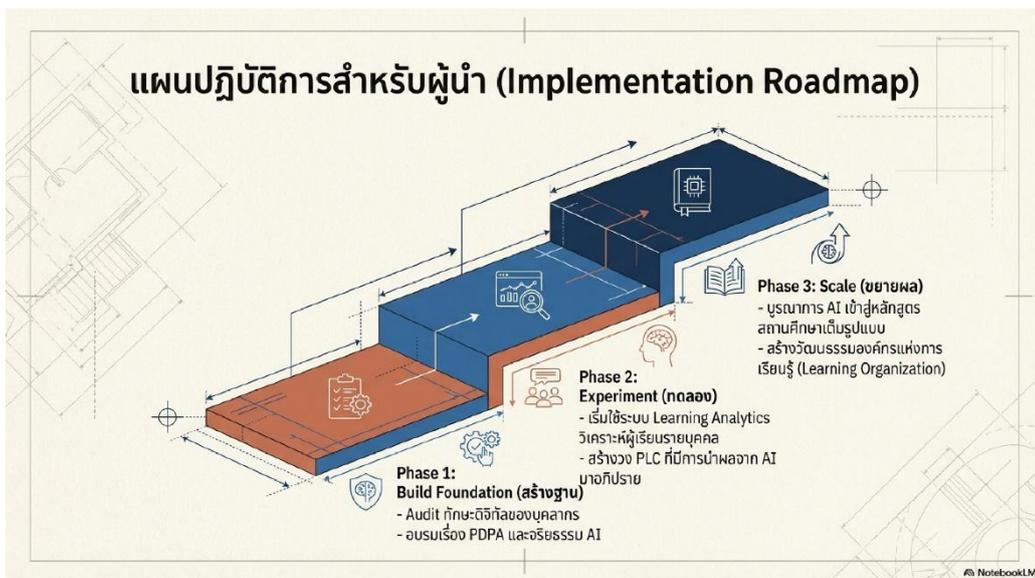
ในบริบทไทย จรุงศรี ศรีทวีกุล (2561) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณธรรมจะสามารถรักษาความสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนกับการปกป้องสิทธิและศักดิ์ศรีของมนุษย์ ขณะที่ สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2564) เน้นว่าการกำกับดูแล AI ในการศึกษาไทยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

ดังนั้น การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมจึงถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุค AI ซึ่งจะช่วยให้การใช้เทคโนโลยีมีความยั่งยืน และสร้างความไว้วางใจจากผู้เรียน ครู และสังคมโดยรวม



ภาพที่ 6 เสาหลักที่ 5 คุณธรรมและจริยธรรม

องค์ความรู้จากการศึกษา



ภาพที่ 7 แผนปฏิบัติการสำหรับผู้นำ

1. บริบทของ AI กับการศึกษา การเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดย AI ไม่ได้เข้ามาเพื่อทดแทนครูหรือผู้บริหาร แต่เป็นเครื่องมือช่วยยกระดับคุณภาพ (Augmentation) เช่น การใช้ระบบการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2. กรอบทักษะผู้นำทางการศึกษา 5 มิติ (The 5 Dimensions of Leadership Skills) เพื่อให้การขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุค AI ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องพัฒนาทักษะใน 5 ด้านสำคัญ ได้แก่

มิติด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital & AI Skills): ผู้นำต้องมีความรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) เข้าใจศักยภาพของ AI ในการวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ และมีทักษะในการบริหารนวัตกรรม (Digital Innovation Management) เพื่อบูรณาการเข้ากับหลักสูตร รวมถึงหน้าที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะ (Capacity Building) ให้แก่ครูและบุคลากร

มิติด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management): ต้องใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและรวดเร็วแบบ Agile Leadership ควบคู่ไปกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (เช่น การสร้างความเร่งด่วน การสื่อสารวิสัยทัศน์) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มิติด้านการสื่อสารและความร่วมมือ (Communication & Collaboration): เป็นทักษะที่ AI ทดแทนไม่ได้ ผู้นำต้องใช้ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และ การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อสร้างความไว้วางใจ นอกจากนี้ควรใช้ AI สนับสนุนข้อมูลในวงพูดคุยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อวางแผนพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน

มิติด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making): เปลี่ยนจากการตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณมาเป็นการใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data-Driven Decision Making) ผู้นำต้องแยกแยะระหว่าง "ข้อมูลเชิงสถิติ" (อดีต) กับ "ข้อมูลเชิงคาดการณ์" (Predictive Analytics) เพื่อพยากรณ์อนาคต และใช้ Learning Analytics ในการติดตามความก้าวหน้าผู้เรียนรายบุคคล

มิติด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics): เป็นรากฐานสำคัญที่สุด ผู้นำต้องยึดหลัก "มนุษย์เป็นศูนย์กลาง" (Human-Centric) คำนึงถึงความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส และตรวจสอบได้ (Accountability) รวมถึงต้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของผู้เรียนอย่างเคร่งครัด

3. คุณลักษณะผู้นำแห่งอนาคต ผู้นำทางการศึกษาในยุค AI จะต้องเป็น "ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์" ที่มีความสมดุลระหว่างศาสตร์ 3 ด้าน คือ การบริหารจัดการ (Management), นวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovation), และ จริยธรรม (Ethics) เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาให้ทันสมัยแต่ยังคงรักษาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไว้อย่างยั่งยืน

สรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาที่ถูกขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำให้ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างรอบด้าน โดยบทความนี้ได้ชี้ให้เห็น 5 มิตินวัตกรรมที่เป็นหัวใจของการปรับตัว ได้แก่

- (1) ทักษะด้านดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยี AI เพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน
- (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์และยืดหยุ่น
- (3) การพัฒนาทักษะการสื่อสารและความร่วมมือที่สร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม
- (4) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูลและระบบ AI ที่โปร่งใส

(5) การรักษาคูณธรรมและจริยธรรมในการใช้ AI เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและความยั่งยืนทางการศึกษา

กล่าวได้ว่าผู้นำทางการศึกษาในยุค AI ต้องไม่เพียงเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี แต่ยังคงต้องเป็น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่สามารถประสานศาสตร์แห่งการบริหาร การสื่อสาร และจริยธรรมเข้ากับนวัตกรรม เพื่อสร้างการศึกษาไทยที่ก้าวทันโลกและยังคงรักษามิติของความเป็นมนุษย์อย่างสมดุล

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *นโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานด้านดิจิทัลเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- จรรยา ศรีทวีกุล. (2561). *คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทิตนา แชมมณี. (2562). *ศิลปะการสอน: การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2564). *การกำกับดูแลเทคโนโลยีและการศึกษาไทยในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *Thailand Education Digital Platform (EDP): แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาไทยด้วยดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *รายงานผลการพัฒนาวัฒนธรรมการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns* (2nd ed.). New York, NY: McGraw–Hill.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.

- Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Boston, MA: Center for Curriculum Redesign.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy?. *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078.
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Shapiro, A. (2020). *Design, control, predict: Cultural politics in the work of machine learning*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30–40.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- UNESCO. (2021). *AI and education: Guidance for policy-makers*. Paris, France: UNESCO Publishing.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321.