



ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา กับการรับมือภาวะวิกฤตในยุคปัญญาประดิษฐ์ EDUCATIONAL ADMINISTRATION LEADERSHIP AND CRISIS RESPONSE IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

กฤษณะ บุหลัน^{1*} และอรัญญา พงศ์สะอาด²

Krissana Bulan^{1*} and Aranya Phongsaaard²

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

²หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹Educational Administration Program, Faculty of Education, Rajapruk University

²Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

Received: June 14, 2026 / Revised: June 24, 2026 / Accepted: June 26, 2026

บทคัดย่อ

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในหลายมิติ ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการตัดสินใจเชิงนโยบาย ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนในรูปแบบใหม่ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมต่อการรับมือภาวะวิกฤตในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการจากเอกสารวิชาการ งานวิจัย และรายงานขององค์กรวิชาชีพพระระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การบริหารวิกฤต การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำดิจิทัล และจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์

ผลการสังเคราะห์พบว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในบริบทการศึกษาอันเป็นผลจากการขยายตัวของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สามารถจำแนกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ วิกฤตเชิงนโยบายและกฎระเบียบ วิกฤตเชิงองค์กรและโครงสร้าง วิกฤตเชิงวิชาชีพของครูและบุคลากร และวิกฤตเชิงผู้เรียนและความเท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งแต่ละระดับต้องการแนวทางการบริหารและภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI จำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ บริหารการเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจบนฐานข้อมูล กำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

*Corresponding Author

E-mail: krbl@rpu.ac.th

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ ผู้เขียนนำเสนอกรอบแนวคิด WISDOM Leadership Model ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ดิจิทัลรอบด้าน ความรู้และปัญญา ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล จริยธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างสมดุลระหว่างนวัตกรรม เทคโนโลยี และคุณค่าความเป็นมนุษย์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ปัญญาประดิษฐ์ ภาวะวิกฤต การบริหารสถานศึกษา WISDOM Leadership Model

Abstract

Artificial Intelligence (AI) has increasingly influenced educational systems in multiple dimensions, including teaching and learning, educational administration, and policy decision-making. As educational institutions confront growing complexity and uncertainty arising from technological advancement, educational leaders are required to assume new roles and responsibilities beyond conventional administrative functions. This academic article aims to synthesize knowledge concerning educational leadership for responding to crises in the age of artificial intelligence. The study employed an integrative literature review of scholarly publications, research studies, and international policy reports related to educational leadership, crisis management, change management, digital leadership, and AI ethics.

The synthesis indicates that AI-related crises in education may be classified into four interrelated dimensions: policy and regulatory crises, organizational and structural crises, professional crises among teachers and educational personnel, and learner-related crises concerning educational equity. Each dimension requires distinct leadership approaches and management responses. Furthermore, the findings suggest that educational leaders in the AI era need competencies in strategic direction setting, change management, data-informed decision-making, ethical governance of technology, and continuous human resource development.

Drawing upon the synthesized body of knowledge, this article proposes the WISDOM Leadership Model as a conceptual framework for educational leadership in the age of artificial intelligence. The framework comprises six dimensions: Digital Vision, Intelligence, Strategic

Flexibility, Data-Driven Decision Making, Organizational Ethics, and Manpower Development. These dimensions collectively provide guidance for educational administrators in addressing uncertainty and navigating technological change while maintaining a balance between innovation, technological advancement, and humanistic values in education.

Keywords: Educational Leadership, Artificial Intelligence, Crisis Management, Educational Administration, WISDOM Leadership Model

บทนำ

นับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2010 เป็นต้นมา เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ได้แทรกซึมเข้าสู่ทุกมิติของการศึกษาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง ไม่ว่าจะเป็นระบบการเรียนรู้แบบปรับตัวอัตโนมัติ (Adaptive Learning Systems) ที่วิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนแบบรายบุคคล ไปจนถึงระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่คาดการณ์ความเสี่ยงของนักเรียนล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะปรากฏให้เห็น

การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีในระดับนี้ไม่อาจถูกมองว่าเป็นเพียง “เครื่องมือใหม่” ที่ครูหรือผู้บริหารสามารถนำมาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ตามอัธยาศัย หากแต่เป็นการปรับโครงสร้างพื้นฐานของวิชาชีพการศึกษาอย่างถอนรากถอนโคน สถานศึกษาไทยจำนวนมากกำลังเผชิญภาวะที่อาจเรียกว่า “ความสับสนเชิงดิจิทัล (Digital Bewilderment)” กล่าวคือ มีการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย แต่ขาดกรอบแนวคิดและทิศทางในการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ส่งผลให้เทคโนโลยีถูกใช้ในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าทางการศึกษาอย่างแท้จริง (Cuban, 2001; Mishra & Koehler, 2006; Fullan, 2013)

ในขณะเดียวกัน วิกฤตของการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงมิได้อยู่ที่การขาดแคลนเทคโนโลยี หากแต่อยู่ที่การขาดแคลนภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทาง ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง งานศึกษาของ Fullan (2013) ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ หากปราศจากความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ Kahneman (2011) อธิบายว่าการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในภาวะเสี่ยงเป็นข้อจำกัดสำคัญของมนุษย์ และในบริบทของ AI นั้น UNESCO (2021) ยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นของความรับผิดชอบต่อจริยธรรมของผู้นำในการนำเทคโนโลยีมาใช้องค์กรการศึกษา ดังนั้น คำถามที่แท้จริงจึงไม่ใช่ว่า AI จะเข้ามามีบทบาทในการศึกษาเมื่อใด หากแต่เป็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมเพียงใดในการนำพาองค์กรผ่านความไม่แน่นอนดังกล่าว

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งสำรวจและสังเคราะห์คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าว ผ่านการวิเคราะห์ทั้งมิติของวิกฤตที่ผู้บริหารต้องเผชิญ และมิติของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยใช้กรอบ WISDOM Leadership Model เป็นสะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อจำแนกและวิเคราะห์ลักษณะของภาวะวิกฤตในระบบการบริหารการศึกษาอันเนื่องมาจากการขยายตัวของปัญญาประดิษฐ์ใน 4 ระดับ
2. เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลภายใต้บริบทวิกฤต AI
3. เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิด WISDOM Leadership Model ในฐานะแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยในยุคปัญญาประดิษฐ์

วิธีดำเนินการศึกษา

บทความนี้ใช้รูปแบบการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ (Integrative Literature Review) ตามแนวทางของ Richard J. Torraco (2016) ซึ่งมุ่งเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาและสร้างความเข้าใจเชิงแนวคิดใหม่ มากกว่าการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยปราศจากการวิเคราะห์และตีความเชิงลึก ทั้งนี้ การคัดเลือกเอกสารพิจารณาจากความเกี่ยวข้องเชิงเนื้อหา ความทันสมัยของแหล่งข้อมูล และความน่าเชื่อถือทางวิชาการ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีความครอบคลุมและมีคุณภาพ

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการทบทวนประกอบด้วยบทความวิจัยที่ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิในฐานข้อมูล Scopus, ERIC และ TCI ในช่วงปี พ.ศ. 2561-2567 หนังสือวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในสาขาการบริหารการศึกษาและเทคโนโลยีการศึกษา รวมถึงรายงานนโยบายจากองค์กรระหว่างประเทศ การคัดเลือกเอกสารใช้เกณฑ์ความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ AI วิกฤตองค์กรการศึกษา และบริบทการศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นหลัก

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำดิจิทัล

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985) อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิดและพร้อมเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กร ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างมากในบริบทการศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นจากคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมและการยอมรับจากครูและบุคลากร

เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI เข้ามามีบทบาท แนวคิดดังกล่าวจึงพัฒนาสู่ “ภาวะผู้นำดิจิทัล” (Digital Leadership) ซึ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม ขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการใช้เทคโนโลยีเป็น แต่หมายถึงความสามารถในการทำให้บุคลากรเข้าใจและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลร่วมกัน ในบริบทของประเทศไทย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงมีแนวโน้มสร้างบรรยากาศการยอมรับเทคโนโลยีในองค์กรได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีระดับต่ำอย่างชัดเจน สะท้อนว่าความสำเร็จของการใช้ AI ในสถานศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในการสร้างทิศทาง ความเชื่อมั่น และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุค AI ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่มากกว่าผู้บริหารระบบ แต่ต้องเป็นผู้เชื่อมโยง “มนุษย์” กับ “เทคโนโลยี” อย่างสมดุล โดยรักษาคุณค่าความเป็นมนุษย์ของการศึกษาไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่รวดเร็ว

2. ทฤษฎีการบริหารวิกฤตและความยืดหยุ่นขององค์กร

การบริหารวิกฤต (Crisis Management) ในองค์กรการศึกษายุค AI มีลักษณะแตกต่างจากวิกฤตแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยี AI ไม่ได้สร้างผลกระทบเพียงครั้งเดียว แต่ค่อย ๆ เปลี่ยนบทบาทของครู ผู้บริหาร ผู้เรียน และระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จึงอาจเรียกได้ว่าเป็น “วิกฤตที่เคลื่อนที่ตลอดเวลา” (Moving Target Crisis) ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้บริหารไม่สามารถรอให้สถานการณ์นิ่งก่อนจึงค่อยปรับตัวได้อีกต่อไป แต่ต้องพัฒนาความสามารถในการ “วิ่งพร้อมกับวิกฤต” (Running Alongside the Crisis) กล่าวคือ ต้องสามารถบริหารองค์กรไปพร้อมกับการเรียนรู้ ทดลอง และปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แนวคิดความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ของ Sutcliffe และ Vogus (2003) ยังได้อธิบายว่าองค์กรที่สามารถอยู่รอดท่ามกลางวิกฤตได้ ต้องมีความสามารถสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การคาดการณ์ความเสี่ยง การรับมือเมื่อเกิดวิกฤต และการฟื้นฟูพร้อมเรียนรู้หลังวิกฤต ในบริบทการศึกษา ความยืดหยุ่นขององค์กรจึงหมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการมองเห็นความเสี่ยงจาก AI ล่วงหน้า เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความกังวลของครู หรือปัญหาจริยธรรมด้านข้อมูล พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจ รับมือ และปรับระบบการทำงานได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

ที่สำคัญความยืดหยุ่นยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สถานศึกษาที่เปิดพื้นที่ให้บุคลากรเรียนรู้ ทดลอง และสะท้อนปัญหาได้อย่างปลอดภัย มักสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าองค์กรที่เน้นการควบคุมแบบตายตัว ดังนั้น ผู้บริหารยุค AI จึงต้องสร้างองค์กรที่ “เรียนรู้ได้ตลอดเวลา” มากกว่าองค์กรที่เพียง “ปฏิบัติตามระเบียบได้ดี”

3. กรอบจริยธรรม AI ในบริบทการศึกษา

UNESCO (2021) ได้เสนอหลักการของ AI ที่มีความรับผิดชอบ (Responsible AI) ประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) ความรับผิดชอบ (Accountability) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ซึ่งถือเป็นกรอบสำคัญสำหรับการนำ AI มาใช้ในองค์กรการศึกษา ในบริบทของสถานศึกษา AI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคนิค แต่เป็นระบบที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาส การเรียนรู้ และอนาคตของผู้เรียนโดยตรง เช่น การวิเคราะห์ผลการเรียน การประเมินพฤติกรรม หรือการใช้ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงของนักเรียน ดังนั้น การนำ AI มาใช้จึงต้องตั้งอยู่บนคำถามสำคัญว่า ใครได้ประโยชน์ ใครเสียเปรียบ และใครต้องรับผิดชอบเมื่อระบบเกิดข้อผิดพลาด

หลักความโปร่งใส หมายถึง การที่ผู้เรียน ครู และผู้ปกครองสามารถเข้าใจได้ว่า AI ถูกใช้เพื่ออะไร ใช้ข้อมูลใด และส่งผลกระทบต่อตัดสินใจอย่างไร ขณะที่หลักความยุติธรรมเน้นการป้องกันไม่ให้ AI สร้างความเหลื่อมล้ำหรืออคติต่อผู้เรียนบางกลุ่ม ส่วนหลักความรับผิดชอบสะท้อนว่า แม้ AI จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้ แต่มนุษย์ยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเสมอ

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของระบบ AI ทั้งด้านความถูกต้อง ความปลอดภัย และความเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน เพราะ AI ที่มีประสิทธิภาพในบริบทหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับอีกบริบทหนึ่งได้

ดังนั้น จริยธรรม AI ในการศึกษาจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการรักษาความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแนวปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาการศึกษา ไม่ใช่ปัจจัยที่สร้างความเหลื่อมล้ำหรือทำลายคุณค่าความเป็นมนุษย์ในระบบการศึกษา

ภาวะวิกฤต 4 ระดับในยุค AI

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้เขียนจำแนกวิกฤตที่ระบบการบริหารการศึกษาเผชิญในยุค AI ออกเป็น 4 ระดับที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1: วิกฤตเชิงนโยบายและกฎระเบียบ

ระบบกฎหมายและนโยบายการศึกษาของประเทศส่วนใหญ่ รวมถึงประเทศไทย ยังคงถูกออกแบบมาสำหรับยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงช้า การที่ AI พัฒนาเร็วกว่ากระบวนการนโยบายทำให้เกิดช่องว่างกฎระเบียบ (Regulatory Gap) อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น ยังไม่มีกรอบกฎหมายที่ชัดเจนในประเทศไทยเกี่ยวกับการใช้ AI ในการประเมินผลการเรียน หรือการเก็บและใช้ข้อมูลนักเรียนเพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษา

วิกฤตเชิงนโยบายในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้สร้างภาวะสุญญากาศทางกฎหมายและการกำกับดูแล ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับภาระในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

(OECD, 2021; UNESCO, 2021) ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยเลือกที่จะชะลอหรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ อันเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “Paralysis by Analysis” ซึ่งเกิดจากการประเมินความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่สูงเกินไป (Schwartz, 2004) ประกอบกับลักษณะขององค์กรภาครัฐที่มักให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดมากกว่าการสร้างนวัตกรรม (Hood, 2011) ส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดความล่าช้าเชิงระบบในท้ายที่สุด

ระดับที่ 2: วิฤตเชิงองค์กรและโครงสร้าง

ภายในองค์กรสถานศึกษา วิฤต AI ปรากฏให้เห็นผ่านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีทัศนคติต่อ AI แตกต่างกัน กลุ่มที่กระตือรือร้น (Early Adopters) กลุ่มที่รอดูท่าที (Wait-and-See) และกลุ่มที่ต่อต้าน (Resisters) ล้วนมีอยู่ในสถานศึกษาทุกแห่ง และผู้บริหารต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเหล่านี้ให้มีศิลปะ

นอกจากนี้ โครงสร้างการบริหารแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ที่ใช้อยู่ในสถานศึกษาส่วนใหญ่มักเป็นอุปสรรคต่อการนำนวัตกรรม AI มาใช้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติหลายชั้น ในขณะที่เทคโนโลยีรอไม่ได้

ระดับที่ 3: วิฤตเชิงวิชาชีพของครูและบุคลากร

ความกังวลเกี่ยวกับวิฤตเชิงวิชาชีพของครูและบุคลากรสะท้อนปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “skill obsolescence anxiety” ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในยุคดิจิทัล (World Economic Forum, 2020) โดยความรู้สึกว่าทักษะของตนอาจล้าสมัยส่งผลกระทบต่อความรู้สึกมีความสามารถ (Competence) ของครู อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจตามทฤษฎี Self-Determination (Deci & Ryan, 2000) ขณะเดียวกัน ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการสอน (Bandura, 1997) ก็มีแนวโน้มลดลง นำไปสู่ภาวะความเหนื่อยล้าในการทำงาน (burnout) และการลดลงของขวัญกำลังใจ (Maslach & Leiter, 2016) ซึ่งท้ายที่สุดย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ระดับที่ 4: วิฤตเชิงผู้เรียนและความเท่าเทียม

วิฤตในระดับผู้เรียนมีสองมิติที่ดูเหมือนขัดแย้งกัน มิติแรกคือปัญหาการเข้าถึง (Access Problem) ที่นักเรียนในพื้นที่ห่างไกลหรือครอบครัวยากจนไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี AI ได้อย่างเท่าเทียม ทำให้ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมถูกขยายให้ใหญ่ขึ้น

มิติที่สองคือปัญหาการพึ่งพา (Dependency Problem) ที่นักเรียนในเมืองซึ่งเข้าถึง AI ได้ง่ายอาจสูญเสียทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ หากไม่มีการวางแผนทางการใช้ AI อย่างมีสติจากผู้บริหารและครู ทั้งสองมิตินี้ต้องการการตอบสนองเชิงนโยบายที่แตกต่างกัน แต่ต้องมาจากผู้บริหารที่มองเห็นภาพรวมอย่างครอบคลุม

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย / ปี	ประเด็นศึกษา	แนวคิดหรือทฤษฎีสำคัญ	ผลการศึกษา	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับบทความนี้
Bass (1985)	ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	Transformational Leadership	ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เป็นฐานแนวคิดของ Digital Vision และ Strategic Flexibility ใน WISDOM Leadership
Mishra & Koehler (2006)	การบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน	TPACK Framework	การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องผสมองค์ความรู้ด้านเนื้อหา วิธีสอน และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน	สนับสนุนแนวคิด Intelligence และการพัฒนาผู้นำดิจิทัล
Fullan (2013; 2020)	การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและภาวะผู้นำ	Change Leadership	เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ หากขาดภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	สนับสนุนแนวคิด Organizational Resilience และการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง
Kahneman (2011)	การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน	Behavioral Decision Theory	มนุษย์มีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในภาวะเสี่ยงและได้รับอิทธิพลจากอคติทางความคิด	เชื่อมโยงกับมิติ Data-Driven Decision และการบริหารวิกฤตในยุค AI
UNESCO (2021)	จริยธรรมปัญญาประดิษฐ์	Responsible AI Ethics	การใช้ AI ต้องคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ	เป็นฐานแนวคิดของ มิติ Organizational Ethics

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย / ปี	ประเด็น ศึกษา	แนวคิดหรือ ทฤษฎีสำคัญ	ผลการศึกษา	ประเด็นที่เชื่อมโยง กับบทความนี้
OECD (2021)	การกำกับ ดูแลระบบ AI	AI Governance Framework	การพัฒนา AI ต้องมีกรอบ กำกับดูแลที่ยืดหยุ่นและ สามารถปรับตามบริบท	สนับสนุนการ วิเคราะห์วิกฤตเชิง นโยบายและ กฎระเบียบ
Sutcliffe & Vogus (2003)	ความยืดหยุ่น ขององค์กร	Organizational Resilience	องค์กรที่สามารถคาดการณ์ รับมือ และฟื้นตัวจากวิกฤต ได้ จะมีความสามารถในการ อยู่รอดสูงกว่า	สนับสนุนมิติ Strategic Flexibility
Deci & Ryan (2000)	แรงจูงใจ ภายในและ การพัฒนา มนุษย์	Self- Determination Theory	ความรู้สึกรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และ ความสัมพันธ์ทางสังคม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงาน	เชื่อมโยงกับวิกฤต เชิงวิชาชีพของครู และการพัฒนา บุคลากร
Bandura (1997)	ความเชื่อมั่น ในศักยภาพ ตนเอง	Self-Efficacy Theory	บุคคลที่มีความเชื่อมั่นใน ตนเองสูงจะสามารถปรับตัว และเผชิญการเปลี่ยนแปลง ได้ดีกว่า	สนับสนุนแนวคิดการ สร้างกำลังใจและ การพัฒนาศักยภาพ ครูในยุค AI
World Economic Forum (2020)	แนวโน้ม ทักษะแห่ง อนาคต	Future Skills Framework	โลกการทำงานยุคใหม่ ต้องการทักษะการคิด วิเคราะห์ การเรียนรู้ตลอด ชีวิต และการปรับตัวสูง	เชื่อมโยงกับวิกฤต เชิงวิชาชีพและการ พัฒนากำลังคน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดทางวิชาการ พบว่าภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในยุค
ปัญญาประดิษฐ์ได้ขึ้นอยู่กับทักษะด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยความสามารถในการ
บริหารการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเชิงข้อมูล การกำกับจริยธรรมองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่าง
สมดุล ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิด WISDOM Leadership Model ต่อไป

WISDOM Leadership Model: กรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับยุค AI

จากการวิเคราะห์วิกฤต 4 ระดับและการสังเคราะห์วรรณกรรมด้านภาวะผู้นำ ผู้เขียนได้พัฒนารอบแนวคิด WISDOM Leadership Model ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 6 มิติที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุค AI โดยตัวอักษรแต่ละตัวในคำว่า WISDOM สะท้อนแก่นของภาวะผู้นำที่ต้องการ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 WISDOM Leadership Model: กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในยุค AI

ตัวอักษร	มิติภาวะผู้นำ	นิยามและพฤติกรรมที่แสดงออก
W	Wide Digital Vision (วิสัยทัศน์ดิจิทัลรอบด้าน)	ความสามารถในการมองเห็นอนาคตของการศึกษาในยุค AI อย่างเป็นรูปธรรมและสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้ทุกฝ่ายเข้าใจและมีส่วนร่วมได้ มิใช่เพียงการวางแผนที่สวยงามบนกระดาษ
I	Intelligence (ความรู้และปัญญา)	การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ AI อย่างต่อเนื่องและมีความลึก พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรที่ทุกคนรู้สึกว่าการไม่รู้เป็นเรื่องปกติและยอมรับได้
S	Strategic Flexibility (ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์)	ความสามารถในการปรับแผนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเมื่อเทคโนโลยีหรือบริบทเปลี่ยนไป โดยไม่สูญเสียทิศทางและค่านิยมหลักของสถานศึกษา
D	Data-Driven Decision (การตัดสินใจด้วยข้อมูล)	การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานของการตัดสินใจ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณจากระบบดิจิทัลและข้อมูลเชิงคุณภาพจากบุคลากรและผู้เรียน โดยตระหนักถึงขีดจำกัดและอคติที่อาจมีในข้อมูล
O	Organizational Ethics (จริยธรรมองค์กร)	การวางและปฏิบัติตามกรอบจริยธรรมการใช้ AI อย่างจริงจัง ครอบคลุมการคุ้มครองข้อมูล ความยุติธรรมในการประเมิน และการดูแลไม่ให้เทคโนโลยีสร้างความเหลื่อมล้ำในสถานศึกษา
M	Manpower Development (การพัฒนาบุคลากร)	การลงทุนอย่างเป็นระบบในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งดูแลสุขภาวะทางจิตใจและอัตลักษณ์วิชาชีพในบริบทที่ AI กำลังปรับเปลี่ยนบทบาทของทุกคน

ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของ WISDOM

สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นย้ำคือทั้ง 6 มิติของ WISDOM ไม่ได้ทำงานแยกกัน หากแต่เสริมสร้างและขึ้นต่อกันในลักษณะวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) วิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ดีต้องอาศัยความรู้เรื่อง AI ที่ลึกซึ้ง ความรู้นั้นต้องถูกนำไปใช้อย่างยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องอิงกับข้อมูลข้อมูลต้องถูกจัดการด้วยจริยธรรมและจริยธรรมนั้นต้องสะท้อนออกมาในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ

ความสามารถในการ “แปลความ” หรือ Translation Competency จึงถือเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยมีลักษณะสอดคล้องกับบทบาทของผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้ (Boundary Spanner) ซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดแนวคิดเชิงเทคนิคสู่การปฏิบัติในองค์กร ขณะเดียวกัน แนวคิดเรื่อง Sensemaking ยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการทำให้ความซับซ้อนกลายเป็นความเข้าใจร่วมของบุคลากร ในบริบทของสถานศึกษา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับและการมีส่วนร่วมของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับแนวทางของ UNESCO (2021) ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นของการสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน AI ในวงกว้าง ดังนั้น Translation Competency จึงมิใช่เพียงทักษะการสื่อสาร แต่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

การอภิปรายผล

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมในบทความนี้สะท้อนให้เห็นว่า วิกฤต AI ในระบบการศึกษาไม่ใช่วิกฤตเชิงเทคโนโลยีเพียงมิติเดียว หากแต่เป็น “วิกฤตเชิงโครงสร้าง” ที่ส่งผลพร้อมกันทั้งในระดับนโยบาย องค์กรวิชาชีพครู และตัวผู้เรียนเอง การเปลี่ยนแปลงของ AI มิได้เพียงเพิ่มเครื่องมือใหม่เข้าสู่สถานศึกษา แต่กำลังเปลี่ยนวิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับองค์ความรู้โดยตรง

นัยสำคัญของข้อค้นพบนี้คือ การลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างแท้จริง หากขาดภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทาง สร้างความเข้าใจร่วม และบริหารความไม่แน่นอนในองค์กรได้ เทคโนโลยีอาจกลายเป็นเพียง “โครงการ” ที่เกิดขึ้นชั่วคราวมากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบที่ยั่งยืน

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2020) ที่อธิบายว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ใช่โรงเรียนที่มีงบประมาณสูงที่สุดหรือมีเครื่องมือทันสมัยที่สุด แต่คือโรงเรียนที่มีผู้บริหารซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจ วัฒนธรรมแห่งการทดลอง และความรู้สึกลดทอดภัยในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค AI จึงขึ้นอยู่กับ “วัฒนธรรมองค์กร” มากกว่าระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ประเด็นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทการศึกษาไทย เนื่องจากสถานศึกษาหลายแห่งยังมีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์และลำดับชั้นสูง การตัดสินใจจำนวนมากยังขึ้นอยู่กับคำสั่งจากส่วนกลางมากกว่า

การเรียนรู้และปรับตัวจากบริบทจริง ส่งผลให้การนำ AI มาใช้มักอยู่ในลักษณะ “ทำตามนโยบาย” มากกว่าการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจากความเข้าใจต่อปัญหาและศักยภาพขององค์กร

ผลจากการสังเคราะห์ยังสะท้อนว่า วิกฤตสำคัญของ AI ในการศึกษาอาจไม่ได้อยู่ที่ตัวเทคโนโลยี แต่อยู่ที่ “ความพร้อมทางความคิด” ขององค์กร กล่าวคือ แม้สถานศึกษาจะสามารถเข้าถึงเครื่องมือ AI ได้มากขึ้น แต่หากผู้บริหาร ครู และบุคลากรยังมอง AI เป็นเพียงกระแส หรือมองเป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มภาระงาน การเปลี่ยนแปลงก็ยากจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

ในอีกด้านหนึ่ง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงในยุค AI ก่อให้เกิดแรงกดดันทางจิตวิทยาต่อครูและบุคลากรจำนวนมาก โดยเฉพาะความกังวลว่าทักษะของตนอาจล้าสมัย ความกลัวว่าจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ และความไม่มั่นใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ภาวะดังกล่าวส่งผลต่อแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงไม่ได้จำกัดเพียงการผลักดันเทคโนโลยีเข้าสู่องค์กร แต่ต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้นำทางอารมณ์” (Emotional Leadership) ที่สามารถสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้บุคลากรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า ภาวะผู้นำในยุค AI ต้องขยายจากการบริหารเชิงเทคนิคไปสู่การบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เพียงผู้ที่เข้าใจเทคโนโลยี แต่ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจ “มนุษย์ภายใต้แรงกดดันของเทคโนโลยี” ด้วย

ในมุมนี้ กรอบ WISDOM Leadership Model ที่บทความนี้นำเสนอจึงมีความพยายามในการเชื่อมโยงระหว่างมิติทางเทคโนโลยีกับมิติความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับ Digital Vision, Strategic Flexibility และ Organizational Ethics ซึ่งสะท้อนว่าการบริหารสถานศึกษาในยุค AI จำเป็นต้องอาศัยทั้งวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การใช้ข้อมูล และจริยธรรมควบคู่กัน

ประเด็นที่น่าสนใจคือ มิติ Organizational Ethics ในกรอบ WISDOM อาจเป็นมิติที่ท้าทายที่สุดสำหรับบริบทไทย เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการไทยจำนวนมากยังให้ความสำคัญกับ “ความถูกต้องตามระเบียบ” (Compliance) มากกว่าการตั้งคำถามเชิงจริยธรรม (Ethical Questioning) ส่งผลให้การตัดสินใจหลายครั้งมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยงความผิด มากกว่าการพิจารณาผลกระทบเชิงคุณค่าต่อผู้เรียนและสังคม

ในบริบทของ AI ปัญหานี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะ AI เป็นเทคโนโลยีที่แม้จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้หมายความว่าผลลัพธ์จะ “ถูกต้องทางจริยธรรม” เสมอไป ตัวอย่างเช่น ระบบ AI อาจวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วและแม่นยำ แต่หากข้อมูลตั้งต้นมีอคติ ระบบก็อาจสร้างความไม่เป็นธรรมต่อผู้เรียนบางกลุ่มโดยที่องค์กรไม่รู้ตัว ดังนั้น หากผู้บริหารมุ่งเพียงความถูกต้องเชิงกระบวนการ โดยไม่ตั้งคำถามเชิงจริยธรรม องค์กรอาจใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ แต่กลับละเลยผลกระทบเชิงมนุษย์ในระยะยาว

อีกประเด็นหนึ่งที่ควรอภิปรายคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง AI กับความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แม้ AI จะถูกนำเสนอว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติ AI อาจยิ่งขยายช่องว่างระหว่าง

สถานศึกษาที่มีทรัพยากรพร้อมกับสถานศึกษาที่ขาดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ผู้เรียนที่เข้าถึง AI ได้อย่างมีคุณภาพ อาจได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะมากขึ้น ขณะที่ผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลอาจยังถูกทิ้งไว้ข้างหลัง

ดังนั้น การบริหาร AI ในการศึกษาจึงไม่ควรถูกมองเพียงในมิติ “นวัตกรรม” แต่ต้องมองในมิติ “ความเป็นธรรมทางสังคม” ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความตระหนักด้าน Equity ควบคู่กับ Efficiency กล่าวคือ ต้องไม่เพียงถามว่า AI ทำให้องค์กรทำงานเร็วขึ้นหรือไม่ แต่ต้องถามด้วยว่า AI ทำให้โอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนดีขึ้นอย่างเท่าเทียมหรือไม่

ในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนว่า ภาวะผู้นำในยุค AI ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารวิกฤต และจริยธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน ผู้นำยุคใหม่จึงต้องสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้ข้อมูล ตัดสินใจ ภายใต้ความไม่แน่นอน และในขณะเดียวกันต้องรักษาคุณค่าความเป็นมนุษย์ของระบบการศึกษาไว้ได้

อย่างไรก็ตาม กรอบ WISDOM Leadership Model ที่นำเสนอในบทความนี้ยังมีข้อจำกัดที่ต้องยอมรับ กล่าวคือ เป็นกรอบที่พัฒนาจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงแนวคิด มิได้เกิดจากการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยตรง จึงยังจำเป็นต้องมีการทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทของสถานศึกษาไทยที่มีความหลากหลาย ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในชนบท โรงเรียนเอกชน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประสิทธิผลของกรอบดังกล่าว

นอกจากนี้ บริบทของ AI ยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ สิ่งที่เหมาะสมในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำยุค AI จึงไม่ควรถูกมองเป็น “หลักสูตรระยะสั้น” แต่ควรเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การอภิปรายผลในบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า วิกฤต AI ในการศึกษาเป็นความท้าทายเชิงระบบที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษายุค AI จำเป็นต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น ความเข้าใจเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ข้อมูล และจริยธรรมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพราะท้ายที่สุดแล้ว เทคโนโลยีอาจเป็นเพียง “เครื่องมือ” แต่ผู้ที่กำหนดว่าการศึกษาก้าวไปในทิศทางใด ยังคงเป็น “มนุษย์” และ “ภาวะผู้นำ” ของมนุษย์นั่นเอง

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

บทความนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์ภาวะวิกฤต AI ในการบริหารการศึกษาใน 4 ระดับ และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นผ่านกรอบ WISDOM Leadership Model ข้อสรุปสำคัญที่สุดคือ

ยุค AI ไม่ได้ต้องการผู้บริหารที่รู้เรื่อง AI มากที่สุด หากแต่ต้องการผู้บริหารที่เข้าใจ “คน” มากที่สุด เพราะท้ายที่สุดแล้ว การศึกษาเป็นเรื่องของมนุษย์ที่ต้องการมนุษย์ด้วยกันเป็นผู้นำทาง

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1. เริ่มจากการประเมินสถานะ AI ของสถานศึกษาตนเองใน 4 มิติ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน สมรรถนะบุคลากร นโยบายจริยธรรม และความพร้อมของผู้เรียน ก่อนตัดสินใจลงทุนใด ๆ
2. สร้าง “ทีมนำ AI” (AI Leadership Team) ที่ประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่สนับสนุน กลุ่มที่รอดูท่าที และกลุ่มที่กังวล เพื่อให้การตัดสินใจสะท้อนความต้องการที่หลากหลาย
3. กำหนดนโยบายการใช้ AI ของสถานศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมทั้งการใช้ของครู นักเรียน และการบริหาร โดยทบทวนนโยบายนี้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
4. ลงทุนในการพัฒนาทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทักษะการประเมินและการตั้งคำถามต่อ AI มากกว่าทักษะการใช้งานเพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะสำหรับนักวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความตรงเชิงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของกรอบ WISDOM Leadership Model ในบริบทสถานศึกษาไทย
2. ควรพัฒนาแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ AI (AI Leadership Self-Assessment) ที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในประเทศไทย
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบท AI ระหว่างสถานศึกษาในเมือง และสถานศึกษาในชนบท เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของบริบทไทย

บรรณานุกรม

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Cuban, L. (2001). *Oversold and underused: Computers in the classroom*. Harvard University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hood, C. (2011). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.



- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD framework for the classification of AI systems*. OECD Publishing.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. HarperCollins.
- Spitzer, M. (2012). *Digital dementia: What we and our children are doing to our minds*. Droemer.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.