

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

Skills of School Administrators in the Age of Artificial Intelligence

ภิญญาพัชญ์ ทำทาน¹ โกสุม สายใจ² และรัฐจักรพล สามทองกำ³

Pinyapat Thamthan, Kosoom Saichai and Rattacahkphon Samthongkum

Received: March 08, 2025

Revised: September 15, 2025

Accepted: January 01, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอทักษะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีในยุคปัญญาประดิษฐ์ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะ เพื่อนำการศึกษาให้อยู่รอดและเติบโตได้ จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พบว่า ทักษะหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีในยุคปัญญาประดิษฐ์ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ และ 3) ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะทั้งสามมิติเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา บทความนี้อภิปรายถึงความสำคัญของแต่ละทักษะ แนวทางการพัฒนา และกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ ข้อค้นพบนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ทักษะผู้บริหาร, สถานศึกษา, ปัญญาประดิษฐ์

¹⁻³ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์; Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Corresponding author, e-mail: pinyapat.tha@rmutr.ac.th, Tel. 088-6639998

Abstract

This academic article aims to present the essential skills that school administrators need in the age of Artificial Intelligence. Amidst rapid technological changes, school administrators must adapt and develop their skills to ensure the survival and growth of education. A review of relevant academic literature and content analysis revealed that the core skills required by school administrators in the era of Artificial Intelligence are: 1) technical skills, 2) management skills, and 3) human skills. The article also proposes guidelines for developing these three dimensions of skills to enhance the capabilities of school administrators. This article discusses the importance of each skill, development guidelines, and case studies of successful adaptation to the age of Artificial Intelligence. These findings are beneficial to school administrators who need to prepare for technological changes and effectively utilize Artificial Intelligence to improve educational administration.

Keywords: administrator skills, educational institutions (schools), Artificial Intelligence

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ประโยชน์ในหลากหลายภาคส่วน โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านการศึกษา นี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนแม่บทปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ (พ.ศ. 2564-2570) ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากรและการพัฒนาระบบการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล AI ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการเผชิญกับข้อจำกัดด้านบุคลากรและทรัพยากร ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการในภาคการศึกษา โดยสามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมของนักเรียน และประสิทธิภาพของครู เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่แม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ AI ยังสามารถช่วยลดภาระงานด้านเอกสารของผู้บริหารและครู ทำให้สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ยังสามารถสนับสนุนการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนแต่ละคน และเสนอแนวทางการสอนที่

เหมาะสมกับศักยภาพและจุดอ่อนของผู้เรียน AI ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียน เช่น การจัดตารางเรียน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา และการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแบบเรียลไทม์ จากแนวโน้มดังกล่าว การพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี ได้แก่ ทักษะการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ทักษะการบริหารงานบุคคลผ่านระบบดิจิทัล ทักษะการจัดการนวัตกรรมในโรงเรียน และทักษะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน แต่ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีระบบมากขึ้น

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอและวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence Era) โดยเน้นการพิจารณาทักษะในสามมิติสำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skills) และทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) นอกจากนี้ ยังมุ่งเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะเหล่านี้เป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทของยุคดิจิทัล

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผน และจัดการทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความร่วมมือ และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบันโดยสุวิมล มธุรส (2564) ให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเตรียมความพร้อมผู้เรียนสู่โลกอนาคต โดยการบริหารสถานศึกษาในช่วงวิกฤตโควิด-19 พบว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวของระบบการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน สร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาในภาวะวิกฤต (Harris, A. & Jones, M., 2022) (สุกัญญา แซ่มชอยส์, 2562) ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้วิจัยให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล โดยหลักที่สำคัญคือความร่วมมือในการเรียนรู้

(Partnering Approach) ซึ่งเน้นให้ผู้บริหารและครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบผู้วิจัยค้นคว้าการเรียนรู้และการวิจัยค้นคว้าวิจัยชี้แนะและท้าทายผู้เรียนอย่างต่อเนื่องการสืบสวนและนวัตกรรมใหม่ที่สำคัญ ซึ่ง Caldwell, BJ. & Spinks, JM. (1988) สามารถตรวจสอบได้จากหลักสูตร “การบริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง” (Self-Managing Schools) โดยองค์กรให้สถานศึกษาในรายละเอียดที่ปรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเข้าสู่ระบบได้อย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงการควบคุมจากภายนอกกรรมการนี้ส่งเสริมให้สถานการศึกษาต่อการพัฒนาองค์กรผ่านระบบภายในองค์กรบริษัทยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการการเรียนรู้ให้ผู้สมัครเรียนและชุมชนได้โดยตรง

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมทักษะศตวรรษที่ 21 การสร้างความร่วมมือระหว่างสังคมและชุมชน และการพัฒนาประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัลการบริหารสถานศึกษายังมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยี พัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและนักเรียน และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การบริหารที่ดีช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษา สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และเตรียมความพร้อมผู้เรียนสู่อนาคต โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตที่ต้องเน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวของระบบการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมทางการเรียนรู้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ยังต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้คำแนะนำ และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ได้อธิบายความสำคัญของผู้บริหารและการบริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนบริบทของการศึกษา เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Partnering) ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบหุ้นส่วน ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกระบวนกรเรียนรู้และการตัดสินใจ ทำให้การเรียนรู้มีความหมายและตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการและสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับยุคดิจิทัล

(Caldwell, B. J. & Spinks, J. M., 1988) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาด้วยตนเองว่าทำให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการควบคุมจากภายนอก และเป็นการส่งเสริมความรับผิดชอบและการพัฒนาตนเองโดยมีการตัดสินใจและบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน Harris, A. & Jones, M. (2023) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญในหลายด้าน ดังนี้ 1) การสร้างความยืดหยุ่นในการบริหาร บทบาทนี้เน้นที่ความสามารถของผู้บริหารในการปรับวิธีการบริหารองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความยืดหยุ่นนี้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถเผชิญกับความท้าทายและสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดียิ่งขึ้น 2) การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการศึกษา ระบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งรวมการเรียนรู้แบบออนไลน์และการเรียนรู้ในห้องเรียนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการสอน และยังเป็นแนวทางในการตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน 3) การดูแลสุขภาวะของบุคลากรและนักเรียน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสนับสนุนสุขภาพจิต และร่างกายของทั้งบุคลากรและนักเรียน เพื่อให้ทุกคนมีสุขภาวะที่ดีส่งผลต่อการเรียนการสอน และ 4) การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤต การมีแผนการและกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยง และสถานการณ์วิกฤตเป็นสิ่งสำคัญในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมการรับมืออย่างมีระบบ เพื่อลดผลกระทบทางลบต่อการเรียนรู้และการดำเนินงานของโรงเรียน

จากการศึกษาพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ แต่ยังคงต้องเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI Era) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และยืดหยุ่น เพื่อบริหารองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล โดยเฉพาะการนำ AI มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัยในการเรียนรู้ 3) ทักษะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ครูบุคลากร และผู้เรียนเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Partnering) ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 4) ทักษะการ

ดูแลสุขภาพและการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ลดผลกระทบจากวิกฤต และเตรียมพร้อมต่อความไม่แน่นอนในอนาคต

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงควรมี วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม บูรณาการ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการเรียนการสอนและการบริหาร สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ความหมายและความสำคัญของปัญญาประดิษฐ์

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของมนุษย์ได้ มีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้ความหมายของปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI หมายถึง เทคโนโลยีที่สามารถเลียนแบบหรือจำลองความสามารถของมนุษย์ ในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและอัลกอริธึมในการประมวลผล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในหลายด้าน รวมถึงการศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) สำหรับสำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2562) ให้คำจำกัดความของ ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ว่าเป็นสาขาหนึ่งของวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเน้นให้เครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้ใกล้เคียงกับมนุษย์มากขึ้น ส่วนสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2564) ให้ความหมายปัญญาประดิษฐ์ ว่าเป็นความสามารถของเครื่อง คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ในการทำงานและปฏิสัมพันธ์เสมือนมนุษย์ โดยสามารถทำหน้าที่คิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และประมวลผลข้อมูลได้อย่างอัตโนมัติด้วยการสร้างระบบคอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรที่มีความสามารถทางปัญญาสามารถเรียนรู้ ใช้เหตุผล แก้ปัญหา และรับรู้ได้ คล้ายคลึงกับความสามารถของมนุษย์ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ (นฤตล จันทรพิเชตร และอุบลวรรณ ส่งเสริม, 2567) สอดคล้องกับ Copeland, B. J. (2023) ได้ให้ความหมายของปัญญาประดิษฐ์ (AI) คือ ความสามารถของคอมพิวเตอร์ดิจิทัล หรือหุ่นยนต์ที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานที่มักเกี่ยวข้องกับสิ่งมีชีวิตที่มีปัญญา ในขณะที่ ศรีณศิริ คัมภีรานนท์ (2562) ได้ให้ความหมายปัญญาประดิษฐ์ ว่าเป็นเทคโนโลยีในรูปแบบหนึ่งที่ทำให้คอมพิวเตอร์มีลักษณะเสมือนมนุษย์หรือจักรกลอัจฉริยะ ทั้งในเรื่องของความคิด การวิเคราะห์ หรือการเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ โดยใช้โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่มนุษย์เขียนหรือจัดทำชุดคำสั่งขึ้น แล้วนำมาประมวลผลหรือนำมาฝังไว้กับอุปกรณ์ส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อทำให้เกิดระบบจักรกลอัจฉริยะหรืออุปกรณ์นั้นสามารถสื่อสารกับมนุษย์ได้โดยใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ

หรือภาษาใดก็ตาม และยังสามารถแปลความหมายของคำที่มนุษย์พูดเพื่อให้ตรงกับภาษาตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI เป็นเทคโนโลยีที่จำลองความสามารถของมนุษย์ในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาโดยอัตโนมัติผ่านการใช้ข้อมูลและอัลกอริธึม พัฒนาขึ้นเพื่อให้คอมพิวเตอร์และเครื่องจักรสามารถทำงานได้ใกล้เคียงมนุษย์มากขึ้น ทั้งในด้านการเรียนรู้ การใช้เหตุผล และการโต้ตอบ AI ถูกนำมาใช้ในหลากหลายด้าน เช่น ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาด เทคโนโลยีนี้อาศัยซอฟต์แวร์และระบบอัจฉริยะที่สามารถพัฒนาและปรับตัวได้ AI จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาสังคมยุคดิจิทัล

ประเภทของปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์สามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภทตามระดับความสามารถและการทำงานของระบบ ซึ่งแต่ละประเภทมีบทบาทและขอบเขตการใช้งานที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ระบบที่ทำงานตามคำสั่งอย่างจำกัด ไปจนถึงระบบที่สามารถเรียนรู้และตัดสินใจได้เองอย่างชาญฉลาด เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ (Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A., 2020) ได้แบ่งประเภทของปัญญาประดิษฐ์ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) Narrow AI เป็น AI ที่ถูกพัฒนาให้ทำงานเฉพาะด้าน เช่น ระบบจดจำเสียง ผู้ช่วยอัจฉริยะ และ AI ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถทำงานได้ดีในขอบเขตที่กำหนด แต่ไม่มีความสามารถในการเรียนรู้หรือคิดวิเคราะห์นอกเหนือจากโปรแกรมที่ตั้งไว้ 2) General AI เป็น AI ที่มีความสามารถใกล้เคียงกับมนุษย์ สามารถเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างอิสระในหลายบริบท แต่ปัจจุบันยังอยู่ในขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ยังไม่มี AI ที่สามารถทำงานในลักษณะนี้ได้อย่างสมบูรณ์ และ 3) Super AI เป็น AI ในระดับที่เหนือกว่ามนุษย์ สามารถคิด วิเคราะห์ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ดีกว่าและเร็วกว่า แต่ยังคงเป็นแนวคิดทางทฤษฎีที่ยังไม่มีการพัฒนาขึ้นจริงในปัจจุบัน นฤตล จันทรเพ็ชร และอุบลวรรณ ส่งเสริม (2567) ได้แบ่งประเภทปัญญาประดิษฐ์ ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) ปัญญาประดิษฐ์ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งอาศัยการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ปัญญาประดิษฐ์ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการแสดงความรู้เชิงลึกที่ชัดเจน เช่น ระบบที่ใช้ตรรกะและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ความสำเร็จของปัญญาประดิษฐ์ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของปัญญาประดิษฐ์ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งสามารถเลียนแบบกระบวนการคิดและการกระทำของมนุษย์ได้มากขึ้นเรื่อย

ๆ ส่วนเนตรชนก ตรีรยาภิวัดน์ (2567) ได้ระบุประเภทของปัญญาประดิษฐ์ออกเป็น 8 ประเภท คือ

- 1) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างข้อความจะโต้ตอบกับผู้ใช้ผ่านข้อความเป็นหลัก เมื่อได้รับการป้อนพรอมต์หรือคำถามจากผู้ใช้
- 2) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างรูปภาพ สามารถสร้างเนื้อหาใหม่เป็นรูปภาพและภาพวาดโดยใช้โมเดล การเรียนรู้ของเครื่องซึ่งได้รับการฝึกฝนบนชุดข้อมูลตัวอย่างขนาดใหญ่ สามารถสร้างภาพต้นฉบับตอบสนองต่อคำอธิบายที่เป็นข้อความของผู้ใช้ได้
- 3) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างเสียง จะสร้างผลลัพธ์ออกมาเป็นเสียง มีลักษณะเป็นการสังเคราะห์ข้อความเป็นเสียง (Text-to-speech synthesis) หรือการรู้จำเสียงพูด หรือการปรับแต่งเสียงพูด
- 4) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างดนตรีใช้เทคนิคการเรียนรู้ของเครื่องและการเรียนรู้เชิงลึกสร้างชุดข้อมูลผ่านแบบจำลองกำเนิดสร้างงานดนตรีในรูปแบบต่าง ๆ (Yu, H. & Guo, Y., 2023)
- 5) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างวิดีโอ ให้ผู้ใช้สร้างวิดีโอโดยการพิมพ์ พรอมต์หรือข้อความ แล้วเครื่องมือ ก็จะทำการสร้างวิดีโอตามคำสั่งข้อความของผู้ใช้ (Hsu, Y. & Ching, Y., 2023)
- 6) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างโมเดลสามมิติ มีวิธีการผลิตเนื้อหาเชิงสร้าง สรรค์ที่ง่ายและรวดเร็ว ใช้ในการสร้างโมเดลสามมิติ การปรับแต่งโมเดลสามมิติ และการทำแอนิเมชัน โมเดลสามมิติ
- 7) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทสร้างโค้ด สามารถสร้างโค้ดจากข้อความหรือคำสั่ง (Prompt) ของผู้ใช้ได้ สามารถแก้ปัญหาหลายอย่างได้ในเขียนโปรแกรมเบื้องต้น และสามารถสร้างคำอธิบายของตัวอย่างโค้ดได้
- 8) ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างประเภทอื่น ๆ มีประเภทอื่น ๆ หรือเป็นส่วนเพิ่มเติม หรือเฉพาะด้านมากขึ้น

สรุปได้ว่าปัญญาประดิษฐ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ Narrow AI ซึ่งทำงานเฉพาะด้านตามโปรแกรมที่ตั้งไว้ เช่น ระบบจดจำเสียงและการวิเคราะห์ข้อมูล General AI ที่มีศักยภาพใกล้เคียงมนุษย์ สามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาได้หลากหลาย แต่ยังอยู่ในขั้นพัฒนา และ Super AI ซึ่งเป็นแนวคิดของ AI ที่มีความสามารถเหนือกว่ามนุษย์ แต่ยังไม่มีการพัฒนาขึ้นจริง นอกจากนี้ AI ยังแบ่งตามกลไกการทำงานเป็น AI ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เช่น Machine Learning และ AI ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน ซึ่งใช้ตรรกะและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ปัจจุบัน AI ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนามากที่สุด รวมถึงปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง (Generative AI) ซึ่งสามารถสร้างเนื้อหาใหม่ตามคำสั่งของผู้ใช้ แบ่งออกเป็นหลายประเภท ได้แก่ AI สำหรับสร้างข้อความ ซึ่งสามารถโต้ตอบและสร้างเนื้อหาข้อความได้ AI สำหรับสร้างรูปภาพ ที่สามารถผลิตภาพต้นฉบับจากคำบรรยาย AI สำหรับสร้างเสียง ที่สามารถสังเคราะห์เสียงพูดจากข้อความ AI สำหรับสร้างดนตรี ซึ่งใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงลึกในการสร้างผลงานดนตรี AI สำหรับสร้างวิดีโอ ที่สามารถ

ผลิตรีวิโอจากข้อความหรือคำสั่งของผู้ใช้ AI สำหรับสร้างโมเดลสามมิติ ที่ใช้สร้างโมเดลและแอนิเมชัน AI สำหรับสร้างโค้ด ซึ่งสามารถเขียนโปรแกรมและแก้ปัญหาการเขียนโค้ดตามคำสั่ง และ AI ประเภทอื่น ๆ ที่มีความสามารถเฉพาะทางในด้านต่าง ๆ

ทักษะผู้บริหารในยุคปัญญาประดิษฐ์

ในยุคที่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน ทักษะของผู้บริหารจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการนำ AI มาใช้ในการตัดสินใจและการบริหารองค์กร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีนี้ พร้อมทั้งสามารถใช้ AI เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการปรับกลยุทธ์องค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี (Strategic Thinking in Technology)

ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีเป็นความสามารถในการมองภาพรวมของเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงและสามารถวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, M. E. & Heppelmann, J. E., 2014) ในยุคปัญญาประดิษฐ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าเทคโนโลยี AI สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างไร และควรบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ดังกรณีศึกษาของ บริษัท Amazon กับการใช้ AI เชิงกลยุทธ์ Amazon เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของบริษัทที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี บริษัทได้นำ AI มาใช้ในทุกระดับของธุรกิจ ตั้งแต่ระบบแนะนำสินค้า การพยากรณ์ความต้องการ การเพิ่มประสิทธิภาพของคลังสินค้า และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น Alexa การที่ Jeff Bezos ผู้ก่อตั้ง Amazon มีวิสัยทัศน์และความเข้าใจในศักยภาพของ AI ทำให้บริษัทสามารถใช้ AI เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและปฏิวัติอุตสาหกรรมค้าปลีกได้ (Stone, B., 2013)

2. ทักษะการบริหารข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data Management and Analytical Skills)

ปัญญาประดิษฐ์ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ดังนั้นผู้บริหารในยุคนี้จำเป็นต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานของการบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล (Data-driven Decision Making) (McAfee, A. & Brynjolfsson, E., 2012) ดังกรณีศึกษา บริษัท Netflix กับการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ Netflix เป็นตัวอย่างที่ดีของบริษัทที่มีการบริหารข้อมูลและการวิเคราะห์ที่แข็งแกร่ง บริษัทใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมการรับชมของผู้ใช้เพื่อพัฒนาระบบแนะนำเนื้อหา ตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตเนื้อหาใหม่ และปรับปรุงประสบการณ์ของผู้ใช้ การตัดสินใจผลิตซีรีส์ “House of Cards” ของ Netflix เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล บริษัทได้วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการรับชมของผู้ใช้และพบว่ามีความสนใจในผลงานของ David Fincher และ

Kevin Spacey รวมถึงเวอร์ชันดั้งเดิมของ “House of Cards” จาก BBC การตัดสินใจลงทุน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐในซีรีส์นี้จึงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและการวิเคราะห์ ไม่ใช่เพียงสัญชาตญาณของผู้บริหาร (Keating, G., 2013)

3. ทักษะการส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Promotion Skills) เทคโนโลยี AI เปิดโอกาสสำหรับนวัตกรรมในทุกภาคส่วนของธุรกิจ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Edmondson, A., 2011) ดังกรณีศึกษาของ Google กับการส่งเสริมนวัตกรรม Google เป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของบริษัทที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมนวัตกรรม หนึ่งในนโยบายที่มีชื่อเสียงของ Google คือนโยบาย “20% time” ซึ่งอนุญาตให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลาทำงานเพื่อทำงานในโครงการที่พวกเขาสนใจ ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จหลายอย่างของ Google เช่น Gmail, Google News และ Google Maps เริ่มต้นจากโครงการ 20% time นี้ นอกจากนี้ Google ยังมี X (เดิมชื่อ Google X) ซึ่งเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีที่สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น รถยนต์ไร้คนขับและแว่นตาอัจฉริยะ Google Glass (Bock, L., 2015)

4. ทักษะการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management Skills) การนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในองค์กรไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและกระบวนการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรผ่านการปรับเปลี่ยนนี้ได้อย่างราบรื่น (Kotter, J. P., 2012) ดังกรณีศึกษา: Microsoft กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในยุค AI ภายใต้การนำของ Satya Nadella Microsoft ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรครั้งใหญ่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับยุค AI และ Cloud Computing Nadella ได้นำเสนอวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับบริษัทที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโต มากกว่าการเป็น “คนรู้ทุกอย่าง” ภายใต้การนำของ Nadella Microsoft ได้เปลี่ยนจากบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ Windows และ Office เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นบริการ Cloud และ AI การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน แต่เป็นผลมาจากการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมนวัตกรรม และการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Nadella, S., Nichols, J. T. & Shaw, G., 2017)

5. ทักษะความเข้าใจในจริยธรรมและผลกระทบของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Ethics and Impact Understanding) ปัญญาประดิษฐ์นำมาซึ่งประเด็นด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมที่ซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาทักษะในการเข้าใจและจัดการกับประเด็นเหล่านี้ ซึ่งรวมถึงความเป็นธรรมและความลำเอียงในระบบ AI ความโปร่งใสและความสามารถในการ

การอธิบายได้ของการตัดสินใจโดย AI ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และผลกระทบต่อการทำงาน (Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V. & Luetge, C., 2018) จากตัวอย่างกรณีศึกษาประเด็นจริยธรรมและผลกระทบของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

กรณีศึกษา 1 ระบบการคัดเลือกพนักงานด้วย AI บริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่งได้นำระบบ AI มาใช้ในการคัดกรองใบสมัครและสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยวิเคราะห์จากประวัติการศึกษา ประสบการณ์ และวิดีโอสัมภาษณ์ของผู้สมัคร หลังจากใช้งานไประยะหนึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่าระบบนี้มีแนวโน้มที่จะให้คะแนนผู้ชายสูงกว่าผู้หญิงในตำแหน่งด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี แม้ว่าคุณสมบัติจะใกล้เคียงกันก็ตาม

กรณีศึกษา 2 ระบบ AI วินิจฉัยโรคทางการแพทย์ โรงพยาบาลแห่งหนึ่งเริ่มใช้ระบบ AI ในการวินิจฉัยโรคจากภาพถ่ายทางการแพทย์ ระบบนี้ได้รับการฝึกฝนจากข้อมูลผู้ป่วยในประเทศที่พัฒนาแล้ว และมีความแม่นยำสูงในกลุ่มประชากรเหล่านั้น แต่เมื่อนำมาใช้ในประเทศกำลังพัฒนา พบว่าความแม่นยำลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

กรณีศึกษา 3 ระบบคะแนนสินเชื่อด้วย AI ธนาคารแห่งหนึ่งได้นำ AI มาใช้ในการประเมินคะแนนสินเชื่อโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทางการเงิน ประวัติการชำระหนี้ และข้อมูลพฤติกรรมออนไลน์ของลูกค้า ระบบนี้ช่วยให้การอนุมัติสินเชื่อรวดเร็วขึ้น แต่มีรายงานว่าผู้อาศัยในบางพื้นที่มีโอกาสถูกปฏิเสธสินเชื่อมากกว่าพื้นที่อื่นอย่างมีนัยสำคัญ

จากกรณีศึกษาข้างต้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงหลักการสำคัญในการจัดการกับประเด็นจริยธรรม AI บทบาทของผู้บริหารในการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม นอกจากข้อเสนอแนะของ (Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V. & Luetge, C., 2018) ได้วิเคราะห์หลักการด้านจริยธรรม AI ทั่วโลก พบว่ามีความสอดคล้องในหลักการสำคัญบางประการ แต่ก็มีความแตกต่างในการตีความและการนำไปปฏิบัติ (Jobin, A., Ienca, M. & Vayena, E., 2019) ผู้บริหารจึงต้องมีการพิจารณาในการปรับใช้หลักการเหล่านี้ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น (Hagendorff, T., 2020) ได้ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างหลักการจริยธรรม AI และการนำไปปฏิบัติจริง โดยเสนอว่าองค์กรจำเป็นต้องพัฒนากรอบการกำกับดูแลที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้มั่นใจว่าหลักการทางจริยธรรมจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการจริยธรรม AI กับการตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้บริหารที่มีทักษะความเข้าใจในจริยธรรม และผลกระทบของ AI สามารถประเมินความเสี่ยงและโอกาส วิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยี AI ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนากรอบการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังค่านิยมและความตระหนัก

รู้ด้านจริยธรรมในที่ทำงาน สื่อสารกับสาธารณะ สร้างความไว้วางใจกับลูกค้าและสังคมผ่านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ นอกจากนี้ความท้าทายและแนวโน้มในอนาคต แม้ว่าการพัฒนา AI อย่างมีจริยธรรมจะเป็นประเด็นสำคัญ แต่ Mittelstadt, B. (2019) ได้วิจารณ์ว่าหลักการจริยธรรม AI ที่มีอยู่มักขาดความเฉพาะเจาะจงและกลไกการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจึงต้องไม่เพียงแต่ยึดมั่นในหลักการ แต่ยังต้องพัฒนากระบวนการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้

เมื่อพิจารณาทักษะของผู้บริหารในยุคปัญญาประดิษฐ์ จะเห็นได้ว่ามี 3 มิติสำคัญที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ทักษะด้านกลยุทธ์และเทคโนโลยี ที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์และการบูรณาการ AI เข้ากับแผนการพัฒนางานองค์กร (Porter, M.E. & Heppelmann, J.E., 2014), ทักษะด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นรากฐานของการตัดสินใจเชิงหลักฐาน (McAfee, A. & Brynjolfsson, E., 2012) และ ทักษะด้านนวัตกรรมและการบริหารความเปลี่ยนแปลง ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่และรักษาความยั่งยืน (Kotter, J. P., 2012; Edmondson, A., 2011) นอกจากนี้ การตระหนักถึง จริยธรรมและผลกระทบทางสังคมของ AI ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจต่อองค์กรการศึกษา (Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V. & Luetge, C., 2018; Jobin, A., Ienca, M. & Vayena, E., 2018)

แนวทางการพัฒนาทักษะดังกล่าวสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งไปที่การสร้างความรู้และความเข้าใจใน AI และดิจิทัล ผ่านการอบรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริม การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและบุคลากร การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการบูรณาการ กรอบจริยธรรม AI เข้าสู่การบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมในทุกมิติของการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

สรุปผล

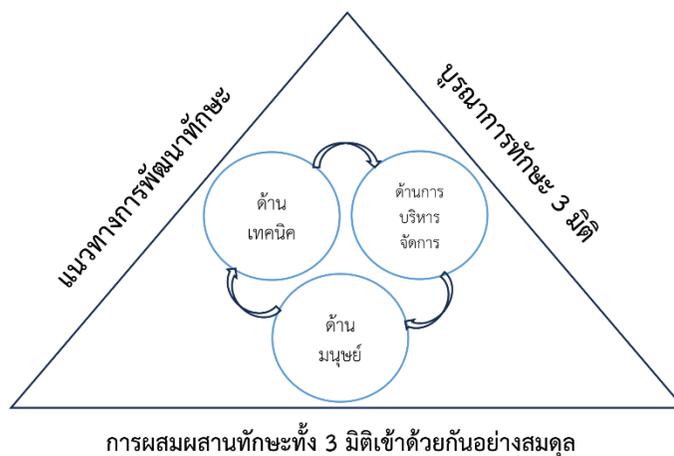
ผู้บริหารในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องพัฒนาทักษะที่บูรณาการทั้งด้านเทคนิค การบริหารจัดการ และด้านมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในมิติด้านเทคนิค ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก แต่ควรมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับศักยภาพของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ และการใช้ระบบอัตโนมัติ รวมทั้งตระหนักถึงความเสี่ยงด้านจริยธรรมและความปลอดภัยของข้อมูล ส่วนทักษะด้านการบริหารจัดการนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถบูรณาการ AI เข้า

กับกลยุทธ์องค์กร กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและรักษาสมดุลระหว่างการลดต้นทุนกับการสร้างคุณค่าต่อสังคม ขณะที่ทักษะด้านมนุษย์ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความสัมพันธ์ เพื่อเชื่อมโยงทีมงานที่มีความหลากหลาย ตลอดจนใส่ใจในสุขภาวะ ความเป็นธรรม และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

แนวทางการพัฒนาทักษะเหล่านี้ควรเน้นการเรียนรู้ต่อเนื่องเพื่อปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการบูรณาการความรู้เข้ากับประสบการณ์จริงในองค์กร ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น นอกจากนี้ การเสริมสร้างทักษะด้านมนุษย์ผ่านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานร่วมกันข้ามสายงานมีความจำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร อีกทั้งต้องกำกับดูแลการใช้ AI บนพื้นฐานของจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ ดังนั้น ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการทักษะทั้งสามด้านได้อย่างสมดุล จะสามารถนำองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่

ขอเสนอองค์ความรู้ใหม่ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ ได้แก่

1. ผู้บริหารในยุค AI ต้องบูรณาการทักษะ 3 มิติ คือ 1) ด้านเทคนิค คือ การเข้าใจศักยภาพของ AI การจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ และความเสี่ยงด้านจริยธรรม 2) ด้านการบริหารจัดการ คือ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมนวัตกรรม และ 3) ด้านมนุษย์ คือ การสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ การดูแลสภาวะ และการสร้างความร่วมมือ

2. องค์ความรู้ใหม่ชี้ว่า ความสำเร็จของผู้บริหารในยุค AI ไม่ได้อยู่ที่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่คือการผสมผสานทักษะทั้ง 3 มิติเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืน

3. แนวทางการพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการอบรมต่อเนื่องด้าน AI และดิจิทัล 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการตัดสินใจบนฐานข้อมูล และ 3) การบูรณาการกรอบจริยธรรม AI ในการบริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

นฤดล จันทร์เพชร และอุบลวรรณ ส่งเสริม, (2567). ปัญญาประดิษฐ์ (AI) : การประยุกต์ใช้ทางการศึกษา. *คุรุสภาวิทยากร*, 6(1), 1-13.

เนตรชนก ตรียาภรณ์, วัตสาตรี ดิถียนต์ และสุกานดา จงเสริมตระกูล. (2567). การประยุกต์ใช้และผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างสำหรับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา: การทบทวนอย่างเป็นระบบ. *วารสารศึกษาศาสตร์และนวัตกรรม*, 26(4), 489-505.

ศรัณย์ศิริ คัมภีรานนท์. (2562). *AI เทคโนโลยีอนาคตของประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก https://www.senate.go.th/view/1/article_detail/เอกสารวิชาการสำนักวิชาการ/6304/TH-TH

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). *AI กับเศรษฐกิจดิจิทัลในอนาคต*. เข้าถึงได้จาก <https://www.etcha.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Articles/AI-in-Government-Services.aspx>

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2562). *พจนานุกรมศัพท์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*. เข้าถึงได้จาก <https://www.royin.go.th>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล มจรุส. (2564). การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(40), 33-42.
- Bock, L. (2015). *Work rules: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Boston: Twelve.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J.M. (1988). *The Self-Managing School*. London: Falmer Press. <https://doi.org/10.4324/9780203977330>
- Copeland, B. J. (2023). Artificial Intelligence. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>
- Edmondson, A. (2011) Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V. & Luetge, C. (2018). AI4 People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, 28, 689-707.
- Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A. (2020). *Deep learning*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hagendorff, T. (2020). The ethics of AI ethics: An evaluation of guidelines. *Minds and Machines*, 30, 99-120.
- Harris, A. & Jones, M. (2022). Leading during a Pandemic—What the Evidence tells Us. *School Leadership & Management*, 42 (2), 105–109. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2064626>.
- Harris, A. & Jones, M. (2023). *Compassionate Leadership*. *School Leadership & Management*, 43 (3), 185–188. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2235540>.
- Hsu, Y. & Ching, Y. (2023). Generative Artificial Intelligence in Education, Part Two: International Perspectives. *TechTrends*, 67(6), 885-890.

- Jobin, A., Ienca, M. & Vayena, E. (2019). The Global Landscape of AI Ethics Guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1, 389-399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Keating, G. (2013). Netflix: The data-driven decision-making culture. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-january-february-2013/BR1301>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–65. https://heeoee.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012) Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-january-february-2012/BR1201>
- Mittelstadt, B. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1(11), 501–507. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337015694_Principles_alone_cannot_guarantee_ethical_AI
- Nadella, S., Shaw, G., Nichols, J. T. & Gates, B. (2017). *Hit refresh: the quest to rediscover microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. New York: Harper Business.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92, 64-88. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-january-february-2014/BR1401>
- Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Retrieved from <https://www.amazon.com/Everything-Store-Jeff-Bezos-Amazon/dp/0316219266?asin=B00BWQW73E&revisionId=8945c87e&format=1&depth=1>
- Yu, H. & Guo, Y. (2023). Generative Artificial Intelligence Empowers Education Reform: Current Status, Issues and Prospects. *Frontiers in Education*, 8, Article 1183162. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2023.1183162/full> <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1183162>