จาก AI สู่ใจคน: ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

From Artificial Intelligence to Human Values: Change Management Strategies for Educational Institutions in the AI Era

สุรวุฒ พิณมณี[1], อภิชญานันท์ แซงดานุช[2], เอกชัย โสกสินธุ์[3], นาวิน นิลแสงรัตน์[4]
Surawut Pinmanee[1], Apichayanan Saengdanuch[2], Ekachai Soksin[3], and Navin Nilsangrat[4]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์การ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ทางการศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในมิติโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาและการสังเคราะห์พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์สามารถสรุปได้เป็น 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการใช้ AI ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจทางการศึกษาและคุณค่าความเป็นมนุษย์ (2) การพัฒนาความฉลาดรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์ของครูและบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้ AI อย่างมีวิจารณญาณในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนการปรับตัวและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (4) การออกแบบระบบกำกับดูแลและจริยธรรมในการใช้ AI เพื่อคุ้มครองข้อมูล ความเป็นธรรม และความโปร่งใส และ (5) การปรับระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ในยุค AI โดยมุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน

องค์ความรู้จากบทความนี้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เพื่อให้การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นไปอย่างมีคุณค่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทของสังคมยุคใหม่

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; สถานศึกษา; ยุทธศาสตร์การศึกษา; วัฒนธรรมองค์กร

[1,2,3]นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
[4]อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
e-mail: Surawut351@gmail.com, apitchanan713@gmail.com, Aekgachai.so@tupsrb.ac.th
navin@ptu.ac.th

Abstract

This academic article aims to examine change management strategies for educational institutions in the era of artificial intelligence (AI). The author conducted a documentary analysis of concepts, theories, and related research on change management, organizational management, and the application of AI in education, and synthesized the findings to explain educational change across structural, cultural, and human dimensions.

The results of the analysis indicate that change management strategies for educational institutions in the AI era can be synthesized into five key strategies: (1) establishing a shared vision and direction for AI utilization aligned with educational missions and human values; (2) developing AI literacy among teachers and educational personnel to enable the critical and ethical use of AI in teaching and administration; (3) fostering a learning-oriented and participatory organizational culture that supports adaptation and acceptance of change; (4) designing governance and ethical frameworks for AI use to ensure data protection, fairness, and transparency; and (5) reforming assessment and evaluation systems to align with AI-driven learning contexts, with an emphasis on formative assessment and competency-based learning.

The knowledge derived from this study can be applied as a conceptual framework for formulating change management strategies and educational policies, enabling the meaningful and responsible integration of artificial intelligence into educational institutions and supporting sustainable improvement in educational quality within the context of a rapidly changing society.

Keywords: artificial intelligence; change management; educational institutions; educational strategy; organizational culture

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในหลายภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะภาคการศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การจัดการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา AI ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาท้าทายเชิงโครงสร้างและยกระดับคุณภาพของระบบการศึกษาให้ตอบสนองต่อบริบทโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาและประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการบริหารจัดการสถานศึกษา AI ได้ขยายขีดความสามารถของระบบการศึกษาในการจัดการข้อมูล วิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน และสนับสนุนการออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ส่งผลให้บทบาทของครูขยับจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้และผู้ใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางวิชาชีพ ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับรูปแบบการตัดสินใจใหม่ที่อาศัยข้อมูลเชิงระบบมากขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยปราศจากผลกระทบต่อมนุษย์ เนื่องจากบทบาทความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรถูกท้าทายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากการนำ AI

มาใช้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงเทคนิค โดยละเลยมิติด้านวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาคน การเปลี่ยนแปลงย่อมเผชิญแรงต้านและไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารและพฤติกรรมองค์การ เพื่ออธิบายพลวัตของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งในมิติของโครงสร้าง วัฒนธรรม และมนุษย์ อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่รองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัญญาประดิษฐ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารและพฤติกรรมองค์การ เพื่อช่วยอธิบายพลวัตของการเปลี่ยนแปลง และเป็นฐานในการออกแบบยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter กับการนำ AI มาใช้ในสถานศึกษา

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแนวร่วมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปจนถึงการฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการนำ AI มาใช้ในสถานศึกษา เนื่องจาก AI เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

ในบริบทสถานศึกษา การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (sense of urgency) ไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการแข่งขันทางเทคโนโลยี แต่ควรเชื่อมโยงกับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและความยั่งยืนขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับบทบาทของ AI ในการศึกษา จะช่วยให้ครูและบุคลากรเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและลดความต้านทานที่เกิดจากความไม่แน่นอนในขณะเดียวกัน การฝังการใช้ AI ไว้ในวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่หยุดอยู่เพียงระดับโครงการหรือคำสั่งเชิงนโยบาย แต่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีคิดและวิธีทำงานขององค์กรในระยะยาว

2. วัฒนธรรมองค์กรของ Schein กับแรงต้านต่อการใช้ AI

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Edgar H. Schein ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรถูกกำหนดโดยค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรมาอย่างยาวนาน การนำ AI มาใช้ในสถานศึกษา หากขัดแย้งกับสมมติฐานพื้นฐานของครู เช่น ความเชื่อว่าการสอนที่ดีต้องอาศัยการควบคุมจากครู หรือความกังวลว่าเทคโนโลยีจะลดทอนบทบาททางวิชาชีพ ย่อมก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากกรอบแนวคิดนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค AI จึงไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการปรับโครงสร้างหรือการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิค แต่ต้องมุ่งเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานและกรอบความคิดของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารและแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า AI เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานของครู มิใช่เครื่องมือควบคุมหรือทดแทนบทบาทมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยลดแรงต้านและสร้างความยอมรับต่อการใช้ AI ในระยะยาว

3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge กับการปรับตัวในยุค AI

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter Senge เป็นอีกหนึ่งกรอบสำคัญในการอธิบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การคิดเชิงระบบ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของเทคโนโลยี AI ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาที่สามารถใช้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ ทดลอง และสะท้อนผลการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การใช้ AI จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่กลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมของทั้งองค์กร

4. แนวคิดมนุษย์เป็นศูนย์กลางกับจริยธรรมของการใช้ AI ในการศึกษา

แนวคิดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Approach) ทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค AI โดยเน้นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษาไม่ควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรี ความหลากหลาย และบริบทเฉพาะของผู้เรียนและครู เป็นสำคัญ การออกแบบระบบและกระบวนการที่เปิดโอกาสให้มนุษย์มีบทบาทในการตัดสินใจ การใช้วิจารณญาณ และการสะท้อนคิด จะช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพา AI มากเกินไป และป้องกันปัญหาด้านจริยธรรม เช่น ความเหลื่อมล้ำ ความลำเอียงของอัลกอริทึม และการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนามนุษย์ร่วมกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง เพื่อให้การนำ AI มาใช้เกิดคุณค่าเชิงการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงวัฒนธรรมของระบบการศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ รวมถึงกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาได้ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวควรมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การนำ AI มาใช้เกิดคุณค่าเชิงการศึกษาอย่างแท้จริงและยั่งยืน

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงคุณค่าเกี่ยวกับ AI

ยุทธศาสตร์สำคัญประการแรก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการใช้ AI ที่ยึดโยงกับพันธกิจทางการศึกษาและคุณค่าความเป็นมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสื่อสารอย่างชัดเจนว่า AI เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และการบริหารจัดการ มิใช่เป้าหมายในตัวเอง วิสัยทัศน์ดังกล่าวควรสะท้อนความมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างศักยภาพของครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพการมีวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยสร้างทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ลดความคลุมเครือ และเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมในระยะยาว

2. การพัฒนาศักยภาพและ AI Literacy ของครูและบุคลากร

การพัฒนา AI Literacy เป็นยุทธศาสตร์หลักที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเข้ากับการพัฒนามนุษย์ในองค์กร การพัฒนาดังกล่าวไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการฝึกใช้เครื่องมือหรือระบบ แต่ต้องครอบคลุมความเข้าใจหลักการทำงานของ AI ข้อจำกัด ผลกระทบทางจริยธรรม และการใช้ AI อย่างมีวิจารณญาณในการปฏิบัติงานจริง ในบริบทสถานศึกษา การพัฒนา AI Literacy ของครูควรเน้นการใช้ AI เพื่อสนับสนุนการออกแบบการเรียนรู้ การประเมินเพื่อการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูลเชิงระบบเพื่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนา AI Literacy อย่างเป็นระบบจะช่วยลดความหวาดระแวง เพิ่มความเชื่อมั่น และส่งเสริมการใช้ AI อย่างสร้างสรรค์ในองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยคำสั่งหรือโครงการระยะสั้น หากแต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่เปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทดลองแนวปฏิบัติใหม่ และสะท้อนผลการใช้ AI อย่างต่อเนื่อง
วัฒนธรรมที่ยอมรับการเรียนรู้จากประสบการณ์และความผิดพลาดจะช่วยเสริมสร้างความกล้าในการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้าน และทำให้การใช้ AI กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน มากกว่าการปฏิบัติตามนโยบายจากบนลงล่าง

4. การออกแบบระบบกำกับดูแลและจริยธรรมของการใช้ AI

การใช้ AI ในการศึกษาเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล การประเมินผล และการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง ดังนั้น การออกแบบระบบกำกับดูแลและจริยธรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่ไม่อาจละเลย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูล ความโปร่งใสในการใช้ AI และความเป็นธรรมของการตัดสินใจที่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน ระบบกำกับดูแลที่ดีจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ลดความเสี่ยงด้านจริยธรรม และทำให้การใช้ AI เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าทางการศึกษาและสังคม

5. การปรับระบบการประเมินผลและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับยุค AI

ยุทธศาสตร์สุดท้าย คือ การปรับระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ในยุคปัญญาประดิษฐ์ การประเมินผลควรขยับจากการวัดผลสัมฤทธิ์ปลายทางหรือการท่องจำ ไปสู่การประเมินเชิงสมรรถนะและกระบวนการเรียนรู้ เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการสะท้อนคิด การปรับวัฒนธรรมการประเมินดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงจากการใช้ AI อย่างไม่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกของผู้เรียน

โดยสรุป ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการและต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ การพัฒนาคน ระบบสนับสนุน และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้การนำ AI มาใช้เกิดคุณค่าเชิงการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว



สรุปผล

จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และการสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ พบว่า การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้ที่อาศัยข้อมูลเป็นฐาน การตัดสินใจเชิงระบบ และการออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน หากขาดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับมิติของมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป

ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารและพฤติกรรมองค์การเป็นฐานในการอธิบายพลวัตของการเปลี่ยนแปลง ทั้งแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ที่เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein ที่ช่วยอธิบายแรงต้านและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และแนวคิดมนุษย์เป็นศูนย์กลางที่ทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับด้านจริยธรรมและคุณค่าความเป็นมนุษย์ในการใช้ AI

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้ 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงคุณค่าเกี่ยวกับการใช้ AI ที่สอดคล้องกับพันธกิจทางการศึกษาและคุณค่าความเป็นมนุษย์ (2) การพัฒนาศักยภาพและความฉลาดรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์ของครูและบุคลากร (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม (4) การออกแบบระบบกำกับดูแลและจริยธรรมของการใช้ AI และ (5) การปรับระบบการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ในยุค AI โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เชิงลึกของผู้เรียน

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง ระบบ เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา

มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องสามารถเชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีกับการพัฒนามนุษย์และคุณค่าทางการศึกษาได้อย่างสมดุล แนวคิด “จาก AI สู่ใจคน” จึงสะท้อนให้เห็นว่า หัวใจของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนมิได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่อยู่ที่ความสามารถของสถานศึกษาในการสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีคุณค่าและยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แนวทางการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *นโยบายการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2554). *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.

Garzón, J. (2025). A systematic review of artificial intelligence in education. *Multimodal Technologies and Interaction, 9*(8), 84. https://doi.org/10.3390/mti9080084

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. London: Pearson Education.

OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

OECD. (2021). *Digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/589b283f-en

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). New York, NY: Doubleday.

UNESCO. (2019). *Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development*. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2021). *AI and education: Guidance for policy-makers*. Paris: UNESCO Publishing.

Yan, L., Sha, L., Zhao, L., Li, Y., Martinez-Maldonado, R., Chen, G., & Gašević, D. (2023). Practical and ethical challenges of large language models in education: A systematic scoping review. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2303.13379