

ภาวะผู้นำดิจิทัลและกรอบขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาสู่ความยั่งยืน Digital Leadership and a Driving Framework for Sustainable Educational Administration

ศุณิสา ทดลา¹

Sunisa Todla¹

Received: August 13,2025 Revised: November 25,2025 Accepted: November 27,2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับความท้าทายคู่ขนานจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และความจำเป็นเร่งด่วนด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดโดยเสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่เน้นกระบวนการขับเคลื่อนโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เข้ากับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ที่เป็นการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมองค์กรในยุคใหม่ นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอกรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยีตามแบบจำลอง TAM (Technology Acceptance Model) ในมิติด้านบุคลากร ประกอบด้วย การส่งเสริมการรับรู้ถึงประโยชน์ และการส่งเสริมการรับรู้ถึงความยากง่ายในการใช้งาน และขั้นตอนที่ 2 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแบบจำลอง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter's 8-Step Change Model) ในมิติเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) สร้างความรู้สึกร่วม 2) สร้างทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วถึง 5) ขจัดอุปสรรคและมอบอำนาจ 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ต่อยอดและขยายผล และ 8) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรม ข้อเสนอสำคัญชี้ว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ ในการบรรลุเป้าหมายที่ใหญ่กว่านั้น นั่นคือการสร้างสถานศึกษาที่สามารถบ่มเพาะพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ มีจริยธรรม และพร้อมสำหรับอนาคตที่ซับซ้อน โดยใช้ภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นกลไกสำคัญในการนำทางการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษา, ภาวะผู้นำดิจิทัล, การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Abstract

This article aims to synthesize a new leadership framework for educational administrators navigating the dual challenges of the Artificial Intelligence (AI) revolution and the urgent need for Education for Sustainable Development. This article, through

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

¹ Faculty of Education, Lampang Rajabhat University

¹ Corresponding author Email: sunisa.to@bsru.ac.th

conceptual synthesis, proposes the “Sustainable Digital Leadership” concept. This concept integrates the human-centric approach of Transformational Leadership, defined by its four core components (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration), with Digital Leadership, which shapes organizational direction and culture in the modern era. Furthermore, this article presents a two-phase operational framework. Phase 1: Fostering Technology Adoption, focuses on personnel and is based on the Technology Acceptance Model (TAM), emphasizing the promotion of perceived usefulness and perceived ease-of-use. Phase 2: Managing Strategic Change, is guided by Kotter's 8-Step Change Model, which includes: 1) creating a sense of urgency, 2) building a guiding coalition, 3) forming a strategic vision, 4) communicating the vision, 5) removing obstacles and empowering action, 6) generating short-term wins, 7) consolidating gains and producing more change, and 8) anchoring new approaches in the culture. The central conclusion posits that technology is merely a tool to achieve a greater goal: cultivating educational institutions that nurture ethical, high-quality global citizens prepared for a complex future. This new leadership framework serves as the critical mechanism for navigating this transformation.

Keywords: Educational Administration, Digital Leadership, Education for Sustainable Development

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและทรงพลังสองระลอกซึ่งถาโถมเข้าสู่ทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการศึกษาอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้ คลื่นระลอกแรกคือ ความจำเป็นเร่งด่วนด้านความยั่งยืน (Sustainability Imperative) ซึ่งประชาคมโลกได้กำหนดทิศทางร่วมกันผ่านเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ โดยมองว่าความยั่งยืนไม่ใช่เพียงประเด็นสิ่งแวดล้อม แต่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมความเสมอภาคทางสังคม ความอยู่รอดทางเศรษฐกิจ และสุขภาวะของมนุษย์ (โสภณ ลือตัง และชยาภรณ์ จตุพรประสิทธิ์, 2567) ภาคการศึกษาถูกวางให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนวาระนี้ โดยองค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้เรียกร้องให้การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for Sustainable Development: ESD) กลายเป็นองค์ประกอบแกนกลางของระบบการศึกษาทุกระดับภายในปี 2568 (ค.ศ. 2025) (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564; ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG MOVE), 2565) สิ่งนี้สร้างแรงกดดันต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปหลักสูตรและแนวปฏิบัติของสถาบันให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว

ในขณะเดียวกัน คลื่นระลอกที่สองคือ การปฏิวัติทางเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-Driven Technological Revolution) ซึ่งกำลังเข้ามาพลิกโฉมการศึกษาในทุกมิติ ตั้งแต่เครื่องมือช่วยสอนที่สร้างเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคนอื่น ๆ, 2568) และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง (Immersive Virtual Learning Environments) (สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2567; สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้

(องค์การมหาชน) (OKMD), 2567; สตาร์ฟิชแล็บส์ : STARFISH LABZ, 2568) ไปจนถึงระบบบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนี้ไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นคุณลักษณะสำคัญของโลกสมัยใหม่ที่ระบบการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันการเผชิญหน้ากับความท้าทายคู่นี้ทำให้รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงระบบราชการและการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป ทั้งยังเกิดช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่มีมุมมองเน้นไปที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือการส่งเสริมความยั่งยืนเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่ยังขาดการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่บูรณาการทั้งสองมิติเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลและการบริหารการศึกษาสู่ความยั่งยืนนั้นที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน ซึ่งภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกระบวนการและสมรรถนะในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่วนความยั่งยืนเป็นเป้าหมายสูงสุดที่มุ่งเน้นการสร้างระบบการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ครอบคลุมมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม สำหรับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย สถานการณ์ปัจจุบันมีความท้าทายอย่างยิ่งในการบูรณาการสองสิ่งนี้ ซึ่งปัญหาที่พบไม่ได้เป็นเพียงปัญหาทางเทคนิคเท่านั้น แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สำหรับปัญหาและความท้าทายหลักสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นโครงการดิจิทัลมากกว่าวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ผู้บริหารศึกษามักมอง “ดิจิทัล” เป็นเพียงการจัดซื้อฮาร์ดแวร์ หรือซอฟต์แวร์ มักเป็นในรูปแบบของโครงการที่มีระยะเวลาจำกัด เมื่อโครงการสิ้นสุดหรือผู้บริหารย้าย การริเริ่มนั้นก็มักจะหยุดชะงัก ดังนั้นทำให้เกิดการลงทุนที่สูญเปล่าและไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 2) การพัฒนาบุคลากรที่ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำดิจิทัลนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมที่ครูพร้อมเรียนรู้และปรับตัว แต่ในทางปฏิบัติการพัฒนาครูมักเป็นการอบรม ที่เน้นการใช้เครื่องมือเป็นครั้งคราว มากกว่าการพัฒนาสมรรถนะการสอนแบบใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วมาก หากครูไม่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้เอง ระบบก็จะกลับไปสู่รูปแบบเดิมทันทีที่เทคโนโลยีนั้น ตกฐาน ซึ่ง ภัฏญ์วรา ท้าวอง และพงษ์เอก สุขใส (2568) ศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 7 พบว่าด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีระดับน้อยที่สุด สะท้อนถึงการขาดกลไกเพื่อความยั่งยืน
- 3) ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลที่ขัดขวางความยั่งยืนทางสังคม ซึ่งความยั่งยืนในมิติสังคมนั้น คือการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม (Inclusive & Equitable Quality Education) (กาญจนา เกรียงศรี, 2559) แต่ผู้บริหารสถานศึกษาไทยเผชิญกับความจริงที่ว่านักเรียน ครู และโรงเรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ และทักษะดิจิทัลที่แตกต่างกันอย่างมหาศาล ผู้นำที่พยายามขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลแบบ “บนลงล่าง (Top-down)” โดยไม่คำนึงถึงความเหลื่อมล้ำนี้ อาจกำลังสร้างระบบที่ยั่งยืนสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่กลับทิ้งอีกกลุ่มหนึ่งไว้ข้างหลัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน และ
- 4) โครงสร้างการบริหารที่ยึดติดแบบเดิม ทั้งภาวะดิจิทัลและความยั่งยืน ต้องการความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมจากฐานราก แต่ระบบการบริหารการศึกษาไทยยังมีลักษณะเป็น “ระบบราชการ” และ “การบริหารแบบจัดการ” ที่เน้นทำตามคำสั่งและกฎระเบียบส่งผลให้ผู้นำต้องพบกับแรงต้านจากทั้งเบื้องบน คือ นโยบาย และเบื้องล่าง คือ ความคุ้นชินของครู ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการปรับตัวในอนาคต ซึ่งเป็นหัวใจของความยั่งยืน เกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงถูกจำกัดแค่การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมากกว่าการพลิกโฉมองค์กร

บทความนี้จะนำเสนอการบริหารการศึกษาที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน (Sustainable Digital Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์และทักษะของภาวะผู้นำเข้ากับเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงนำเสนอกรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้เกิดผลจริงในการปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน
2. เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีใหม่ “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน” โดยบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำดิจิทัล
3. เพื่อนำเสนอกรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนในยุคดิจิทัล

1. กระบวนทัศน์การศึกษาโลกที่กำลังเปลี่ยนไป: ความท้าทายคู่ขนานแห่งศตวรรษที่ 21

การทำความเข้าใจกระบวนทัศน์ของการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องวิเคราะห์แรงขับเคลื่อนหลักสองประการที่กำลังกำหนดทิศทางและสร้างความท้าทายใหม่ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแรงขับเคลื่อนทั้งสองนี้แม้จะดูเหมือนเป็นคนละเรื่อง แต่กลับมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกันอย่างซับซ้อน

1.1 ความจำเป็นเร่งด่วนด้านความยั่งยืน: การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ESD)

การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ESD) ไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มเนื้อหาวิชาใหม่เข้าไปในหลักสูตร แต่คือ การปฏิรูปกระบวนการทางการศึกษาทั้งหมด โดยมีเป้าหมายเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ จินตนาการถึงอนาคต และตัดสินใจร่วมกันเพื่อสร้างสังคมที่ยั่งยืน แนวทางนี้เป็นการบูรณาการประเด็นสำคัญระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การลดความยากจน การบริโภคอย่างยั่งยืน และความหลากหลายทางชีวภาพ เข้าไปในทุกกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งหัวใจสำคัญของ ESD คือความเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนมุมมองจากการบริหารแบบแยกส่วนไปสู่การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (โลภณ ลือตัง และชยาภรณ์ จตุพรประสิทธิ์, 2567) ความเร่งด่วนของวาระนี้ถูกย้ำด้วย ปฏิญญาเบอร์ลินว่าด้วยการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Berlin Declaration on Education for Sustainable Development) (UNESCO, 2022) ที่องค์การยูเนสโกประกาศในปี 2564 ที่เรียกร้องให้ ESD เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบการศึกษาทุกระดับภายในปี 2568 (ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG MOVE), 2565) ทำให้เรื่องนี้กลายเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจเพิกเฉยได้อีกต่อไป นอกจากนี้ การศึกษายังถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 ข้อ ตั้งแต่การจัดความยากจน (เป้าหมายที่ 1) ไปจนถึงการสร้างสังคมที่สงบสุขและยุติธรรม (เป้าหมายที่ 16) (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ยิ่งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้แก่สถานศึกษาในการสร้างพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ

1.2 การปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์: ดาบสองคมสำหรับผู้บริหาร

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้เป็นหนึ่งในพลังขับเคลื่อนที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาในสองมิติหลัก ทั้งในฐานะเครื่องมือช่วยสอนและเครื่องมือบริหารจัดการ

AI ในฐานะเครื่องมือช่วยสอน AI เปิดโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน (Personalized Adaptive Learning) ได้อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (OKMD), 2567) แพลตฟอร์มที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนและปรับเนื้อหาหรือวิธีการสอนให้เหมาะสมได้แบบเรียลไทม์ (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคนอื่น ๆ, 2568; Wang et al., 2024) นอกจากนี้ เทคโนโลยีความจริงเสมือน (VR) และความจริงเสริม (AR) ยังช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมจริงและน่าสนใจ ทำให้ผู้เรียนสามารถสำรวจสถานที่ทางประวัติศาสตร์หรือทำความเข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นรูปธรรม AI ยังสามารถช่วยในการประเมินผลอัตโนมัติ ซึ่งช่วยลดภาระงานของครูและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนได้ทันที (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2563; สตาร์ฟิชแล็บส์ : STARFISH LABZ, 2568)

AI ในฐานะเครื่องมือบริหารจัดการ AI มีศักยภาพในการปฏิวัติการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการนำศาสตร์แห่งการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) (สตาร์ฟิชแล็บส์ : STARFISH LABZ, 2568) ระบบ AI สามารถทำงานธุรการที่ซ้ำซ้อนโดยอัตโนมัติ เช่น การบันทึกเวลาเข้า-ออก การจัดการงานสารบรรณ และการบริหารงบประมาณ ซึ่งอาจช่วยให้ครูมีเวลาเพิ่มขึ้นถึง 13 ชั่วโมงต่อสัปดาห์สำหรับมุ่งเน้นไปที่การสอน ยิ่งไปกว่านั้น AI เชิงพยากรณ์ (Predictive AI) ยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต เช่น การระบุตัวนักเรียนที่มีความเสี่ยงที่จะออกจากโรงเรียนกลางคัน ทำให้สถานศึกษาสามารถให้การสนับสนุนเชิงรุกได้ทันเวลาที่ นอกจากนี้ AI ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรและสร้าง “วิทยาเขตอัจฉริยะ” (Smart Campus) ที่มีความปลอดภัยและคล่องตัวมากขึ้น (Thailand.intel.com, 2568)

เมื่อพิจารณาเพียงผิวเผินอาจมองว่า AI และความยั่งยืนเป็นสองแนวโน้มที่แยกจากกัน แต่หากวิเคราะห์ที่ละเอียดและรอบด้านจะเห็นถึงความสัมพันธ์ที่ทั้งส่งเสริมและขัดแย้งกันในเวลาเดียวกัน ในด้านหนึ่ง AI สามารถเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังเพื่อบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนได้ เช่น การใช้ AI เพื่อบริหารจัดการการใช้พลังงานในอาคารเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย SDG 4 อย่างไรก็ตามอีกด้านหนึ่งกลับมีความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ (Li et al., 2025) ตัวอย่างเช่น การประมวลผลของแบบจำลองขนาดใหญ่ ต้องใช้พลังงานคอมพิวเตอร์มหาศาล ก่อให้เกิดคาร์บอนฟุตพริ้นต์จำนวนมากและสวนทางกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม อีกตัวอย่างหนึ่งคือ อัลกอริทึมของ AI อาจมีอคติแฝงอยู่ (Algorithmic Bias) หากไม่ได้รับการออกแบบและตรวจสอบอย่างระมัดระวัง ก็อาจนำสู่การขยายความไม่เท่าเทียมทางสังคมที่มีอยู่เดิม ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายด้านความเสมอภาคของ ESD นอกจากนี้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) นั่นคือประโยชน์จาก AI จะกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้น ซึ่งเป็นการตอกย้ำความไม่เท่าเทียมทางการศึกษา (Li et al., 2025)

ดังนั้นความท้าทายของผู้บริหารยุคใหม่ไม่เพียงแต่ “การนำ AI มาใช้” แต่คือ “การกำกับดูแลการใช้ AI” ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับเทคโนโลยีไปสู่ “ผู้พิทักษ์เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม” ที่สามารถบริหารจัดการสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ได้ โดยการเลือกใช้เครื่องมือ AI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืน ส่งเสริมการใช้อัลกอริทึมที่โปร่งใสและเป็นธรรม และวางนโยบายที่รับประกันการเข้าถึงอย่างเท่าเทียม ตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้ AI ในด้านการสอน (Pedagogy)

ตัวอย่างเช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เช่น ระบบติวเตอร์อัจฉริยะ การเรียนรู้แบบสมจริง (VR/AR) การประเมินผลอัตโนมัติ ซึ่งประโยชน์ที่เป็นไปได้ คือเส้นทางการเรียนรู้ที่ปรับตามบุคคล ข้อมูลป้อนกลับแบบเรียลไทม์ เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ลดเวลาตรวจงานของครู อีกทั้งความเสี่ยงและข้อพิจารณาเชิงจริยธรรม อันได้แก่ อคติของอัลกอริทึมที่ต่อยอดอคติทางสังคม การพึ่งพามากเกินไปจนลดทักษะการคิดวิเคราะห์ ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักเรียน คุณภาพของข้อมูลป้อนกลับจาก AI เทียบกับมนุษย์

2. การประยุกต์ใช้ AI ในด้านการบริหาร (Administration)

ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ การจัดตารางสอน การบริหารทรัพยากรอัตโนมัติ ระบบความปลอดภัยและปฏิบัติการอัจฉริยะ ซึ่งประโยชน์ที่เป็นไปได้ เพิ่มประสิทธิภาพและจัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น การสนับสนุนนักเรียนเชิงรุก ลดภาระงานธุรการ เพิ่มความปลอดภัยและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อีกทั้งความเสี่ยงและข้อพิจารณาเชิงจริยธรรม อันได้แก่ การรั่วไหลของข้อมูลและความปลอดภัยทางไซเบอร์ ความไม่แม่นยำของแบบจำลองเชิงพยากรณ์ ต้นทุนการติดตั้งและโครงสร้างพื้นฐานสูง การลดทอนความเป็นมนุษย์ในกระบวนการบริหาร

2. การสังเคราะห์กรอบแนวคิด “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน”

เพื่อรับมือกับความท้าทายคู่ขนานดังกล่าว จำเป็นต้องมีกรอบแนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่สามารถบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเข้ากับเป้าหมายความยั่งยืนได้อย่างลงตัว บทความนี้เสนอการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำที่นำสองกระแสเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็น “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน”

2.1 รากฐาน: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้เป็นรากฐานสำคัญ เพราะเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพลิกโฉมองค์กร การมีเพียงวิสัยทัศน์นั้นไม่เพียงพอ ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยอมรับและมุ่งมั่นที่จะเดินตามวิสัยทัศน์นั้นด้วย (Bass & Avolio, 1994) ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I's” ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบททางการศึกษา ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง สร้างความไว้วางใจและความศรัทธาให้แก่ผู้ตาม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและเต็มไปด้วยความหวังเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ผู้นำท้าทายสมมติฐานเดิม ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ และมองปัญหาด้วยมุมมองใหม่ ๆ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ชและพี่เลี้ยง ให้ความใส่ใจต่อความต้องการและการเติบโตของบุคลากรแต่ละคนอย่างแท้จริง

2.2 โครงสร้างสมัยใหม่: ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

ในยุคปัจจุบัน “วิสัยทัศน์” ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารในมิติดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเปรียบเสมือนโครงสร้างที่กำหนดเนื้อหาและทิศทางของวิสัยทัศน์นั้น งานวิจัยเชิงประจักษ์ได้

ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างครอบคลุม 6 ด้าน (จิราภรณ์ ปรกรณ์, 2564; พรวิภา เขยกลิน, 2566) ซึ่งให้ภาพที่ชัดเจนว่าผู้นำต้อง “ทำอะไร” และ “เป็นอย่างไร” ใน โลกดิจิทัล

1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางดิจิทัล ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 5 ประเด็นดังนี้ (1) ผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนโดยผู้นำ เพื่อขึ้นการพัฒนาคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ (2) การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมดิจิทัล มุ่งเน้นการปรับและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัว การพัฒนานวัตกรรม และการเรียนรู้ ทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ (3) การพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างศักยภาพ ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ทักษะการพัฒนานวัตกรรม และความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนในยุคดิจิทัล (4) การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจเชิงบวกให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง รวมถึงการยกย่อง เชิดชูเกียรติผู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (5) ความคล่องตัวขององค์กร การกำกับดูแล และการประเมินผล องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Agility) พร้อมทั้งกำหนดนโยบายการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ที่ชัดเจน และมีกระบวนการ ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษา เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็นดังนี้ (1) การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยความไว้วางใจและความปลอดภัยทางใจ ซึ่งบุคลากรรู้สึกมีอำนาจในการแบ่งปันความคิดและมุมมอง เช่น วิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล (2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เป็นการสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและระหว่างองค์กร (3) การเสริมสร้างพลังอำนาจและนวัตกรรม เป็นการเปิด พื้นที่ให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดในการตัดสินใจและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ (4) การพัฒนา ภาวะผู้นำ เป็นการส่งเสริมและบ่มเพาะศักยภาพความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มบุคลากรและผู้เรียน

3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็นดังนี้ (1) การบูรณาการ เทคโนโลยีและข้อมูล ซึ่งไม่ใช่แค่การมีเทคโนโลยี แต่คือการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และข้อมูลขนาดใหญ่ มาใช้เป็นแกนหลักในการทำงานและตัดสินใจ (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว เป็นการสร้างสภาพแวดล้อม และกระบวนการที่ทำให้องค์กรและบุคลากรพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่และปรับตัวได้เสมอ (3) กรอบแนวคิด และภาวะผู้นำ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยทัศนคติที่ถูกต้องของผู้นำและทีมงาน ตั้งแต่การมองไป ข้างหน้า กล้าเสี่ยง กำหนดค่านิยมใหม่ และเปลี่ยนจากการควบคุมสั่งการไปสู่การร่วมมือ

4) การมีทักษะทางเทคโนโลยี ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) ความสามารถ ทางเทคโนโลยี มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้เครื่องมือ แพลตฟอร์ม และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสื่อสาร (2) ความรู้เท่าทันดิจิทัล มีความรู้ความเข้าใจ ในภูมิทัศน์ดิจิทัล (Digital Landscape) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ได้แก่ เครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ศูนย์ข้อมูล ระบบคลาวด์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ เช่น สมาร์ทโฟนคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ IoT (Internet of Things) แพลตฟอร์มดิจิทัล คือพื้นที่หรือช่องทางที่ผู้คนเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กัน

ซึ่งมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ เช่น โซเชียลมีเดีย อีคอมเมิร์ซ เครื่องมือค้นหา (Search Engines) แพลตฟอร์มวิดีโอ เนื้อหาดิจิทัล คือข้อมูลและสื่อทุกรูปแบบที่ถูกสร้างและเผยแพร่ในโลกดิจิทัล เช่น บทความ, รูปภาพ, วิดีโอ, พอดแคสต์, อินโฟกราฟิก และเว็บไซต์ ผู้ใช้งานดิจิทัล คือผู้คนที่มามีพฤติกรรมการใช้งาน การโต้ตอบ และการเสพเนื้อหาบนแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภูมิทัศน์ดิจิทัล การทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้งานเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในโลกดิจิทัล กฎระเบียบและนโยบายดิจิทัล คือข้อกำหนดและนโยบายที่ภาครัฐออกมาเพื่อกำกับดูแลการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA), กฎหมายว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก สามารถประเมินและเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และ (3) ภาวะผู้นำทางดิจิทัล สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี และมีวิสัยทัศน์ในการออกแบบและนำพองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

5) การพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรอบการพัฒนานี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญและเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อออกแบบแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม จากนั้นจึงมุ่งส่งเสริมและยกระดับขีดความสามารถสู่ความเป็นมืออาชีพ พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกล้าที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่และตัดสินใจได้อย่างอิสระ ท้ายที่สุดคือการสนับสนุนและพัฒนาทักษะทางดิจิทัล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน

6) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น ดังนี้ (1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นการมองการณ์ไกลถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร (2) การยอมรับและบูรณาการนวัตกรรม เป็นการยอมรับและนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ (4) การสื่อสารที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การเล็งเห็นและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร

2.3 การสังเคราะห์: ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน

การพิจารณาเพียงผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ยังไม่เพียงพอ การวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งขึ้นคือการทำความเข้าใจว่าทฤษฎีทั้งสองนี้สัมพันธ์กันอย่างไร ภาวะผู้นำดิจิทัล ให้ “เนื้อหา” และ “โครงสร้าง” ของวิสัยทัศน์ (The “What”) โดยกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตในโลกดิจิทัล (พรวิภา เขยกลั่น, 2566) ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ “กระบวนการ” และ “พลังงาน” ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง (The “How”) โดยอธิบายถึงพฤติกรรมที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น และการใส่ใจ (กฤษฎดา เทพพิทักษ์, 2566) ซึ่งจำเป็นต่อการเอาชนะแรงต้านและสร้างความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากทั้งในมิติของเทคโนโลยีและความยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้นี้ต้องถูกหล่อหลอมด้วยความเข้าใจในมิติดิจิทัลและความยั่งยืน การนำทั้งสองแนวคิดมาผสมผสานเข้าด้วยกันจึงก่อให้เกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่สมบูรณ์และทรงพลังยิ่งขึ้น บทความนี้จึงนิยาม “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน” (Sustainable Digital Leadership) ว่าหมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสามารถทางดิจิทัลซึ่งมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย
แบบองค์รวมของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างชัดเจน

3. กรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติ: จากทฤษฎีสู่การขับเคลื่อนในสถานศึกษา

การมีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงทฤษฎีนั้นยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกรอบ
การดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อแปลงแนวคิดนามธรรมให้กลายเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ข้อผิดพลาด
ที่พบบ่อยในการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งเน้นเฉพาะกระบวนการเชิงกลยุทธ์จากบนลงล่าง
(Top-down) โดยละเลยปัจจัยทางจิตวิทยาในการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานจากล่างขึ้นบน (Bottom-up)
ดังนั้น กรอบการดำเนินงานที่นำเสนอในบทความนี้จึงประกอบด้วย 2 ขั้นตอนของการดำเนินงานที่ทำงาน
เสริมซึ่งกันและกัน

3.1 ขั้นตอนที่ 1 มิติด้านมนุษย์ – การส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยี

กรอบการดำเนินงานของขั้นตอนนี้ คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยใช้แบบจำลอง
การยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) เป็นเครื่องมือวินิจฉัยสำหรับผู้นำ
(Granić & Marangunić, 2019; Rosli et al., 2022; Marikyan & Papagiannidis, 2025) ทฤษฎี TAM
ชี้ให้เห็นว่าปัจเจกบุคคลจะยอมรับและใช้เทคโนโลยีใหม่ก็ต่อเมื่อพวกเขารับรู้ว่าคุณประโยชน์
(Perceived Usefulness: PU) และ “ใช้งานง่าย” (Perceived Ease of Use: PEOU) หากเงื่อนไขสองข้อนี้
ไม่ได้รับการตอบสนอง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างหลีกเลี่ยง
ไม่ได้ การฝึกฝนของผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน คือ การสร้างเงื่อนไขเหล่านี้ให้เกิดขึ้น นั่นคือ

การส่งเสริมการรับรู้ถึงประโยชน์ (Assessing Perceived Usefulness) ผู้นำต้อง
สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนว่าเครื่องมือ AI หรือหลักสูตร ESD ใหม่นี้จะช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพ
มากขึ้น การเรียนรู้มีส่วนร่วมมากขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาที่ครูเผชิญอยู่ได้อย่างไร

การส่งเสริมการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Enhancing Perceived Ease of Use)
ผู้นำต้องจัดอุปสรรคในการใช้งาน โดยการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ จัดการฝึกอบรมและพัฒนา
วิชาชีพอย่างเข้มข้น และสร้างระบบสนับสนุนที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจและไม่มองว่าเทคโนโลยี
เป็นภาระ (Alliance for Excellent Education: All4Ed, n.d.; Bien, 2025) ขั้นนี้จึงเป็นเรื่องของการสร้าง
ความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรก่อนที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ

3.2 ขั้นตอนที่ 2 มิติเชิงกลยุทธ์ – การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

เมื่อดำเนินการในขั้นตอนที่หนึ่งเรียบร้อยแล้ว ผู้นำสามารถเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
ในขั้นที่สองได้ โดยประยุกต์ใช้แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของจอห์น คอตเตอร์ (John
Kotter's 8-Step Change Model) ซึ่งเป็นแผนที่นำทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางสำหรับการขับเคลื่อน
การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในองค์กร เช่น การบูรณาการ AI ทั่วทั้งโรงเรียน หรือการปฏิรูปหลักสูตร
สู่ ESD (Kotter & Cohen, 2002; Dang & Nguyen, 2024; Leers, 2023; Management Study Guide,
2025) แต่ละขั้นตอนของคอตเตอร์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของจอห์น คอตเตอร์กับการบูรณาการ AI และการขับเคลื่อนการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ขั้นตอน	การประยุกต์ใช้ ในการบูรณาการ AI	การประยุกต์ใช้ ในการขับเคลื่อน ESD
1. สร้างความรู้สึก เร่งด่วน	นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของ AI ต่อตลาดแรงงานและความจำเป็นของทักษะ AI Literacy, แสดงตัวอย่างความสำเร็จของโรงเรียนคู่แข่ง	ชี้ให้เห็นปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่นและระดับโลก เชื่อมโยงกับเป้าหมาย SDGs และ UNESCO
2. สร้างทีมนำ การเปลี่ยนแปลง	จัดตั้งทีมที่ประกอบด้วยครูที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เจ้าหน้าที่ IT และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ที่มีแนวคิดริเริ่ม	รวบรวมทีมแบบสหวิทยาการ จากครูวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา มนุษยศาสตร์ และพันธมิตรในชุมชน เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน
3. สร้างวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์	“มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาที่ใช้ AI เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลอย่างมีจริยธรรม และเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับอนาคตดิจิทัล”	“มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมสร้างสรรค์โลกที่ยั่งยืนและเป็นธรรมยิ่งขึ้น ผ่านหลักสูตรและการลงมือปฏิบัติ”
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ทั่วถึง	สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอและมอบอำนาจให้กลุ่มผู้นำการใช้ ทดลองใช้เครื่องมือ AI และแบ่งปันประสบการณ์เชิงบวก	ใช้กิจกรรมหน้าเสาธง จัดหมายข่าว และกิจกรรมชุมชนเพื่อแบ่งปันวิสัยทัศน์ ESD จัดตั้งชมรม “รักษ์โลก” ที่นำโดยนักเรียน
5. จัดอุปสรรคและ มอบอำนาจ	ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน จัดการฝึกอบรมครูอย่างทั่วถึง และสร้างนโยบายการใช้ AI ที่ชัดเจนและมีจริยธรรม	ทบทวนแผนการจัดทำหลักสูตร เพื่อเปิดทางให้มีโครงการ ESD แบบบูรณาการ จัดหาทรัพยากร และพัฒนาครูด้านการสอนแบบ ESD
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น	ฉลองความสำเร็จของครูในการใช้เครื่องมือ AI ในบทเรียน เผยแพร่ผลลัพธ์การมีส่วนร่วมของนักเรียนหรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของโครงการริเริ่มเล็กทั่วทั้งโรงเรียนหรือโครงการรณรงค์ประหยัดพลังงานที่นำโดยนักเรียน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอน	การประยุกต์ใช้ ในการบูรณาการ AI	การประยุกต์ใช้ ในการขับเคลื่อน ESD
7. ต่อยอดและขยายผล	● ใช้ความน่าเชื่อถือจากความสำเร็จระยะแรกในการขยายการใช้ AI ไปยังกลุ่มสาระฯ อื่นๆ วิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์	● ขยายโครงการที่ประสบความสำเร็จบูรณาการหลักการ ESD เข้าไปในนโยบายของโรงเรียนอย่างลึกซึ้งขึ้น เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการอาคารสถานที่
8. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรม	● ทำให้ทักษะ AI Literacy เป็นสมรรถนะหลักในการประเมินครู ฝังการใช้ AI อย่างมีจริยธรรมไว้ในระเบียบปฏิบัติของโรงเรียน	● ทำให้ ESD เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจและรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างถาวร ผลongความสำเร็จด้าน ESD ให้เป็นอัตลักษณ์หลักของโรงเรียน

บทสรุป

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันที่กำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนที่สำคัญซึ่งถูกขับเคลื่อนโดยแรงกดดันจากการพัฒนาที่ยั่งยืนและการปฏิวัติทางปัญญาประดิษฐ์ บทความนี้ได้นำเสนอถึงรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมไม่เพียงพอที่จะรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนนี้ และได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดของ “ภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน” เพื่อเป็นกระบวนทัศน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ รูปแบบภาวะผู้นำนี้เป็นการบูรณาการโครงสร้างและวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำดิจิทัลเข้ากับการขับเคลื่อนและพฤติกรรมที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุวาระของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงได้นำเสนอกรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติที่เริ่มต้นจากการสร้างการยอมรับในมิติด้านมนุษย์ (TAM) ก่อนจะเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Kotter’s 8-Step Model) เพื่อเป็นแผนที่นำทางที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารในการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำ AI มาใช้ในการศึกษามักจะวนเวียนอยู่กับคำว่าประสิทธิภาพการทำงานอัตโนมัติ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม แหล่งข้อมูลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น แนวทางของ UNESCO และกรอบจริยธรรมต่างๆ ได้พยายามที่จะดึงบทสนทนากลับมาสู่คุณค่าที่เกี่ยวกับมนุษย์เป็นสำคัญ นั่นคือ ความเสมอภาค สุขภาวะ การคิดเชิงวิพากษ์ และความรับผิดชอบ ต่อสังคม ในทำนองเดียวกัน แนวคิดของ ESD ก็มีธรรมชาติที่เน้นมนุษย์และคุณค่าเป็นศูนย์กลาง (Li et al., 2025) ดังนั้น ข้อเสนอที่สำคัญของบทความนี้ คือ เทคโนโลยีเป็นเพียง “เครื่องมือ” ไม่ใช่ “เป้าหมาย” วัตถุประสงค์ของการนำ AI มาใช้และปฏิรูปการบริหารจัดการไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เพื่อสร้างโรงเรียนที่ดีขึ้น เป็นโรงเรียนที่สามารถบ่มเพาะพลเมืองโลกให้มีความรู้ มีความสามารถ มีจริยธรรม พร้อมสำหรับอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ สำหรับบริบทในประเทศไทย

1. **ผู้กำหนดนโยบาย** กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนารอบนโยบายระดับชาติและกลไกงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหาร ในด้านภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

2. **สถาบันอุดมศึกษา** ควรทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรในสาขาบริหารการศึกษา ให้ครอบคลุมแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นนี้ เพื่อผลิตผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความพร้อมสำหรับความท้าทาย ในอนาคต

3. **สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา** สามารถใช้กรอบแนวคิดและกรอบการดำเนินงาน ที่นำเสนอในบทความนี้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองและวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ข้อจำกัดและประเด็นสำหรับการวิจัยในอนาคต

บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงทฤษฎีเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องมีการวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและประสิทธิผลของกรอบแนวคิดที่นำเสนอต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีประเด็นคำถามที่น่าสนใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ได้แก่ 1) สามารถวัดผลกระทบ ระยะยาวของการใช้ AI ต่อสุขภาวะและการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียนได้อย่างไร 2) รูปแบบการสอนใด ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการเรียนรู้แบบ ESD ในบริบทวัฒนธรรมไทย หรือ 3) สามารถแก้ไข ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลได้อย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าประโยชน์จากภาวะผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืน จะกระจายไปสู่โรงเรียนทุกแห่งในประเทศไทยอย่างเท่าเทียม

เอกสารอ้างอิง

- ภฤชชุตตา เทพิทักษ์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพของผู้เรียนใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัญญวรา ท้าวอ และพงษ์เอก สุขใส. (2025). การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษกลุ่มเครือข่ายที่ 7 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *Educational Administration and Innovation Journal*, 5(2), 203-212.
- กาญจนา เจริญศรี. (2016). การศึกษากับการพัฒนาที่ยั่งยืน Education for Sustainable Development (ESD). *วารสารสมาคมวิจัย*, 21(2), 13-18.
- จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG MOVE). (2565, 12 มกราคม). ยูเนสโก ประกาศ “การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” ต้องเป็นองค์ประกอบหลักของระบบการศึกษาทุกระดับภายในปี 2568. เข้าถึงได้จาก <https://www.sdgmove.com/2021/06/16/berlin-eclaration-on-education-for-sustainable-development-unesco/>
- สตาร์ฟิชแล็บส์ : STARFISH LABZ. (2568). *เทรนด์ EdTech ล้ำสุด: 5 เทคโนโลยีการศึกษาที่จะมาแรง ในปี 2025*. เข้าถึงได้จาก <https://url-shortener.me/33EN>

- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2564, 29 สิงหาคม). แปลสรุปจากรายงานเรื่อง “Issues and Trends in Education for Sustainable Development” บทที่ 1 “จากวาระที่ 21 สู่เป้าหมายที่ 4.7: การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”. เข้าถึงได้จาก <https://bic.moe.go.th/index.php/gallery/2021-08-29-21-34-25/320-issues-and-trends-in-education-5-4-61>.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (OKMD). (2567, 19 พฤศจิกายน). นับจากปี 2025 สู่ 10 ปีข้างหน้าเทรนด์การศึกษาจะเป็นอย่างไร. เข้าถึงได้จาก <https://knowledgeportal.okmd.or.th/article/673c655459024>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *AI เพื่อพัฒนาการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2567). 3 เทรนด์เทคโนโลยีการศึกษาที่น่าจับตามองในปี 2025. เข้าถึงได้จาก <http://cemt.swu.ac.th/25671226001-2/>.
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, สุริมาศ นาครอด และจันทราภรณ์ สีสวย. (2568). การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการบริหารการศึกษาสำหรับการปรับปรุง การเรียนรู้เฉพาะบุคคล สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด. *Journal of Educational Innovation and Research*, 9(1), 700-713.
- โสภณ ลือตัง และชยาภรณ์ จตุพรประสิทธิ์. (2567). การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: จากความคาดหวังสู่อนาคต. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 13(1), 76-93. Thailand.intel.com. (ม.ป.ป.). *ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในด้านการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <https://www.thailand.intel.com/content/www/th/th/learn/ai-in-education.html>
- Alliance for Excellent Education: All4Ed. (n.d.). *Demystifying Artificial Intelligence (AI) for K-12*. Retrieved from <https://all4ed.org/future-ready-schools/emerging-practices-guides/demystifying-artificial-intelligence-ai-for-k-12/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. California, US: Sage Publications.
- Bien, H. (2025). *AI in K-12: an IT admin's first steps to secure, ethical and purposeful AI deployment*. Retrieved from <https://www.jamf.com/blog/ai-in-k-12-it-admins-first-steps/>.
- Dang, V. H., & Nguyen, C. T. (2024). Applying the Kotter change management model in high school education: Some initial results in Hanoi, Vietnam. *European Journal of Education Studies*, 11(8), 81-98. Retrieved from <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i8.5440>.
- Granić, A., & Marangunić, N. (2019). Technology acceptance model in educational context: A systematic literature review. *British Journal of Educational Technology*, 50(5), 2572–2593. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/bjet.12864>
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leers, K. (2023). *Kotter's 8 steps for leading change in organizations*. Retrieved from https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/kotter-8-steps-change.html.

- Li, Y., Tolosa, L., Rivas Echeverria, F., & Marquez, R. (2025). *Integrating AI in Education: Navigating UNESCO Global Guidelines, Emerging Trends, and Its Intersection with Sustainable Development Goals*. ChemRxiv. Retrieved from <https://doi.org/10.26434/chemrxiv-2025-wz4n9>.
- Management Study Guide. (2025). *Kotter's 8 step model of change*. Management Study Guide. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>.
- Marikyan, D. & Papagiannidis, S. (2025). *Technology Acceptance Model: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), United Kingdom: TheoryHub
- Rosli, M. S., Saleh, N. S., Md. Ali, A., Abu Bakar, S., & Mohd Tahir, L. (2022). A Systematic Review of the Technology Acceptance Model for the Sustainability of Higher Education during the COVID-19 Pandemic and Identified Research Gaps. *Sustainability*, 14(18), 11389. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su141811389>.
- UNESCO. (2022). *Berlin Declaration on Education for Sustainable Development*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377169>.
- Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. (2024, October 15). Artificial intelligence in education: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 252 (Part A), 124167. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124167>