



การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักพุทธธรรมในยุค AI DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' ETHICS THROUGH BUDDHIST PRINCIPLES IN THE AI ERA

พระครูใบฎีกาอิทธิพล กิตติพิโล (พรหมมาพันธุ์)

Phrakrubaidikaittipon kittipalo (Prommapan)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Received: 15 พฤศจิกายน 2568; Revised: 19 พฤศจิกายน 2568; Accepted: 27 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

ภูมิทัศน์การศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งประวัติศาสตร์ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งนำเสนอทั้งศักยภาพมหาศาลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็นำมาซึ่งความท้าทายเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อนลึกซึ้ง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางจริยธรรม จึงต้องเผชิญกับโจทย์สำคัญทั้งในมิติความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลผู้เรียน ปัญหาอคติที่แฝงในอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) ที่อาจซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ตลอดจนความเสี่ยงต่อการลดทอนปฏิสัมพันธ์และคุณค่าความเป็นมนุษย์ บทความนี้จึงมุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาโดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือนำทางและสร้างระบบปฏิบัติการทางปัญญาในการเผชิญหน้ากับวิกฤตจริยธรรมดิจิทัลที่ส่งเคราะห์จากหลักธรรมสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ โยนิโสมนสิการ เพื่อเป็นกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่สืบสาวเหตุปัจจัยในการประเมินและเลือกใช้ AI อย่างรู้เท่าทัน พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เพื่อใช้เป็นเข็มทิศทางศีลธรรมในการกำกับนโยบายการใช้ AI ให้ตั้งอยู่บนฐานของความปรารถนาดีต่อผู้เรียน และการวางใจเป็นกลางอย่างยุติธรรม และสัปปุริสธรรม 7 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างสมดุล โดยเสนอแนวทางการพัฒนา 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตระหนักรู้ (การใช้โยนิโสมนสิการ) ขั้นการกำหนดนโยบาย (การใช้พรหมวิหาร 4) และขั้นการนำไปปฏิบัติ (การใช้สัปปุริสธรรม 7) ที่สามารถสร้างดุลยภาพระหว่างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีกับคุณค่าทางมนุษยธรรมได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา, ปัญญาประดิษฐ์ (AI), หลักพุทธธรรม

Abstract

The 21st-century educational landscape is undergoing a historic transformation driven by Artificial Intelligence (AI), which presents both immense potential for enhancing school administration efficiency and, simultaneously, profound and complex ethical challenges. School administrators, in their role as ethical leaders, must therefore confront critical issues in the dimensions of student data security and privacy, algorithmic bias that may exacerbate educational inequity, and the risk of diminishing human interaction and humanistic values. This article, therefore, aims to propose a framework for developing school



administrator ethics by applying Buddhist Dhamma principles to serve as a guiding tool and an intellectual operating system for navigating the digital ethics crisis. This framework is synthesized from three key principles: 1) Yoniso Manasikara (wise reflection) as a process of critical, causal analysis for assessing and implementing AI with awareness; 2) Brahma Vihara 4 (the Four Divine Abodes: Metta, Karuna, Mudita, Upekkha) to serve as a moral compass for governing AI policies, ensuring they are grounded in goodwill towards learners and just neutrality; and 3) Sappurisa Dhamma 7 (seven qualities of a good person) as a practical guide for administrators to "know the cause, know the effect, know oneself, and know moderation" in implementing technology with balance. The article proposes a three-step development process: 1) The Awareness stage (applying Yoniso Manasikara), 2) The Policy stage (applying Brahma Vihara 4), and 3) The Implementation stage (applying Sappurisa Dhamma 7), which can create a sustainable balance between technological innovation and humanistic values.

Keywords: School Administrator Ethics, Artificial Intelligence (AI), Buddhist Principles

บทนำ

ภูมิทัศน์การศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งประวัติศาสตร์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งแทรกซึมเข้ามาปฏิบัติกระบวนการบริหารจัดการในทุกมิติอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์และวางรากฐานอนาคตของชาติ ย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากกระแสแห่งนวัตกรรมนี้ได้ การมาถึงของ AI ได้นำเสนอศักยภาพอันมหาศาลในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคล การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ไปจนถึงการเพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการและการจัดสรรทรัพยากรที่ซับซ้อนให้เป็นไปได้โดยอัตโนมัติ (Popenici & Kerr, 2017) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นภาพอนาคตอันสดใสที่เทคโนโลยีหยิบยื่นให้ อย่างไรก็ตาม ภายใต้ของประสิทธิภาพและความก้าวหน้า ยังมีเงาของความท้าทายเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อนและลึกซึ้งแฝงตัวอยู่ การนำ AI มาใช้อย่างขาดความไตร่ตรองอาจนำไปสู่ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อแก่นแท้ของคุณค่าความเป็นมนุษย์และเจตนารมณ์ของการศึกษา ดังที่นักวิชาการด้านการศึกษาหลายท่านได้เริ่มตั้งข้อสังเกตว่า การพึ่งพิงอัลกอริทึมมากเกินไปอาจสร้างความท้าทายใหม่ๆ ที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่เคยเผชิญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนี้ไปได้อย่างมั่นคงและมีทิศทางที่ถูกต้อง

ท่ามกลางความผันผวนและความไม่แน่นอนนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้จัดการนวัตกรรมที่มุ่งแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้เท่านั้น แต่ยังคงทวีความสำคัญในฐานะผู้นำทางจริยธรรม ผู้ทำหน้าที่เป็นด่านหน้าในการพิจารณา กลั่นกรอง และกำหนดทิศทางการใช้ AI ภายในองค์กรอย่างมีวิจารณญาณ (ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567) ประเด็นทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนและหลากหลายมิติเกินกว่ากรอบจริยธรรมแบบดั้งเดิมจะรับมือได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนักเรียนและบุคลากรจำนวนมหาศาลที่ถูกจัดเก็บและประมวลผลโดยระบบ AI ประเด็นอคติที่อาจแฝงอยู่ในอัลกอริทึม (Algorithmic Bias)



ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่เลือกปฏิบัติและซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมให้กว้างออกไปอีก (O'Neil, 2016) ตลอดจนความเสี่ยงต่อการลดทอนปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ การบั่นทอนทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของทั้งครูและนักเรียน และการสร้างวัฒนธรรมการพึ่งพิงเทคโนโลยีจนละเลยคุณค่าของมนุษยธรรม วิกฤตการณ์ทางจริยธรรมเหล่านี้เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องมีความคิดที่มั่นคงแข็งแรงแรง เพื่อใช้เป็นหลักยึดในการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบในวงกว้าง การตัดสินใจเลือกใช้หรือไม่ใช้ AI การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม จึงกลายเป็นสมรรถนะสำคัญที่ชี้ขาดอนาคตและคุณภาพของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2564)

เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าว บทความนี้มุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาโดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม ซึ่งเป็นภูมิปัญญาที่สั่งสมมายาวนานในสังคมไทย ให้เป็นเครื่องมือนำทางในการเผชิญหน้ากับวิกฤตจริยธรรมดิจิทัล แม้พุทธธรรมอาจดูเป็นเรื่องที่ห่างไกลจากเทคโนโลยีล้ำสมัย แต่หากพิจารณาในเชิงลึกจะพบว่า หลักการสำคัญในพุทธศาสนามีศักยภาพสูงในการเป็นกรอบคิดเพื่อการกำกับและชี้นำการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และไม่เบียดเบียน หลักการอย่าง โยนิโสมนสิการ คือกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่สืบสาวเหตุปัจจัยอย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เพื่อประเมินผลดีผลเสียของ AI ได้อย่างรู้เท่าทัน ก่อนตัดสินใจนำมาใช้ในองค์กร (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2560) พรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถใช้เป็นเสาหลักในการกำกับนโยบายการใช้ AI ให้ตั้งอยู่บนฐานของความปรารถนาดีต่อผู้เรียน (เมตตา) ความต้องการช่วยเหลือผู้ที่ขาดแคลน (กรุณา) และการวางใจเป็นกลางอย่างยุติธรรม ไม่เอนเอียงเพราะอัลกอริทึม (อุเบกขา) และ สปัจริยธรรม 7 หรือคุณสมบัติของสัตบุรุษ ยังสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับตัวผู้บริหารในการเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล รู้ต้น รู้ประมาณ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างสมดุล (สุรพงษ์ มาลาม, 2566) บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์หลักพุทธธรรมเหล่านี้เข้ากับบริบทของการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อสร้างองค์ความรู้พุทธจริยธรรมสำหรับการบริหารการศึกษายุค AI ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีกับคุณค่าทางมนุษยธรรมได้อย่างยั่งยืน

ภูมิทัศน์และผลกระทบของ AI ต่อการบริหารสถานศึกษา

การมาถึงของปัญญาประดิษฐ์ (AI) เปรียบเสมือนคลื่นยักษ์ทางเทคโนโลยีที่ซัดสาดเข้าสู่ชายฝั่งของทุกวงการ รวมถึงแวดวงการศึกษาที่เคยถูกมองว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เชื่องช้าและยึดโยงกับขนบธรรมเนียมดั้งเดิม ในปัจจุบัน AI มิได้เป็นเพียงแนวคิดในนิยายวิทยาศาสตร์อีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังและจับต้องได้ ซึ่งกำลังเข้ามาปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์ของการบริหารสถานศึกษาอย่างถึงรากถึงโคน (Popenici & Kerr, 2017) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ต้องเผชิญกับภาพความเป็นจริงที่เทคโนโลยีได้ลักทอตัวเองเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการดำเนินงานในทุกมิติ ตั้งแต่ห้องเรียนไปจนถึงห้องทำงานธุรการ ศักยภาพของ AI ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรม และการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้ก็นำมาซึ่งภาพสะท้อนสองด้านที่ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ด้านหนึ่งคือความมั่นคงสัญญาของอนาคตที่สดใส และอีกด้านหนึ่งคือความท้าทายเชิงโครงสร้างและจริยธรรมที่ซับซ้อน การวิเคราะห์ผลกระทบของ AI ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การวัดผล และงานธุรการจะช่วยฉายภาพให้เห็นถึงโอกาสและความเสี่ยงที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมรับมือได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ในมิติของการจัดการเรียนรู้ AI ได้เปิดประตูสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ที่เรียกว่า การเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถวิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง จากนั้นจึงนำเสนอ



เนื้อหา แบบฝึกหัด และเส้นทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนคนนั้นโดยเฉพาะ (Baker et al., 2019) สิ่งนี้เปรียบได้กับการมีครูผู้ช่วยอัจฉริยะที่สามารถดูแลนักเรียนทุกคนในห้องได้พร้อมกัน ช่วยลดภาระของครูผู้สอนในการเตรียมสื่อการสอนที่หลากหลาย และทำให้นักเรียนที่เรียนรู้เร็วสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ขณะที่นักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมก็จะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดผ่านระบบ นอกจากนี้ AI ยังสามารถช่วยสร้างและคัดสรรเนื้อหาการเรียนรู้ออกจากแหล่งข้อมูลมหาศาลบนโลกออนไลน์ ทำให้ครูสามารถเข้าถึงสื่อการสอนที่ทันสมัยและมีคุณภาพได้อย่างรวดเร็ว (จินฉวีตร ปะโคทัง, 2565) อย่างไรก็ตาม ในอีกมุมหนึ่งการพึ่งพิงระบบ AI ในการจัดการเรียนรู้อาจนำไปสู่การลดทอนปฏิสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างครูและนักเรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการถ่ายทอดไม่เพียงแต่องค์ความรู้ แต่ยังรวมถึงคุณค่าทัศนคติ และแรงบันดาลใจ การเรียนรู้ผ่านหน้าจอที่ถูกปรับให้ง่ายและพอดีกับผู้เรียนตลอดเวลา อาจบั่นทอนความอดทนและความพยายามในการเผชิญหน้ากับโจทย์ที่ท้าทาย และอาจสร้างเสียงสะท้อนทางการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับแต่สิ่งที่สอดคล้องกับความสนใจเดิมของตนเอง ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องตระหนักและหาทางสร้างสมดุล

สำหรับมิติของการวัดและประเมินผล AI ได้ปฏิวัติกระบวนการที่เคยใช้เวลาและกำลังคนให้กลายเป็นเรื่องที่รวดเร็วและแม่นยำขึ้นอย่างก้าวกระโดด ระบบการตรวจข้อสอบอัตโนมัติไม่เพียงแต่สามารถจัดการกับข้อสอบปรนัยจำนวนมากได้ในพริบตา แต่เทคโนโลยีการประมวลผลภาษาธรรมชาติ ในปัจจุบันยังมีความสามารถในการตรวจข้อสอบอัตนัยหรือเรียงความเบื้องต้นได้อีกด้วย ช่วยให้ครูมีเวลามากขึ้นในการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงคุณภาพแก่นักเรียน (Zawacki-Richter et al., 2019) ยิ่งไปกว่านั้น ศักยภาพที่แท้จริงของ AI ในมิตินี้อยู่ที่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ระบบสามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งหมด ตั้งแต่การเข้าชั้นเรียน การทำแบบฝึกหัด ไปจนถึงผลการสอบ เพื่อสร้างเป็นภาพรวมที่ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้ม ปัญหา หรือช่องว่างทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ห้องเรียน หรือแม้กระทั่งทั้งโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งล้ำค่าสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาครู หรือจัดสรรทรัพยากรไปยังจุดที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน การใช้ AI เพื่อการวัดผลก็เป็นดังดาบสองคมที่แหลมคมไม่แพ้กัน ประเด็นเรื่องอคติจากอัลกอริทึมถือเป็นความเสี่ยงร้ายแรง หากข้อมูลที่ใช้ฝึกฝน AI มีความเอนเอียงทางเชื้อชาติ เพศ หรือสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมแฝงอยู่ การตัดสินใจของ AI ก็อาจสะท้อนและขยายอคตินั้นให้รุนแรงขึ้น นำไปสู่การประเมินผลที่ไม่เป็นธรรมและซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (O'Neil, 2016) นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างละเอียดทุกฝั้วยังนำมาซึ่งคำถามใหญ่ด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

ในมิติสุดท้าย คือ งานธุรการและการบริหารจัดการ AI ได้เข้ามาเป็นผู้ช่วยคนสำคัญที่ช่วยลดภาระงานเอกสารและการบริหารจัดการที่ซ้ำซ้อนและกินเวลาของผู้บริหารและบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ระบบอัตโนมัติสามารถจัดการงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การรับสมัครนักเรียน การจัดทำตารางสอนและตารางสอบ การบริหารจัดการงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ไปจนถึงการดูแลระบบสารสนเทศของโรงเรียน (วิจารณ์ พาณิช, 2563) แชทบอท (Chatbot) ที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถทำหน้าที่ตอบคำถามพื้นฐานของผู้ปกครองและนักเรียนได้ตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่และสร้างช่องทางการสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว การปลดปล่อยผู้บริหารและครูจากงานธุรการที่ท่วมท้นนี้ ทำให้พวกเขาสามารถทุ่มเทเวลาและสติปัญญาไปกับภารกิจหลักของการศึกษา คือการพัฒนาผู้เรียน การส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในงานบริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนและออกแบบอย่างรัดกุม การพึ่งพิงเทคโนโลยีอย่างสิ้นเชิงโดยขาดแผนสำรองอาจ



สร้างความเสี่ยงให้องค์กรเป็นอัมพาตหากระบบล่ม อีกทั้งการสื่อสารผ่านแชทบอท แม้จะสะดวก แต่ก็อาจลดทอนความสัมพันธ์เชิงมนุษย์และความไว้วางใจระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่เทคโนโลยีไม่อาจทดแทนได้ ท้ายที่สุดแล้ว ภูมิทัศน์ใหม่นี้เรียกร้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทจากเพียงผู้จัดการจัดการไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทั้งในด้านศักยภาพและข้อจำกัดของ AI เพื่อที่จะสามารถนำทางองค์กรให้เก็บเกี่ยวคุณประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ พร้อมกับสร้างเกราะป้องกันทางจริยธรรมเพื่อรับมือกับความท้าทายที่มองไม่เห็นได้อย่างเท่าทัน

ประเด็นทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นใหม่สำหรับผู้บริหารในยุค AI

การมาบรรจบกันของปัญญาประดิษฐ์และการศึกษาเปรียบเสมือนการเปิดกล่องแพนโดร่าทางเทคโนโลยี แม้จะนำมาซึ่งความหวังและศักยภาพอันไร้ขีดจำกัดในการยกระดับการเรียนรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็ได้ปลดปล่อยเงาของความท้าทายเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อนและแผ่ขยายวงกว้างออกมาด้วย ความท้าทายเหล่านี้มิใช่ปัญหาทางเทคนิคที่สามารถแก้ไขได้ด้วยคู่มือการใช้งานหรือการอัปเดตซอฟต์แวร์ แต่เป็นคำถามเชิงปรัชญาที่ทิ่มแทงลึกถึงแก่นของคุณค่าความเป็นมนุษย์ เจตนารมณ์ของการศึกษา และความยุติธรรมในสังคม (Selwyn, 2019) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร จึงไม่ได้อยู่ในบทบาทของผู้บริโภคเทคโนโลยีอีกต่อไป แต่ต้องสวมหมวกของผู้เฝ้าประตูทางจริยธรรมที่ต้องเผชิญหน้ากับประเด็นอ่อนไหวเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจนำ AI มาใช้ในสถานศึกษาจึงเป็นการตัดสินใจที่แบกรับน้ำหนักทางศีลธรรมอย่างมหาศาล ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลักที่น่ากังวลและต้องการการพิจารณาอย่างถึงที่สุด ได้แก่ ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล, อคติจากอัลกอริทึมและความเท่าเทียมทางการศึกษา, และการลดทอนความเป็นมนุษย์และการพึ่งพาเทคโนโลยี

1. ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล ประเด็นแรกที่ปรากฏขึ้นอย่างเด่นชัดที่สุดคือการรวบรวมและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากและละเอียดเท่าใด AI ก็ยิ่งชาญฉลาดและแม่นยำมากขึ้นเท่านั้น ในบริบทของสถานศึกษา ข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่ชื่อหรือคะแนนสอบ แต่ครอบคลุมถึงรอยเท้าดิจิทัลของผู้เรียนแทบทุกอย่างก้าว ตั้งแต่พฤติกรรมการคลิก รูปแบบการเรียนรู้ ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละหน้า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ไปจนถึงข้อมูลอ่อนไหวอย่างสถานะทางครอบครัว สภาพจิตใจ หรือแม้กระทั่งข้อมูลชีวภาพในบางระบบ (เรวดี แสนคำภา และคณะ, 2568) ข้อมูลเหล่านี้เมื่อถูกรวบรวมและวิเคราะห์ จะสามารถสร้างตัวตนดิจิทัลของผู้เรียนขึ้นมา ซึ่งมีคุณค่ามหาศาลในการพัฒนาการเรียนรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นขุมทรัพย์ที่ล่อตาล่อใจและเปราะบางอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับคำถามทางจริยธรรมที่หนักอึ้งว่า ใครคือเจ้าของข้อมูลเหล่านี้? สถานศึกษามีสิทธิ์ในการรวบรวมและใช้ข้อมูลของผู้เรียนและบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด? และจะรับประกันความปลอดภัยจากการรั่วไหล การโจรกรรม หรือการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด เช่น เพื่อการค้า หรือการสอดแนมได้อย่างไร แม้ประเทศไทยจะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) เป็นกรอบทางกฎหมาย แต่การนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาที่บุคลากรอาจยังขาดความตระหนักรู้และความเข้าใจเชิงเทคนิคยังคงเป็นความท้าทายอย่างสูง (คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, 2565) การตัดสินใจเลือกใช้แพลตฟอร์ม AI จากบริษัทเอกชนจึงไม่ใช่แค่การพิจารณาคุณสมบัติทางเทคนิค แต่คือการฝากชะตากรรมและความเป็นส่วนตัวของเด็กนักเรียนหลายร้อยหลายพันคนไว้ในมือของบุคคลที่สาม ซึ่งเรียกร้องให้ผู้บริหารต้องมีสติสัมปชัญญะและความรับผิดชอบทางจริยธรรมในระดับสูงสุด



2. อคติจากอัลกอริทึมและความเท่าเทียมทางการศึกษา ภาพลวงตาที่อันตรายที่สุดประการหนึ่งเกี่ยวกับ AI คือความเชื่อที่ว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เป็นกลางและปราศจากอคติ แต่ในความเป็นจริง อัลกอริทึมของ AI เป็นเพียงภาพสะท้อนของข้อมูลที่มีนัยถูกฝึกฝนมา หากข้อมูลที่ใช้ในการสร้างแบบจำลองนั้นมีอคติทางสังคมที่ดำรงอยู่เดิมแฝงเร้นอยู่ ผลลัพธ์ที่ได้จาก AI ก็ไม่เพียงแต่จะสะท้อนอคตินั้น แต่ยังสามารถขยายผลให้รุนแรงและเป็นระบบมากขึ้น ปรากฏการณ์นี้คือสิ่งที่ เคธี โอนิล (O'Neil, 2016) เรียกว่า อาวุธอำนาจทำลายล้างทางคณิตศาสตร์ ในบริบทการศึกษาไทยที่ปัญหาความเหลื่อมล้ำเป็นประเด็นที่ยังรกรากลึกอยู่แล้ว (สมพงษ์ จิตระดับ, 2563) การนำ AI มาใช้อย่างไม่ระมัดระวังอาจกลายเป็นเครื่องมือที่ซ้ำเติมช่องว่างให้กว้างออกไปอีก ลองจินตนาการถึงระบบ AI ที่ใช้ในการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อ หากระบบถูกฝึกด้วยข้อมูลในอดีตที่นักเรียนจากโรงเรียนชั้นนำในเมืองใหญ่มีโอกาสสอบติดมากกว่า ระบบก็อาจเรียนรู้ที่จะให้น้ำหนักกับนักเรียนกลุ่มนี้ และลดโอกาสของนักเรียนจากโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล แม่ว่านักเรียนคนนั้นจะมีศักยภาพสูงก็ตาม หรือระบบ AI ที่ถูกออกแบบมาเพื่อระบุนักเรียนกลุ่มเสี่ยงที่อาจออกกลางคัน อาจให้น้ำหนักกับปัจจัยอย่างรายได้ครอบครัวหรือที่อยู่ มากกว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ที่แท้จริง ส่งผลให้นักเรียนจากครอบครัวยากจนถูกตีตราและเฝ้าระวังเป็นพิเศษโดยไม่จำเป็น สร้างบาดแผลทางใจและลดทอนโอกาสของพวกเขา อัลกอริทึมเหล่านี้มักทำงานในลักษณะของกล่องดำที่ผู้ใช้งานทั่วไป รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สามารถเข้าใจหรือตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจภายในได้ ทำให้การทักท้วงหรืออุทธรณ์เป็นไปได้ยาก ผู้บริหารจึงตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกระหว่างการยอมรับผลการตัดสินใจของ AI ที่ดูเหมือนมีประสิทธิภาพกับการยื่นหยัดเพื่อหลักการแห่งความเท่าเทียมและความยุติธรรมทางการศึกษา ซึ่งการตัดสินใจนี้ต้องการความกล้าหาญทางจริยธรรมและสายตาทิมองทะลุเปลือกนอกของเทคโนโลยีไปถึงถึงผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์

3. การลดทอนความเป็นมนุษย์และการพึ่งพาเทคโนโลยี ประเด็นสุดท้ายอาจเป็นประเด็นที่ลึกซึ้งและน่ากังวลที่สุดในระยะยาว นั่นคือความเสี่ยงที่การนำ AI มาใช้อย่างสุดโต่งจะค่อยๆ กัดกร่อนและลดทอนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในกระบวนการศึกษา การศึกษาที่แท้จริงมิใช่เป็นเพียงการส่งผ่านข้อมูลจากแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่ซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ ความเข้าใจ การให้กำลังใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีระหว่างครูกับศิษย์ (ประเวศ วัชสี, 2562) เมื่อ AI เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และแม้กระทั่งการให้คำปรึกษาเบื้องต้น บทบาทของครูอาจถูกลดทอนลงเหลือเพียงผู้กำกับเทคนิคที่คอยดูแลให้ระบบทำงานได้อย่างราบรื่น ความสัมพันธ์เชิงเมตตาที่เคยเป็นหัวใจของการศึกษาอาจถูกแทนที่ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่เย็นชาและเป็นกลไกกับระบบคอมพิวเตอร์ในฝั่งของผู้เรียน การมี AI ที่คอยป้อนคำตอบและชี้แนะทุกอย่างก้าวอาจบั่นทอนพัฒนาการของทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต เช่น ความพยายาม ความอดทน การคิดเชิงวิพากษ์ และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยตนเอง การเรียนรู้กลายเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่ออัลกอริทึมให้ได้คะแนนดีที่สุดในขณะที่จะเป็นการแสวงหาความรู้เพื่อความเข้าใจโลกและตนเองอย่างแท้จริง วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาอาจเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน (พุทธศึกษา จริยศึกษา พลศึกษา หัตถศึกษา) ไปสู่การหมกมุ่นอยู่กับการวัดผลเชิงปริมาณที่ทุกอย่างต้องถูกแปลงเป็นข้อมูลและตัวเลขที่ AI สามารถประมวลผลได้ การพึ่งพิงเทคโนโลยีมากเกินไปอาจทำให้ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียนค่อยๆ สูญเสียความสามารถในการตัดสินใจเชิงคุณค่า ความฉลาดทางอารมณ์ และความเข้าใจในเพื่อนมนุษย์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ไม่มีอัลกอริทึมใดสามารถทดแทนได้ ผู้บริหารจึงต้องเผชิญกับโจทย์ที่ท้าทายที่สุด คือจะนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยไม่ทำให้จิตวิญญาณของการศึกษาต้องสูญสลายไปได้อย่างไร



ประเด็นทางจริยธรรมทั้งสามประการนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กรอบความคิดแบบเดิมของผู้บริหารอาจไม่เพียงพออีกต่อไป การเผชิญหน้ากับความท้าทายในยุค AI จำเป็นต้องอาศัยกรอบจริยธรรมที่หนักแน่นและลึกซึ้งกว่าเดิม ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งแนวขยายเพื่อส่องหาความเสี่ยงที่ซ่อนเร้น และเป็นเข็มทิศเพื่อนำทางองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและมีมนุษยธรรม

การสกัดหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาจริยธรรมดิจิทัล

เมื่อเผชิญกับคลื่นความท้าทายทางจริยธรรมที่ถาโถมเข้ามาพร้อมกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ กรอบจริยธรรมแบบเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบอาจไม่เพียงพอที่จะเป็นสมอบททางปัญญาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาได้อีกต่อไป วิกฤตการณ์ทางจริยธรรมดิจิทัลที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้เรียกร้องเครื่องมือทางความคิดที่ลึกซึ้งและยืดหยุ่น สามารถนำทางผู้บริหารให้ตัดสินใจได้อย่างมีสติ รู้เท่าทัน และตั้งอยู่บนฐานของมนุษยธรรมอย่างแท้จริง ในบริบทของสังคมไทย การหันกลับไปสู่หลักพุทธธรรม ซึ่งเป็นขุมทรัพย์ทางปัญญาที่สั่งสมมายาวนาน จึงมิใช่การหวนคืนสู่อดีตที่ล้าสมัย แต่คือการสกัดเอาแก่นแท้ของภูมิปัญญามาประยุกต์ใช้เป็นภูมิคุ้มกันทางจริยธรรม สำหรับโลกยุคใหม่หลักพุทธธรรมซึ่งเน้นการพัฒนามนุษย์จากภายใน การเข้าใจความเป็นจริงตามเหตุปัจจัย และการกระทำที่ประกอบด้วยปัญญาและกรุณา สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาจริยธรรมดิจิทัลของผู้บริหารได้อย่างทรงพลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักธรรมสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ โยนิโสมนสิการ, พรหมวิหาร 4, และสัปปุริสธรรม 7 ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกในการกำกับและชี้นำการนำ AI มาใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและรอบด้าน

1. โยนิโสมนสิการ การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินและเลือกใช้ AI อย่างรู้เท่าทัน หลักธรรมแรกที่เป็นเสมือนประตูบานแรกในการเผชิญหน้ากับเทคโนโลยีใหม่คือ โยนิโสมนสิการ ซึ่งหมายถึง การใช้ความคิดอย่างถูกวิธี หรือการคิดอย่างมีปัญญาที่สืบสาวไปถึงต้นเหตุและปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2560) ในโลกที่เต็มไปด้วยการโฆษณาชวนเชื่อถึงคุณวิเศษของ AI ผู้บริหารที่ขาดโยนิโสมนสิการอาจตกเป็นเหยื่อของมายาคติทางเทคโนโลยี และรีบเร่งนำนวัตกรรมเข้ามาใช้โดยไม่ได้พิจารณาถึงผลกระทบอย่างถ่องแท้ การประยุกต์ใช้โยนิโสมนสิการในบริบทนี้ คือการที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นนักคิดเชิงวิพากษ์ต่อเทคโนโลยี ไม่มอง AI เป็นเพียงกล่องดำที่ทำงานอย่างน่าอัศจรรย์ แต่ต้องตั้งคำถามเชิงลึกและพิจารณาโดยแยกแยะในหลายมิติ เช่น การคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือการตั้งคำถามว่า เหตุใดเราจึงต้องใช้ AI ตัวนี้ "มันช่วยแก้ปัญหาที่แท้จริงของการศึกษาในโรงเรียนของเราได้หรือไม่ หรือเป็นเพียงการแก้ปัญหาที่ไม่มีอยู่จริง อะไรคือต้นทุนที่มองไม่เห็น ทั้งในแง่การเงิน เวลา และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ต่อมาคือการคิดแบบเห็นคุณโทษและทางออก ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างสมดุล แทนที่จะมองแต่ประโยชน์ด้านประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงทางจริยธรรมที่กล่าวไปในหัวข้อก่อนหน้า ทั้งปัญหาความเป็นส่วนตัว อคติในอัลกอริทึม และการลดทอนความเป็นมนุษย์ (พระศตวรรษ กิตติปาโล และคณะ, 2568) และที่สำคัญที่สุดคือ การคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา คือการเข้าใจว่า AI ก็เป็นเพียงสังขารอย่างหนึ่งในทางพุทธศาสนา มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป มีข้อดีและข้อจำกัด ไม่ใช่วิเศษที่จะแก้ได้ทุกปัญหา การมีทัศนคติเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารไม่ยึดติดกับเทคโนโลยีจนเกินงาม สามารถเลือกใช้ ปรับเปลี่ยน หรือแม้กระทั่งปฏิเสธเทคโนโลยีบางอย่างได้อย่างอิสระโดยใช้ปัญญาเป็นเครื่องนำทาง การฝึกฝนโยนิโสมนสิการจะสร้างสติ และสัมปชัญญะทางดิจิทัลให้แก่ผู้บริหาร ทำให้ทุกการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำ AI มาใช้ เป็นไปอย่างรอบคอบและรับผิดชอบต่อผลที่จะตามมาอย่างแท้จริง



2. พรหมวิหาร 4 การกำกับนโยบาย AI ด้วยเมตตา กรุณา และอุเบกขา หลังจากผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ด้วยโยนิโสมนสิการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดนโยบายและวางกรอบการใช้งาน AI ภายในสถานศึกษา ซึ่งในขั้นตอนนี้ พรหมวิหาร 4 หรือธรรมของผู้เป็นใหญ่ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางศีลธรรมที่กำกับให้ทิศทางของนโยบายตั้งอยู่บนฐานของมนุษยธรรม (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2546) หลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาประยุกต์เป็นหลักการกำกับดูแล AI ในสถานศึกษาได้ดังนี้ เมตตา คือความปรารถนาดี อยากให้ทุกคนในระบบนิเวศการศึกษา (นักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง) ได้รับประโยชน์และมีความสุขจากการใช้เทคโนโลยี นโยบายที่กำกับด้วยเมตตาจะมุ่งเน้นการใช้ AI เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่แท้จริง ไม่ใช่เพื่อการควบคุมหรือการวัดผลที่สร้างความกดดันเกินควร การออกแบบระบบต้องคำนึงถึงสวัสดิภาพจิตใจของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ กรุณา คือความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้ที่กำลังประสบปัญหาหรือเสียเปรียบ ในบริบทของ AI กรุณาคือการออกแบบนโยบายที่มุ่งลด ไม่ใช่ขยายความเหลื่อมล้ำ ผู้บริหารที่มีกรุณาจะตั้งคำถามเสมอว่า AI ที่เราจะนำมาใช้นี้ จะช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มที่เปราะบางที่สุดได้อย่างไร เราจะป้องกันไม่ให้อัลกอริทึมสร้างอคติต่อนักเรียนที่ขาดแคลนได้อย่างไร กรุณาคือแรงผลักดันให้เกิดการออกแบบ AI ที่ครอบคลุม และการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนผู้ที่อาจเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี (นภัทธรรม พรหมแก้ว และคณะ, 2565) มุทิตา คือความชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ ในเชิงนโยบายคือการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้ AI เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และร่วมยินดีในความสำเร็จนั้น โดยไม่เกิดความอิจฉาริษยาหรือการแข่งขันที่ทำลายล้าง และสุดท้ายที่สำคัญอย่างยิ่งคือ อุเบกขา คือการวางใจเป็นกลาง มองสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงโดยไม่เอนเอียงด้วยอคติ ในการบริหารยุค AI อุเบกขาคือหลักการสำคัญในการรับมือกับปัญหาอคติจากอัลกอริทึม ผู้บริหารต้องสร้างกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลการตัดสินใจของ AI ไม่เชื่อผลลัพธ์ที่ได้มาอย่าง 맹าย และพร้อมที่จะใช้ดุลยพินิจของมนุษย์เข้าแทรกแซงเมื่อเห็นว่าการตัดสินใจของ AI นั้นไม่เป็นธรรม อุเบกขายังหมายถึงการรักษาสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับการรักษาคุณค่าดั้งเดิมของการศึกษา ไม่หลงไหลไปกับนวัตกรรมจนลืมรากฐานที่สำคัญ การใช้พรหมวิหาร 4 เป็นกรอบในการกำกับนโยบาย จะทำให้ AI ถูกนำมาใช้ในฐานะเครื่องมือรับใช้มนุษย์ ไม่ใช่เจ้านายที่ครอบงำมนุษย์

3. สปัปฺริสธรรม 7 การเป็น ผู้รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ ในการนำ AI มาใช้ในองค์กร หากโยนิโสมนสิการคือกระบวนการคิด และพรหมวิหาร 4 คือทิศทางของนโยบาย สปัปฺริสธรรม 7 ก็คือคุณสมบัติเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารพึงมีในการนำนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันของการบริหารสถานศึกษา สปัปฺริสธรรม 7 หรือธรรมของสัตว์บุรุษ เป็นคุณสมบัติที่ทำให้บุคคลเป็นคนดีที่สมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการประพฤติตนของผู้บริหารในยุคดิจิทัลได้อย่างดีเยี่ยม (ว. วชิรเมธี, 2561) คุณสมบัตินี้ได้แก่ ธัมมัญญตา (รู้เหตุ) คือการเข้าใจหลักการและเหตุผลของการนำ AI มาใช้ ไม่ใช่ทำตามกระแส อัตถัญญตา (รู้ผล) คือการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างรอบด้าน อดัตถัญญตา (รู้ตน) คือการประเมินศักยภาพและความพร้อมขององค์กรและบุคลากรของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ว่ามีความรู้ความสามารถในการใช้และควบคุมเทคโนโลยีได้ดีเพียงใด มัตตัญญตา (รู้ประมาณ) คือความพอดีในการนำ AI มาใช้ ไม่มากเกินไปจนลดทอนความเป็นมนุษย์ และไม่น้อยเกินไปจนตามไม่ทันโลก การรู้ประมาณนี้คือหัวใจของการสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและมนุษยธรรม กาลัญญตา (รู้กาล) คือการรู้จักจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา หรือการชะลอโครงการเมื่อยังไม่พร้อม ปรีสัญญตา (รู้ชุมชน) คือการเข้าใจบริบทขององค์กร วัฒนธรรม และความรู้สึกของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับการยอมรับ และ บุคคลัญญตา (รู้บุคคล) คือการเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งครูและนักเรียน เพื่อที่จะสามารถปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพวกเขาได้ ผู้บริหารที่มีสปัปฺริสธรรม 7 ประการนี้ จะเป็น



ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลสามารถนำองค์กรผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างสง่างาม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมแต่ยังคงหยั่งรากอยู่บนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ได้อย่างมั่นคง การสกัดหลักพุทธธรรมทั้งสามประการนี้มาใช้ จึงไม่ใช่เป็นเพียงการนำเสนอทางเลือกทางจริยธรรม แต่เป็นการสร้างระบบปฏิบัติการทางปัญญาที่สมบูรณ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำทางองค์กรท่ามกลางความท้าทายของยุคปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างยั่งยืน

การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา

การสกัดหลักพุทธธรรมอันทรงคุณค่ามาเป็นเครื่องมือทางปัญญาดังที่กล่าวมานั้น จะยังคงเป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรมหากขาดซึ่งกระบวนการสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ยืนอยู่ ณ จุดตัดของนวัตกรรมและมนุษยธรรม การเดินทางเพื่อพัฒนาจริยธรรมในยุค AI นี้มิใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียวแล้วจบไป แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องอาศัยการบ่มเพาะอย่างเป็นลำดับขั้น บทความนี้จึงได้สังเคราะห์กรอบแนวทางการพัฒนาที่ผสมหลักพุทธธรรมเข้ากับขั้นตอนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญที่ต่อเนื่องกัน ได้แก่ ขั้นตระหนักรู้, ขั้นการกำหนดนโยบาย และขั้นการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเปรียบเสมือนการเดินทางจาก การเปิดดวงตาทางปัญญาไปสู่การวางรากฐานทางจริยธรรม และจบลงที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

1. ขั้นตระหนักรู้ การสร้างความเข้าใจเชิงลึกต่อผลกระทบของ AI (โยนิโสมนสิการ) จุดเริ่มต้นของการพัฒนาจริยธรรมในยุคดิจิทัลคือ ขั้นตระหนักรู้ ซึ่งเป็นมากกว่าเพียงการรับรู้ถึงการมีอยู่ของ AI แต่หมายถึงการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและรอบด้านถึงศักยภาพและภัยแฝงของเทคโนโลยีดังที่กล่าวมาทั้งหมด ในขั้นตอนนี้ หลักโยนิโสมนสิการจะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในการฝึกฝนกระบวนการคิดของผู้บริหารให้เฉียบคมและรู้เท่าทัน ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ต่อตนเองและองค์กร ไม่หลงไหลไปกับคำโฆษณาของผู้ให้บริการเทคโนโลยี แต่ต้องใช้ปัญญาสืบสาวไปถึงต้นสายปลายเหตุ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2560) กิจกรรมในขั้นตอนนี้อาจรวมถึงการจัดเวทีเสวนาภายในองค์กรเพื่อระดมสมองเกี่ยวกับผลกระทบของ AI การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ทั้งในมิติทางเทคนิคและมิติทางจริยธรรม และที่สำคัญที่สุดคือการที่ผู้บริหารต้องศึกษาและไตร่ตรองถึงกรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้ AI ในบริบทการศึกษาอื่นๆ ทั่วโลก เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการสร้างสติทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำและแกนนำขององค์กร ทำให้สามารถแยกแยะระหว่างความจำเป็นกับความต้องการในการใช้เทคโนโลยี และมองเห็นภาพผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับนักเรียน ครู และวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งก่อนที่จะก้าวไปสู่การตัดสินใจใดๆ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) หากปราศจากความตระหนักรู้ที่เกิดจากโยนิโสมนสิการแล้ว การกระทำในขั้นต่อไปก็อาจเป็นการเดินเรือที่ปราศจากแผนที่และเข็มทิศ

2. ขั้นการกำหนดนโยบาย การวางกรอบจริยธรรม ภายในสถานศึกษา (พรหมวิหาร 4) เมื่อผู้บริหารและองค์กรมีความตระหนักรู้ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นต่อไปคือการแปลงความเข้าใจนั้นให้กลายเป็นโครงสร้างที่จับต้องได้ นั่นคือ ขั้นการกำหนดนโยบาย หรือการสร้างกรอบจริยธรรมสำหรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ประจำสถานศึกษา ในขั้นตอนนี้ หลักพรหมวิหาร 4 จะถูกนำมาใช้เป็นเสาหลักทางความคิดเพื่อกำกับให้เนื้อหาของนโยบายตั้งอยู่บนฐานของความปรารถนาดีและความเป็นธรรมอย่างแท้จริง กรอบจริยธรรมนี้ไม่ควรเป็นเพียงเอกสารทางกฎหมายที่แห้งแล้ง แต่ต้องเป็นธรรมนุญที่สะท้อนคุณค่าและเจตนารมณ์ของการศึกษาที่องค์กรยึดถือ โดยมีองค์ประกอบที่กำกับด้วยพรหมวิหาร 4 ดังนี้



2.1 นโยบายที่กำกับด้วยเมตตาและกรุณา จะต้องระบุอย่างชัดเจนถึงการใช้ AI เพื่อส่งเสริมสุขภาพและลดความเหลื่อมล้ำของผู้เรียน โดยอาจกำหนดให้มีการประเมินผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบาง ก่อนการนำระบบ AI ใดๆ มาใช้ และมีมาตรการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบในทางลบ

2.2 นโยบายที่กำกับด้วยอุเบกขา จะต้องวางหลักการเรื่องความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบได้ของอัลกอริทึม กำหนดให้มีมนุษย์เป็นผู้ควบคุม ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ เช่น การคัดเลือกนักเรียน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความไม่เป็นธรรมของ AI (ธีระ รุญเจริญ, 2564) นอกจากนี้ นโยบายต้องครอบคลุมถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เข้มงวดยิ่งกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยยึดหลักการแห่งความเมตตาที่มีต่อความเป็นส่วนตัวของนักเรียนเป็นที่ตั้ง การมีกรอบจริยธรรมที่ชัดเจนนี้จะเป็เครื่องมือสำคัญให้ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับทุกภาคส่วน และเป็นเกราะป้องกันองค์กรจากความเสียหายทางกฎหมายและชื่อเสียงในระยะยาว

3. ขั้นการนำไปปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สมดุลระหว่างนวัตกรรมและมนุษยธรรม (สัปปุริสธรรม 7) นโยบายที่ดีที่สุดจะไร้ความหมายหากไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลจริงได้ ขั้นการนำไปปฏิบัติ จึงเป็นขั้นตอนที่ท้าทายที่สุด ซึ่งวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารได้อย่างแท้จริง ในขั้นตอนนี้ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 จะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยใช้คุณธรรมต่างๆ เป็นเครื่องนำทาง เช่น อุตัญญตา (รู้ตน) และ มัตตัญญตา (รู้ประมาณ) ทำให้ผู้บริหารไม่ผลักดันการใช้เทคโนโลยีที่เกินศักยภาพของบุคลากร แต่จะเน้นการพัฒนาสมรรถนะของครูควบคู่ไปกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้อย่างค่อยเป็นค่อยไป ปริสัญญตา (รู้ชุมชน) และ บุคคลัญญตา (รู้บุคคล) ทำให้ผู้บริหารเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของบุคลากร รับฟังข้อกังวล และสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง แทนที่จะเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง กาลัญญตา (รู้กาล) ช่วยให้ผู้บริหารเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการเปิดตัวโครงการใหม่ๆ เพื่อลดแรงต้านและสร้างการยอมรับ การนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาใช้ในการปฏิบัติ จะช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในองค์กร ทำให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ภายใต้กรอบจริยธรรมที่วางไว้ และในขณะเดียวกันก็กล้าที่จะทักท้วงเมื่อเห็นว่าเทคโนโลยีกำลังถูกนำไปใช้ในทางที่อาจลดทอนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เป้าหมายสูงสุดของขั้นตอนนี้คือการสร้าง "วัฒนธรรมองค์กรที่สมดุล" ที่ซึ่งนวัตกรรมและความเป็นมนุษย์ไม่ได้เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่สามารถเติบโตและส่งเสริมซึ่งกันและกันได้อย่างกลมกลืนภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีจริยธรรมเป็นที่ตั้ง

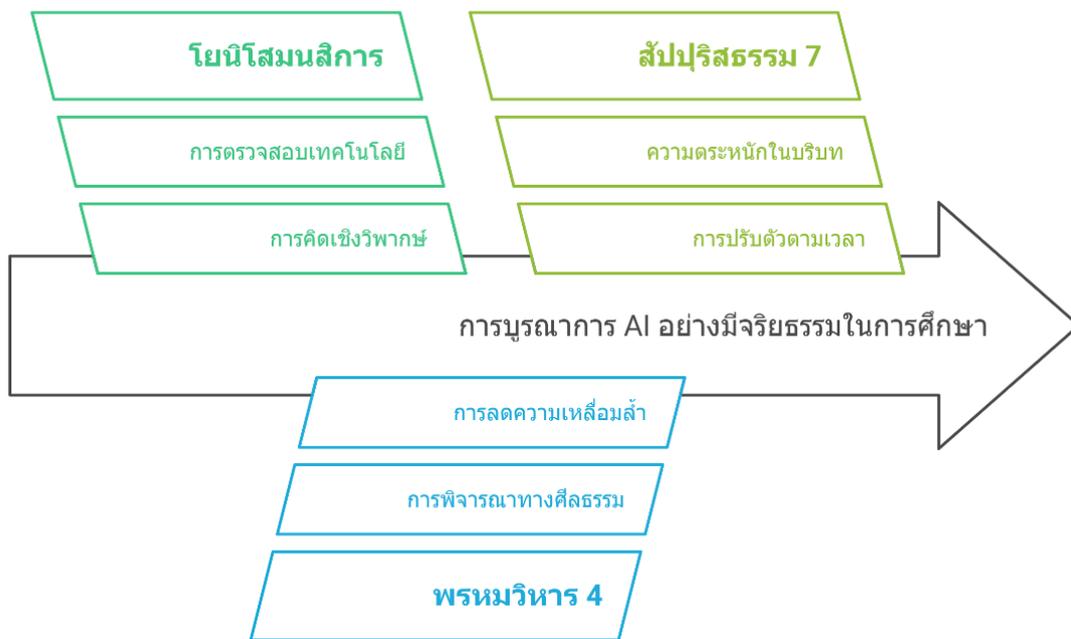
บทสรุป

ในยุคที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ก้าวเข้ามาเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไม่เคยมีมาก่อน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถูกท้าทายให้ปรับบทบาทจากผู้จัดการนวัตกรรมไปสู่ผู้นำทางจริยธรรมที่ต้องเผชิญกับโจทย์สำคัญสามประการ ได้แก่ การรักษาความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลผู้เรียน การรับมือกับอคติจากอัลกอริทึมซึ่งอาจซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และการปกป้องคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไม่ให้ถูกลดทอนลงจากการพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างสุดโต่ง ตลอดจนการสร้างสมดุลระหว่างศักยภาพอันยิ่งใหญ่ของ AI กับปัญญา ความกรุณา และสายใยแห่งมนุษยธรรม ซึ่งเป็นหัวใจแท้จริงของภารกิจทางการศึกษา บทวิเคราะห์นี้ได้ชี้ให้เห็นว่า แม้กระแสแห่งประสิทธิภาพและความก้าวหน้าจะดงามดุจภาพฝัน แต่เบื้องหลังยังซ่อนความเสี่ยงเชิงโครงสร้างและจริยธรรมที่บั่นทอนแก่นแท้ของการเรียนรู้และการพัฒนาเด็กไทย ผู้บริหารจึงมีอาจปล่อยให้การตัดสินใจใดใดเกี่ยวกับการนำ AI มาใช้เป็นเพียง



เรื่องของเทคโนโลยีและต้นทุนประสิทธิภาพ หากจำเป็นต้องหล่อหลอมด้วยกรอบทางปัญญาที่ลุ่มลึก มีสติ และพร้อมจะตั้งคำถามต่อทุกกระบวนการอย่างไม่ยอมหลับใหล

บทสรุปเชิงปฏิบัติได้นำเสนอหลักพุทธธรรมสามประการมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาจริยธรรมดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มต้นด้วย โยนิโสมนสิการ ซึ่งเปรียบเสมือนเกราะปัญญาที่ฝึกฝนให้ผู้บริหารไตร่ตรองสืบสาวเหตุผลของการนำ AI มาใช้ ตั้งแต่การตั้งคำถามถึงปัญหาที่แท้จริง ผลดีผลเสีย และต้นทุนที่มองไม่เห็น ไปจนถึงการเห็นธรรมชาติของเทคโนโลยีว่าเป็นเพียงสังขารหนึ่งที่เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป ต่อด้วย พรหมวิหาร 4 ที่ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางศีลธรรมในการกำหนดนโยบาย AI ให้สถานابนฐานของเมตตา ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนและครูทุกคน, กรุณา ในการลดทอนความเหลื่อมล้ำและเยียวยาผู้ขาดแคลน, มุทิตา ในการร่วมยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จด้วยนวัตกรรม และอุเบกขา ที่ย้ำเตือนให้ผู้บริหารไม่ละเมอเชื่อผลลัพธ์ของอัลกอริทึมโดยไร้การตรวจสอบ พร้อมถ่วงดุลด้วยดุลยพินิจของมนุษย์ สุตท้าย สปัปฺริสธรรม 7 เป็นกรอบคุณสมบัติแห่งสัตบุรุษที่ปลูกฝังให้ผู้บริหาร รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล เพื่อปรับจังหวะเวลาและวิธีการนำ AI เข้าสู่องค์กรให้สอดคล้องกับบริบท วัฒนธรรม และศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน การผสมผสานหลักพุทธธรรมทั้งสามประการนี้จึงไม่เพียงสร้าง องค์ความรู้พุทธจริยธรรมสำหรับการบริหารการศึกษายุค AI เท่านั้น แต่ยังเป็นระบบปฏิบัติการทางปัญญา ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำทางองค์กรให้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากเทคโนโลยี ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาจิตวิญญาณแห่งมนุษยธรรมไว้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักพุทธธรรมในยุค AI



เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล. (2565). แนวปฏิบัติเบื้องต้นสำหรับการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 สำหรับองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล.
- จินฉัตร ปะโคทัง. (2565). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สมศักดิ์การพิมพ์.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำในองค์การยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ธัญญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางกะปิ. วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2567
- ธีระ รุญเจริญ. (2564). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคดิจิทัล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นภัสสรณ์ พรหมแก้ว, ทิพมาศ เสวตวรโชต และสันติ อุนจะนา. (2565). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. ปีที่ 2 ฉบับที่ 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2565)
- ประเวศ ะสี. (2562). การศึกษาที่แท้จริงเพื่อสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสตรี-สุกัญญา.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2560). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระศตวรรษ กิตติपाल, พระอุดมวชิรมณี, บุญร่วม คำเมืองแสน, สิริพร ครองชีพ, กฤตสุขิน พลเสน และ (2568). วิธีการสร้างองค์ความรู้ในพุทธปรัชญาเถรวาท. Journal of Dhamma for Life, 31(4), 566-575.
- เรวดี แสนคำภา, ภารดี อนันต์นาวิ, และ พรพิมล ประวัตรุ่งเรือง. (2568). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร. วารสารเสียงธรรมจากมหายาน, 11(2), 335-348.
- ว. วชิรมณี (พระมหาวุฒิชัย วชิรมณี). (2561). สंपุริสธรรม: ธรรมของคนดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์ธรรมะ.
- วิจารณ์ พาณิช. (2563). การเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทยในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2563). ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาไทย: วิฤตและทางออก. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2564). การบริหารการศึกษายุคใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). แนวทางการขับเคลื่อนการศึกษาไทยเพื่อรองรับยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.



- สุรพงษ์ มาลาม. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 24(1), 166-178.
- Baker, R. S., Esbenshade, L., Vitale, J., & Karumbaiah, S. (2019). The state of educational data mining in 2019: A review and future visions. *Journal of Educational Data Mining*, 11(2), 1-17.
- O’Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Popenici, S. A., & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 12(1), 1-13.
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Cambridge UK: Polity Press.
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators?. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39.