

การบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับบทบาทของบุคลากร
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล

Integrating Artificial Intelligence (AI) to Enhance Efficiency and Transform the
Roles of University Support Personnel in the Digital Era

อัจจิมา ทรัพย์สุนทร¹ อารี บัวแพร² ธนพร ปัญญานิพนธ์³ และชุตินา ปฐมกำเนิด^{4*}

Augjima Sapsoontorn¹, Aree Buaprae², Tanaporn Panyaniphon³, and Chutima Pathomkamnoet^{4*}

¹ภาควิชาอายุรศาสตร์เขตร้อน คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

¹Department of Clinical Tropical Medicine, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

²สำนักงานบริหารการศึกษา คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

²Mahidol Bangkok School of Tropical Medicine, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

³ภาควิชาสุขวิทยาเขตร้อน คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

³Department of Tropical Hygiene, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

⁴สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

⁴Office of Policy and Strategic Planning, Faculty of Tropical Medicine, Mahidol University

Corresponding Author: e-mail: chutima.pat@mahidol.ac.th

Received: 13/03/2026 Revised: 10/06/2026 Accepted: 17/06/2026

บทคัดย่อ

ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญแรงกดดันในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพบริการ และการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมงานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา งานแผนและประกันคุณภาพ งานการคลังและพัสดุ งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารธุรการ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม สายงานดังกล่าวยังคงเผชิญข้อจำกัดจากระบบงานแบบเดิม กระบวนการเชิงธุรกรรมที่ใช้แรงงานคนสูง และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ยังไม่เต็มศักยภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ในบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย โดยใช้การวิเคราะห์เชิงแนวคิดผ่านการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในสถาบันอุดมศึกษา และใช้กรอบแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ด้วย AI เป็นฐานในการวิเคราะห์การเปลี่ยนผ่านของ

สายสนับสนุนจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการไปสู่การปรับบทบาทบุคลากรเชิงวิเคราะห์ เชิงรุก และเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า AI ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย 3 ประการ ได้แก่ (1) การลดภาระงานเชิงธุรกรรมและงานซ้ำซ้อนผ่านระบบอัตโนมัติ (2) การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และ (3) การปรับบทบาทของบุคลากรจากผู้ปฏิบัติงานเชิงธุรกรรมไปสู่ผู้วิเคราะห์ข้อมูล ผู้ควบคุมกระบวนการ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน บทความนี้สรุปว่า AI มิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการปรับโครงสร้างบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเชิงวิเคราะห์ เชิงรุก และเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการพัฒนาทักษะบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดตั้งธรรมาภิบาลด้าน AI ที่เหมาะสม เพื่อให้การบูรณาการ AI เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์ (AI) สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย การเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ การเปลี่ยนบทบาท

Abstract

Amid ongoing digital transformation, Higher Education Institutions (HEIs) are facing increasing pressure to enhance operational efficiency, improve service quality, and respond to rapidly evolving stakeholder expectations. University support functions- encompassing academic services and student affairs, planning and quality assurance, finance and procurement, human resources, information technology, and general administration-play a critical role in supporting the core missions of universities. However, these functions continue to be constrained by legacy systems, labor-intensive transactional processes, and the underutilization of data for decision-making. This study aims to analyze the integration of Artificial Intelligence (AI) within university support functions. It adopts a conceptual analysis approach through the synthesis of relevant literature on AI applications in higher education and employs a human augmentation framework to examine the transition of support functions from an operational efficiency focus toward analytical and strategic role transformation. The findings reveal that AI drives three key transformations within university support functions: (1) the reduction of transactional and repetitive tasks through automation, (2) the enhancement of data-driven analytical capabilities to support decision-making, and (3) the transformation of

personnel roles from transactional operators to data analysts, process controllers, and strategic partners of the institution. This paper concludes that AI is not merely a tool for improving operational efficiency, but a critical enabler of structural transformation in the roles of university support personnel, fostering more analytical, proactive, and strategic functions. This transition, however, requires systematic investment in workforce reskilling, effective change management, and the establishment of robust AI governance frameworks to ensure sustainable and responsible integration.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), University Support Functions, Human Augmentation, Role Transformation

1. บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับแรงกดดันหลายมิติ ทั้งการแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ ความคาดหวังของผู้เรียนที่สูงขึ้น และความจำเป็นในการปรับตัวสู่การเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning) (Marr, 2020) ในบริบทนี้ "สายงานสนับสนุน" ของมหาวิทยาลัย ซึ่งรวมถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ฝ่ายการคลังและพัสดุ (Finance & Procurement) ฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ (Planning & QA) ฝ่ายบริการ การศึกษาและกิจการนักศึกษา (Academic Services & Student Affairs) และฝ่ายบริหารธุรการ (General Administration) ถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนภารกิจหลัก (Core Missions) ด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ อย่างไรก็ตามสายงานเหล่านี้มักถูกมองว่าเป็น "ศูนย์ต้นทุน" ที่มีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ใช้แรงงานคนสูง ยึดติดกับระบบราชการ และเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย (Davenport & Ronanki, 2018) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (Fourth Industrial Revolution) ได้นำพาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทสำคัญ AI ไม่เพียงแต่มอบเครื่องมือในการทำงานอัตโนมัติเท่านั้น แต่ยังมอบความสามารถในการเรียนรู้ วิเคราะห์ และคาดการณ์ ซึ่งเป็นศักยภาพที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยได้อย่างรากฐาน (Brynjolfsson et al., 2023) ขณะเดียวกัน บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิศิธา อัมพข, 2565)

JobThai สรุปผลสำรวจเทรนด์ AI ปี 2025 การเข้ามาของ AI ในโลกการทำงานปัจจุบัน ไม่ใช่การเข้ามาเพื่อแทนที่มนุษย์โดยสิ้นเชิง แต่เป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ (JobThai, 2025) โดยผลสำรวจจะพบว่า คนทำงานที่นำ AI มาปรับใช้มีระดับความพึงพอใจสูงถึงร้อยละ 87.88 เนื่องจาก

เทคโนโลยีดังกล่าวช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน และเปิดโอกาสให้คนทำงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ได้สรุปประโยชน์สำคัญของการใช้ AI ในปี 2025 ไว้ 3 ประการหลัก ได้แก่ (1) การประหยัดเวลา: AI ช่วยจัดการงานประจำ ทำให้พนักงานมีเวลาโฟกัสกับงานเชิงกลยุทธ์ (2) การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์: ช่วยเป็นเครื่องมือในการร่างไอเดีย และขยายขอบเขตจินตนาการ (3) การตัดสินใจที่แม่นยำ: การประมวลผลข้อมูลจาก AI ช่วยให้การตัดสินใจทางธุรกิจมีฐานข้อมูลรองรับที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ แนวโน้มการจ้างงานในปี 2025 ยังชี้ให้เห็นว่า ทักษะด้าน AI กำลังกลายเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้สมัครงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่กำลังปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (JobThai, 2025)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ประกาศก้าวสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัลด้วยการเปิดตัว "KKU IntelliSphere" ซึ่งเป็นแพลตฟอร์ม Gen AI Chatbot ที่รวบรวมเครื่องมือ AI ระดับโลกกว่า 10 รายการ มาให้คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรได้ใช้งานฟรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีอัจฉริยะ และส่งเสริมประสิทธิภาพทั้งในด้านการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย จากการเปิดเผยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แพลตฟอร์มนี้มีความโดดเด่นในการคัดสรรเครื่องมือ AI ที่มีจุดเด่นแตกต่างกันเพื่อตอบโจทย์การใช้งานที่หลากหลาย อาทิ OpenAI (GPT-4o): เหมาะสำหรับ การออกแบบหลักสูตร วางแผนงาน และสรุปเนื้อหา Claude (3.5 Sonnet): มีความเชี่ยวชาญด้านภาษา และการสื่อสารภาษาไทยที่แม่นยำสูง Gemini (2.0): โดดเด่นในด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) และรองรับ ข้อมูลหลายรูปแบบ (Multimodal) Deepseek: เน้นความสามารถด้านการแก้โจทย์คณิตศาสตร์ และการคิดเชิงตรรกะที่สมเหตุสมผล Alibaba Cloud (Qwen-Max): เป็นแหล่งฐานข้อมูลภาษาจีนที่กว้างขวางที่สุด สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาหรือสื่อสารในบริบทภาษาจีน (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2568)

นโยบายของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้ AI เป็น "ผู้ช่วยอัจฉริยะ" ที่เข้าถึงง่าย โดยทางมหาวิทยาลัยใช้วิธีบริหารจัดการงบประมาณตามการใช้งานจริง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2568) ซึ่งถือเป็นการปรับตัวที่สำคัญท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม การนำ AI มาใช้ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการลดต้นทุนหรือทดแทนแรงงานเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้เกิดการ "ปรับบทบาท" (Role Transformation) ครั้งใหญ่ของบุคลากร (Brynjolfsson & McAfee, 2017) คำถามสำคัญจึงไม่ใช่ "AI จะมาแทนที่บุคลากรหรือไม่" แต่เป็น "บุคลากรจะทำงานร่วมกับ AI เพื่อยกระดับภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างไร"

แม้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ AI ในสถาบันอุดมศึกษาจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นไปที่การเรียนการสอน การสนับสนุนผู้เรียน หรือการพัฒนากระบวนการในระดับองค์กร ขณะที่การวิเคราะห์บทบาทของ AI ต่องานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการอธิบายว่า AI สามารถเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนจากงานเชิงธุรกรรมไปสู่บทบาทเชิงวิเคราะห์ เชิงรุก และเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร

ช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่บทความนี้มุ่งศึกษา โดยเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาประสิทธิภาพ การเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบูรณาการ AI ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย 6 ด้าน ได้แก่ งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา งานแผนและประกันคุณภาพ งานการคลังและพัสดุ งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารธุรการ โดยใช้กรอบแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ด้วย AI เป็นฐานในการอธิบายการเปลี่ยนผ่านจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน ไปสู่การปรับบทบาทบุคลากรให้มีลักษณะเชิงวิเคราะห์ เชิงรุก และเชิงกลยุทธ์มากขึ้น บทความนี้คาดว่าจะมีส่วนสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยชี้ให้เห็นว่า AI มิได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพบุคลากร และปรับโครงสร้างการทำงานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย

2. กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่มุ่งพัฒนากฎกรอบแนวคิดการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และปรับบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบควบคู่กับการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงฉันทามติตามแนวทางของ Fuertes et al., (2020) และ Braun & Clarke (2006) เป็นกรอบหลักในการดำเนินการศึกษาในกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงฉันทามติ ผู้วิจัยได้ใช้ AI (ChatGPT) ในการสืบค้นและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้น แต่การสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเขียนเนื้อหาและการสรุปผลทั้งหมด ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อคงไว้ซึ่งความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และความเข้มงวดทางวิชาการของผลการวิจัยการทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมเอกสารวิชาการทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ซึ่งประกอบด้วย บทความวิจัย หนังสือวิชาการ และรายงานเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (2) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษา และ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานในองค์กรภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสืบค้นประกอบด้วยฐานข้อมูลวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Thai Journal Citation Index (TCI) และฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย โดยให้ความสำคัญกับงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลนอกจากนี้ ในกระบวนการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมปัญญาประดิษฐ์ประเภท Generative AI ได้แก่ ChatGPT เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการค้นหาแนวคิดเบื้องต้นเท่านั้น โดยผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มประเด็น และการเรียบเรียงโครงสร้างเนื้อหา และดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลวิชาการด้วยตนเอง เพื่อให้มั่นใจในความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของเนื้อหา

เกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสารประกอบด้วย (1) เป็นงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนหรือการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา (2) มีกรอบแนวคิดหรือฐานทางทฤษฎีที่ชัดเจนหรือมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถอธิบายกลไกของการเปลี่ยนแปลงได้ และ (3) ตีพิมพ์เป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ ส่งผลให้ได้เอกสารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 30 เรื่อง จากการวิเคราะห์สามารถจัดกลุ่มบทบาทของ AI ในงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) AI เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 12 เรื่อง (2) AI เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ จำนวน 10 เรื่อง และ (3) AI เพื่อการเปลี่ยนบทบาทเชิงกลยุทธ์ จำนวน 8 เรื่อง

1) AI เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มิติด้านนี้สะท้อนการประยุกต์ใช้ AI ในลักษณะของการทำงานอัตโนมัติ และการปรับปรุงกระบวนการ โดยอาศัยเทคโนโลยี เช่น Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), Robotic Process Automation (RPA) และ AI-OCR เพื่อสนับสนุนการลดภาระงานซ้ำซ้อน งานเอกสาร และกระบวนการที่ใช้แรงงานคนสูง

การนำ AI มาใช้ในลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความถูกต้อง และประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Davenport, 2018; Davenport & Ronanki, 2018; Lacity & Willcocks, 2018) อีกทั้งยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยร่วมสมัยที่ยืนยันว่า AI สามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และลดภาระงานด้านธุรการในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khairullah et al., 2025; Abbas et al., 2025)

2) AI เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ มิติด้านนี้เน้นบทบาทของ AI ในฐานะเครื่องมือเสริมศักยภาพเชิงปัญญาที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์สารสนเทศ และการตัดสินใจของบุคลากร โดยการพัฒนาเทคโนโลยี Generative AI ทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานที่มีความซับซ้อนสูงขึ้น อาทิ การสรุปข้อมูลเชิงวิเคราะห์ การจัดทำรายงาน การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการพัฒนาเอกสารเชิงนโยบาย ซึ่งช่วยลดภาระด้านการประมวลผลข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้ ส่งผลให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงวิชาชีพได้มากขึ้น (Bond et al., 2024; Khairullah et al., 2025; Schmidt et al., 2025)

ทั้งนี้ งานวิจัยทั้งในต่างประเทศและประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า AI มิได้ทำหน้าที่ทดแทนแรงงานมนุษย์ หากแต่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ช่วยอัจฉริยะ” หรือ “คู่มือทางปัญญา” ที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจของบุคลากร (Mosha et al., 2024; Bond et al., 2024; อิทธิศักดิ์ ศรีคำ และคณะ, 2567) โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษา AI มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร (วิศิรา อัมพข, 2565; มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2568)

นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบยังพบว่า AI มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน การสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล และการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลให้ทั้งผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนสามารถใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Long et al., 2026) ขณะเดียวกัน การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเรียนรู้ร่วมกับ AI ได้กลายเป็นสมรรถนะสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยยุคดิจิทัล (อรรถพล ผลประเสริฐ และคณะ, 2026)

3) AI เพื่อการเปลี่ยนบทบาทเชิงกลยุทธ์ มิติดังกล่าวสะท้อนผลลัพธ์เชิงโครงสร้างจากการบูรณาการ AI ในองค์กร โดยเมื่อ AI เข้ามารับภาระงานเชิงธุรกรรม และสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญ

บุคลากรมีแนวโน้มเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนไปสู่บทบาทที่มีลักษณะเชิงวิเคราะห์ เชิงกำกับ และเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น อาทิ ผู้วิเคราะห์ข้อมูล ผู้ควบคุมคุณภาพกระบวนการ ผู้ให้คำปรึกษาเชิงรุก และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงาน และการออกแบบงานใหม่ในยุคดิจิทัล (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Brynjolfsson et al., 2023) และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยร่วมสมัยที่ชี้ให้เห็นว่า AI เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (Schmidt et al., 2025; Sposato, 2025; Zawacki-Richter et al., 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้ง 3 มิติดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านเชิงลำดับของการประยุกต์ใช้ AI จากการมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ และต่อยอดไปสู่การเปลี่ยนบทบาทเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับงาน

3. กรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านจากประสิทธิภาพสู่การเพิ่มขีดความสามารถ

การบูรณาการ AI ในงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยไม่ควรถูกมองเพียงในฐานะเครื่องมือสำหรับลดต้นทุนหรือเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงานเท่านั้น (Lacity & Willcocks, 2018) หากแต่ควรถูกพิจารณาในฐานะกลไกที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ และเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวสะท้อนความแตกต่างระหว่างการให้ AI ทำงานแทนมนุษย์ในกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน มีรูปแบบชัดเจน และสามารถกำหนดขั้นตอนได้ระบบอัตโนมัติ (Automation) (Davenport & Ronanki, 2018) กับการใช้ AI เพื่อเสริมศักยภาพของมนุษย์ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ สื่อสาร และสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ (Augmentation) ในบริบทของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสามารถอธิบายได้เป็นลำดับดังนี้

ภาพที่ 1

ระดับการเปลี่ยนผ่าน จากประสิทธิภาพสู่การเพิ่มขีดความสามารถและการเปลี่ยนบทบาทเชิงกลยุทธ์



หมายเหตุ ภาพประกอบนี้พัฒนาโดยผู้วิจัย โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการออกแบบและจัดองค์ประกอบภาพ ภายใต้การกำกับและตรวจสอบของผู้วิจัย

กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยนำ AI มาใช้ในกระบวนการทำงานจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ เช่น การลดเวลา ลดข้อผิดพลาด และลดภาระงานซ้ำซ้อน จากนั้น AI จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรผ่านการสนับสนุนข้อมูล การวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงลึก ท้ายที่สุดบทบาทของบุคลากรจะเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานเชิงธุรกรรมไปสู่ผู้วิเคราะห์ ผู้ควบคุมกระบวนการ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน กรอบแนวคิดนี้จึงเป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์งานสายสนับสนุนทั้ง 6 ด้าน โดยพิจารณาว่า AI ถูกนำมาใช้ในงานใด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไร เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในมิติใด และนำไปสู่การปรับบทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างไร

4. บทความนี้จะวิเคราะห์การบูรณาการ AI ในสายงานสนับสนุนหลักของมหาวิทยาลัย ดังนี้

4.1 งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา

การเพิ่มประสิทธิภาพ: นี่คือนายงานที่นักศึกษาสัมผัสโดยตรง และพบปัญหาที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษาสามารถใช้ AI ในรูปของ Chatbot อัจฉริยะเพื่อตอบคำถามด้านงานทะเบียน (เช่น การลงทะเบียน การขอเอกสาร การเทียบโอน) และบริการนักศึกษา (เช่น ทวนการศึกษา หอพัก) ได้ตลอด 24/7 นอกจากนี้ ระบบ Early Warning System ที่ใช้ Machine Learning (ML) วิเคราะห์พฤติกรรมและการเข้าเรียน ผลการเรียน และสามารถระบุกลุ่มนักศึกษาที่มีความเสี่ยงได้ล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณา บุชบก และคณะ (2563) การพัฒนาแอปพลิเคชัน Chatbot สำหรับงานบริการนักศึกษา กรณีศึกษาของพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สุวรรณภูมิ วิจัยพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อตอบคำถามบริการนักศึกษาที่เกิดซ้ำ และประเมินทั้ง “ประสิทธิภาพ” และ “ความพึงพอใจ” โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้ใช้จริง (พนักงาน นักศึกษา) ผลระบุความพึงพอใจอยู่ระดับสูง และชี้ว่าแพลตฟอร์มช่วยลดเวลาการตอบคำถามของเจ้าหน้าที่งานพัฒนานักศึกษา ทำให้งานสนับสนุนขยับจาก “ผู้ตอบคำถามซ้ำ” ไปสู่ผู้ดูแลฐานความรู้ และคุณภาพคำตอบ

การปรับบทบาทบุคลากร: บุคลากรสายสนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่ทะเบียน เจ้าหน้าที่กิจการนักศึกษา จะเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ให้บริการเชิงรับ” ที่รอตอบคำถามซ้ำๆ ไปสู่ “ผู้ดูแลความสำเร็จของนักศึกษา” ที่ใช้ข้อมูลเชิงลึกจาก AI เพื่อเข้าแทรกแซง และให้คำปรึกษาเชิงรุกแก่นักศึกษากลุ่มเสี่ยง พัฒนาทักษะด้านความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนแนวคิดการเสริมศักยภาพมนุษย์อย่างชัดเจน เนื่องจาก AI มิได้ทำหน้าที่เพียงตอบคำถามแทนเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้คำปรึกษาเชิงรุก ติดตามนักศึกษากลุ่มเสี่ยง และออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลได้มากขึ้น บทบาทของบุคลากรจึงเปลี่ยนจากผู้ให้บริการเชิงรับไปสู่ผู้ดูแลความสำเร็จของนักศึกษาในเชิงกลยุทธ์

4.2 งานแผนและประกันคุณภาพ

การเพิ่มประสิทธิภาพ: งานประกันคุณภาพ และการวางแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล มหาศาล AI สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิจัยสถาบัน (Institutional Research - IR) เพื่อระบุแนวโน้มการลงทะเบียน และอัตราความสำเร็จของนักศึกษา (Gartner, 2023) การใช้ Generative AI เช่น Gemini สามารถช่วยสรุป และร่างรายงานการประเมินตนเองเบื้องต้น นอกจากนี้เครื่องมืออย่าง NotebookLM สามารถนำมาใช้กับฐานข้อมูลเกณฑ์ประกันคุณภาพ เช่น EdPEx และ AUN-QA ช่วยให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตรได้อย่างรวดเร็ว

การปรับบทบาทบุคลากร: บุคลากรจะลดเวลาในการรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานที่ใช้แรงงานคน ไปสู่การเป็น “นักยุทธศาสตร์” ของสถาบันที่มุ่งเน้นการตีความข้อมูลเชิงลึกจาก AI เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตร และการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ต่อผู้บริหาร

ในมิติของการเสริมศักยภาพมนุษย์ AI ช่วยยกระดับบทบาทของบุคลากรจากผู้รวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานไปสู่ผู้วิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถตีความข้อมูลจำนวนมาก สังเคราะห์แนวโน้ม และเสนอข้อค้นพบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้งานแผนและประกันคุณภาพมีบทบาทเชิงรุกต่อการพัฒนาสถาบันมากกว่าเดิม

4.3 งานการคลังและพัสดุ

การเพิ่มประสิทธิภาพ: การใช้ Robotic Process Automation (RPA) ร่วมกับ Artificial Intelligence-powered Optical Character Recognition (AI-OCR) สามารถประมวลผลใบแจ้งหนี้ การเบิกจ่าย และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้อัตโนมัติ ลดข้อผิดพลาด และความล่าช้า นอกจากนี้ Machine Learning (ML)

ยังช่วยในการติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณโครงการวิจัยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของแหล่งทุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เขมิกา อัครวงษ์ (2567) การวิจัยเรื่อง “แนวทางการประยุกต์ใช้ AI เพื่อการกำกับดูแลผู้สอบบัญชีในตลาดทุน: กรณีศึกษาการให้ความเห็นชอบผู้สอบบัญชีรายใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติ การยอมรับ และแนวทางการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการกำกับดูแลผู้สอบบัญชีในตลาดทุนของประเทศไทย โดยเฉพาะกระบวนการให้ความเห็นชอบผู้สอบบัญชีรายใหม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการควบคุมคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของการสอบบัญชีในตลาดทุน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำ AI มาใช้ในกระบวนการกำกับดูแล เนื่องจาก AI สามารถช่วยลดระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสาร ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับ AI ได้แก่ ความสะดวกในการใช้งาน ระบบที่เป็นมิตรกับผู้ใช้ ความพร้อมขององค์กร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างไรก็ตามยังมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูล ความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ และประเด็นธรรมาภิบาลของ AI และยังคงสอดคล้องกับ ณัฐรดา เหมือนเดช (2566) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ในงานด้านบัญชีของนักบัญชีในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ChatGPT พบว่า การวิจัยเชิงคุณภาพที่สำรวจทัศนคติของนักบัญชีต่อการใช้ GenAI พบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งานส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีอย่างมาก อย่างไรก็ตามยังมีข้อกังวลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล

การปรับบทบาทบุคลากร: บุคลากรฝ่ายการคลังจะเปลี่ยนจาก "นักบัญชีผู้บันทึกข้อมูล" ไปสู่ "นักวิเคราะห์กลยุทธ์การคลัง" ที่ใช้เวลาในการวิเคราะห์สถานะทางการเงิน และให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน และการลงทุนของมหาวิทยาลัย

การใช้ AI ในงานการคลังและพัสดุสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการให้ AI ทำงานแทนมนุษย์ในกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน มีรูปแบบชัดเจน และสามารถกำหนดขั้นตอนได้ไปสู่การใช้ AI เพื่อเสริมศักยภาพของมนุษย์ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ สื่อสาร และสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์อย่างเด่นชัด โดย AI สามารถรับภาระงานตรวจสอบเอกสาร การบันทึกข้อมูล และการประมวลผลเบื้องต้น ขณะที่บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการวิเคราะห์งบประมาณ การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และการให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อผู้บริหาร บทบาทจึงเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานด้านเอกสารไปสู่ผู้วิเคราะห์กลยุทธ์ทางการเงิน

4.4 งานทรัพยากรบุคคล

การเพิ่มประสิทธิภาพ: AI สามารถช่วยคัดกรองประวัติย่อ (Resume) สำหรับการสรรหาอาจารย์ และบุคลากรจำนวนมาก Chatbot สามารถตอบคำถามพื้นฐานด้านสวัสดิการ และนโยบายบุคลากร การใช้ Microsoft Copilot สามารถช่วยผู้บริหารในการร่างคำอธิบายลักษณะงานสำหรับตำแหน่งทางวิชาการ หรือร่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานุช จาตุรจินดา (2565) AI กับการบริหารงานบุคคล พบว่า บทบาทของ AI ในการนำมาใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึง

วงจรชีวิตของ AI ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นท้าทายในการนำ AI เข้ามาใช้ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตไปจนถึงการนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการทำงานตั้งแต่การรับสมัครพนักงาน คัดกรองผู้สมัคร การสัมภาษณ์ การจัดการสวัสดิการ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การจัดทำเงินเดือน ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน อย่างไรก็ตาม บทความขึ้นนี้ยังชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดบางประการที่ AI ยังไม่สามารถทำหรือมีเทียบเท่ามนุษย์ได้ เช่น ทักษะทางด้านอารมณ์ แม้ในท้ายที่สุดต้องยอมรับว่ากิจกรรมหรืองานบางอย่าง AI ควรเข้ามาแทนที่มนุษย์เพื่อความสะดวก และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีกิจกรรมหรืองานบางอย่างที่ AI ไม่สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้ แต่กำเนิดมาเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

การปรับบทบาทบุคลากร: บทบาทของงานทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนจาก "ผู้ปฏิบัติงานธุรการ" ไปสู่ "นักวิเคราะห์ทุนมนุษย์" ที่ใช้ Machine Learning (ML) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรสายวิชาการ และวางแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับบุคลากร

ในงานทรัพยากรบุคคล AI ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน และการออกแบบเส้นทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม บทบาทของงานทรัพยากรบุคคลจึงเปลี่ยนจากงานธุรการด้านบุคลากรไปสู่การเป็นนักวิเคราะห์ทุนมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญต่อการวางแผนกำลังคน และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

4.5 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเพิ่มประสิทธิภาพ: นอกเหนือจากปัญญาประดิษฐ์สำหรับการดำเนินงานด้านไอที (Artificial Intelligence for IT Operations: AIOps) เพื่อการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยแล้ว การใช้ AI ช่วยในการเขียนโค้ด เช่น GitHub Copilot จะช่วยเร่งการพัฒนา และบำรุงรักษาระบบบริการการศึกษา เช่น ระบบ Learning Management System ระบบลงทะเบียน ที่พัฒนาเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรงค์ สุขเกิด (2563) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นกระดูกสันหลังของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า "ทักษะดิจิทัล" และ "บริบทการเรียนรู้ดิจิทัล" เป็นปัจจัยส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการดำเนินงานดิจิทัลในองค์กรถึงร้อยละ 69.30

การปรับบทบาทบุคลากร: บทบาทของงานเทคโนโลยีสารสนเทศจะเปลี่ยนจาก "ผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า" ไปสู่ "สถาปนิกการเรียนรู้ดิจิทัล" ที่ทำงานใกล้ชิดกับคณาจารย์ในการออกแบบ และสนับสนุนระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ทันสมัย

AI ช่วยให้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การออกแบบระบบดิจิทัลเชิงรุกมากขึ้น บุคลากรงานเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ระบบ คาดการณ์

ความเสี่ยง และสนับสนุนการออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลที่ตอบสนองต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย บทบาทของงานเทคโนโลยีสารสนเทศจึงขยายจากผู้ให้บริการด้านเทคนิคไปสู่สถาบันการเรียนรู้ดิจิทัล

4.6 งานบริหารธุรการ

การเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการเอกสารอัจฉริยะ (Intelligent Document Processing) คือ เทคโนโลยีที่ผสมผสาน Artificial Intelligence Optical Character Recognition (AI-OCR) และ Natural Language Processing (NLP) ช่วยในการจัดหมวดหมู่ สรุปใจความ และกำหนดเส้นทางการอนุมัติเอกสารในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) อัตโนมัตี ผู้ช่วยเสมือน (Virtual Assistants) เช่น Microsoft Copilot ที่บูรณาการใน Microsoft 365 ช่วยจัดการตารางนัดหมายผู้บริหาร สรุปการประชุมคณะกรรมการจาก TRANSKRIPTOR AI และร่างอีเมลโต้ตอบ ร่างหนังสือราชการ การบริหารจัดการทรัพยากร AI ช่วยในการจองห้องประชุมอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มอัตราการใช้งานการจัดการยานพาหนะส่วนกลาง หรือการสั่งซื้อวัสดุสำนักงานอัตโนมัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สุพรรณณี เกตุแก้ว และ ปิยะวรรณ บุญขึ้น (2568) เรื่องการพัฒนาแอปพลิเคชันแชทบอท โดยใช้ Google Dialogflow และ LINE API สนับสนุนงานเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิจัยมุ่งพัฒนาแชทบอทสนับสนุน “งานเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ” และประเมินผลด้วยแนวคิดสิน เทียบเวลาก่อน-หลังปรับปรุงกระบวนการ พร้อมสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้งานจำนวน 70 คน (บุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุน) ผลรายงานลดเวลาการดำเนินงาน 1,537.98 นาที (~25.38 ชม.) และความพึงพอใจเฉลี่ย 4.39 เชื่อว่าแชทบอทช่วยลดภาระงานซ้ำ และเร่งบริการธุรการ แต่ต้องออกแบบกระบวนการร่วมไปพร้อมกันจึงเห็นผลชัด

การปรับบทบาทบุคลากร จาก “ผู้ปฏิบัติงานธุรการหรือสารบรรณ” สู่ “ผู้ควบคุมกระบวนการ” ที่ทำหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดการข้อยกเว้นที่ AI ทำไม่ได้ และจาก “ผู้ประสานงาน” สู่ “ผู้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ที่ใช้ข้อมูล เช่น อัตราการใช้ห้องประชุม เวลาที่ใช้ในการเดินเอกสาร มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

การบูรณาการ AI ในงานบริหารธุรการช่วยลดภาระงานเอกสาร การประสานงาน และการจัดการข้อมูลซ้ำซ้อน ขณะเดียวกันยังเปิดโอกาสให้บุคลากรทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพกระบวนการ ตรวจสอบข้อยกเว้น และวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน บทบาทของบุคลากรจึงเปลี่ยนจากเจ้าหน้าที่ธุรการเชิงปฏิบัติการไปสู่ผู้ควบคุมกระบวนการ และผู้วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

5. ความท้าทายการบูรณาการ AI ในสายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย

แม้ AI จะมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพ และปรับบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย แต่การบูรณาการ AI ให้เกิดผลอย่างยั่งยืนยังเผชิญความท้าทายหลายประการ ความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากข้อจำกัดของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านขององค์กรจากการใช้ AI เพื่อ

ทำงานอัตโนมัติไปสู่การใช้ AI เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อทักษะ โครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร และระบบธรรมาภิบาล อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย อรรถพล ผลประเสริฐ และคณะ (2026) การประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา พบว่า บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ประกอบของทักษะดิจิทัลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน และการประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา โดยพบว่าองค์ประกอบของทักษะดิจิทัลที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะพื้นฐาน ทักษะทางเทคนิค และทักษะข้ามสายงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว และพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี และการทำงานในยุคดิจิทัล ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษาครอบคลุม 7 ด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านธุรการและสารบรรณ ด้านการวางแผนงานและยุทธศาสตร์ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการคลังและการบริหารการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการบริการนักศึกษา และด้านการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

การวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าประโยชน์ของ AI ไม่ได้หยุดอยู่ที่การลดต้นทุน แต่เป็นการสร้าง "คุณค่าใหม่" โดยการยกระดับบุคลากรสายสนับสนุนจากการเป็น "ศูนย์ต้นทุน" ไปสู่การเป็น "พันธมิตรเชิงกลยุทธ์" ซึ่งเป็นความท้าทาย และหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

ประการแรก ช่องว่างทางทักษะ เป็นความท้าทายสำคัญเนื่องจาก การใช้ AI เพื่อเสริมศักยภาพของมนุษย์ต้องการมากกว่าความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลทั่วไป บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะด้านการรู้เท่าทันข้อมูล การตั้งคำถามกับ AI การประเมินความถูกต้องของผลลัพธ์ และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ หากขาดทักษะดังกล่าว AI อาจถูกใช้เพียงเพื่อช่วยงานเอกสารหรือการทำงานซ้ำซ้อน โดยไม่สามารถยกระดับไปสู่การวิเคราะห์เชิงลึกหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้

ประการที่สอง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรรู้สึกว่ AI เข้ามาคุกคามบทบาทเดิมของตน โดยเฉพาะในสายงานที่มีความคุ้นเคยกับกระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิม การเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่ผู้วิเคราะห์หรือผู้ควบคุมกระบวนการอาจทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ความกังวลต่อความสามารถของตนเอง และความไม่พร้อมต่อการเรียนรู้ทักษะใหม่ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการสร้างความเข้าใจว่า AI เป็นเครื่องมือเสริมศักยภาพ มิใช่เครื่องมือทดแทนมนุษย์เพียงอย่างเดียว

ประการที่สาม ประเด็นด้านจริยธรรม และธรรมาภิบาล ข้อมูลเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของมหาวิทยาลัย เนื่องจากการใช้ AI อาจเกี่ยวข้องกับข้อมูลนักศึกษา บุคลากร งบประมาณ และผลการประเมินต่าง ๆ หากไม่มีแนวทางกำกับดูแลที่ชัดเจน อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว ความลำเอียงของอัลกอริทึม ความไม่โปร่งใสในการตัดสินใจ และการใช้ข้อมูลเกินขอบเขตที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีกรอบธรรมาภิบาล AI ที่ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยของข้อมูล ความรับผิดชอบของผู้ใช้ และหลักจริยธรรมในการประยุกต์ใช้ AI

ดังนั้น ความท้าทายของการบูรณาการ AI จึงควรถูกมองในฐานะความท้าทายเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับคน กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร การพัฒนา AI ให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อสายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องดำเนินควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากร การปรับกระบวนการทำงาน และการสร้างระบบกำกับดูแลที่เหมาะสม

6. ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร

6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านนี้ประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยควรมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจากผู้บริหาร (Top-Down Vision) ผู้บริหารระดับสูงต้องมอง AI ว่าเป็นเครื่องมือในการ "เสริมพลังบุคลากร" และ "ยกระดับบริการ" ไม่ใช่แค่การ "ทดแทน"
- 2) ลงทุนในการพัฒนาบุคลากร (Invest in People) จัดลำดับความสำคัญสูงสุดให้กับกระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเน้นทักษะการวิเคราะห์ การตีความข้อมูล และการตั้งคำถามที่ถูกต้องกับ AI ในการออกแบบ เขียน และปรับแต่งคำสั่ง (Prompt)
- 3) เริ่มต้นจากเล็ก และขยายผล (Start Small, Scale Fast) เริ่มโครงการนำร่องในกระบวนการที่มีปัญหาหรือจุดอ่อนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความสำเร็จ และเรียนรู้ก่อนขยายผล
- 4) สร้างธรรมาภิบาล AI พัฒนารอบการใช้งาน AI อย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

สำหรับงานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อวัดผลกระทบระยะยาวของการบูรณาการ AI ต่อผลิตภาพ และความผูกพันของบุคลากรในสายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การฝึกอบรมทักษะใหม่ (Reskilling) ที่มีประสิทธิภาพในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกัน

7. บทสรุป

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และปรับบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล สายงานสนับสนุนทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ งานบริการการศึกษา และกิจการนักศึกษา งานแผนและประกันคุณภาพ งานการคลังและพัสดุ งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารธุรการ มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

โดยเฉพาะการลดภาระงานเชิงธุรกรรม การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ การเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ และการสนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูล

อย่างไรก็ตาม คุณค่าที่สำคัญของ AI มิได้จำกัดอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังอยู่ที่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และการปรับบทบาทเชิงโครงสร้างของสายงานสนับสนุน ผลการวิเคราะห์พบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกันในทุกสายงาน กล่าวคือ บุคลากรมีแนวโน้มเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานเชิงธุรกรรมไปสู่บทบาทที่ต้องใช้การวิเคราะห์ การตีความข้อมูล การควบคุมคุณภาพกระบวนการ และการให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า AI เป็นกลไกสำคัญในการปรับบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยจากการเป็นผู้ดำเนินงานหลังบ้านไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนร่วมโดยตรงต่อการขับเคลื่อนพันธกิจหลักของสถาบัน ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาสู่การใช้ AI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล (Khoalenyane & Ajani, 2024)

ดังนั้น การบูรณาการ AI ให้เกิดผลอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และการจัดตั้งธรรมาภิบาล AI ที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ บทความนี้จึงเสนอว่า AI ไม่ควรถูกมองเพียงในฐานะเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ควรถูกมองในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับศักยภาพบุคลากร และปรับโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล

ตารางที่ 1

สรุปการวิเคราะห์การบูรณาการ AI ในสายงานสนับสนุนหลักของมหาวิทยาลัย

สายงานสนับสนุน	การประยุกต์ใช้ AI (ตัวอย่าง)	การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency)	การปรับบทบาทบุคลากร (Role Transformation)
ฝ่ายบริการ การศึกษาและ กิจการ นักศึกษา	- Chatbot งานทะเบียน (ลงทะเบียน ขอเอกสาร) - ระบบแจ้งเตือน นักศึกษากลุ่ม เสี่ยง ใช้ ML วิเคราะห์ พฤติกรรมใน LMS - AI แนะนำทรัพยากรห้องสมุด	- ตอบคำถามนักศึกษาได้ทันที 24/7 - ช่วยอาจารย์ที่ปรึกษาค้นหา กลุ่มเสี่ยงได้เชิงรุก - บริการนักศึกษาแบบเฉพาะ บุคคล	จาก: นายทะเบียนหรือ เจ้าหน้าที่ สู่: ผู้ดูแลความสำเร็จของ นักศึกษาที่มุ่งเน้นการให้ คำปรึกษาเชิงรุก
ฝ่ายแผนและ ประกันคุณภาพ	- AI วิเคราะห์ข้อมูลวิจัยสถาบัน (อัตราการจบ แนวโน้ม นักศึกษา) - Gemini ช่วยร่างรายงาน ประเมินตนเอง	- วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ได้รวดเร็ว - ลดเวลาในการร่างรายงาน SAR	จาก: ผู้รวบรวมข้อมูล สู่: นักยุทธศาสตร์สถาบัน เพื่อ ตีความข้อมูล และเสนอ แนวทางพัฒนา

สายงานสนับสนุน	การประยุกต์ใช้ AI (ตัวอย่าง)	การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency)	การปรับบทบาทบุคลากร (Role Transformation)
	- NotebookLM "สนทนา" กับเกณฑ์ประกันคุณภาพ (AUN-QA EdPEX)	- ตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตรได้ง่ายขึ้น	
ฝ่ายการคลังและพัสดุ	- RPA/AI-OCR ประมวลผลใบแจ้งหนี้ กระบวนการจัดซื้อ - ML ตรวจสอบการใช้งบโครงการวิจัย - Chatbot ตอบคำถามค่าเล่าเรียน/ทุน	- ลดความผิดพลาดและเวลาในการป้อนข้อมูล - เพิ่มความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ - ลดภาระงานตอบคำถามการเงินนักศึกษา	จาก: นักบัญชีหรือผู้บันทึกข้อมูล สู่: นักวิเคราะห์กลยุทธ์การคลังเพื่อให้คำแนะนำผู้บริหาร
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	- AI คัดกรองประวัติย่อ - Chatbot ตอบคำถามสวัสดิการ - Copilot ร่าง แบบประเมิน (Job Description)	- ลดเวลาในกระบวนการสรรหา - ลดภาระงานตอบคำถามซ้ำซ้อน - เพิ่มความสอดคล้องของเอกสาร	จาก: ผู้ปฏิบัติงานธุรการ สู่: นักวิเคราะห์ทุนมนุษย์เพื่อวางกลยุทธ์รักษาบุคลากร (Retention)
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	- Chatbot แก้ปัญหาพื้นฐาน - AIOps ตรวจสอบเครือข่ายเชิงคาดการณ์ - GitHub Copilot ช่วยเขียนโค้ดระบบบริการนักศึกษา	- ให้บริการช่วยเหลือได้ 24/7 - ลดเวลาหยุดทำงานของระบบ - เร่งการพัฒนาซอฟต์แวร์บริการ	จาก: ผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า สู่: สถาปนิกการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้
ฝ่ายบริหารและธุรการ	- AI จัดการระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) - Microsoft Copilot สรุปการประชุมคณะกรรมการ - ร่างหนังสือราชการ - AI จัดการการจองห้องประชุมหรือยานพาหนะ	- ลดเวลาในการเดินเอกสารและการค้นหา - ลดภาระงานเลขานุการในการจดบันทึก - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรส่วนกลาง	จาก: เจ้าหน้าที่ธุรการหรือสารบรรณ สู่: ผู้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

8. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากบทความนี้ คือ การเสนอกรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยจาก “ประสิทธิภาพ” ไปสู่ “การเพิ่มขีดความสามารถ” และต่อยอดไปสู่ “การเปลี่ยนบทบาทเชิงกลยุทธ์” โดยมี AI เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า AI มิได้ทำหน้าที่เพียงลดภาระงานหรือเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน แต่ช่วยปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรจากงานเชิงธุรกรรมที่ใช้เวลามาก ไปสู่งานที่ต้องใช้การ

วิเคราะห์ การตัดสินใจ และการสร้างคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น องค์ความรู้ใหม่นี้สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่

- 1) AI เป็นกลไกในการลดภาระงานเชิงธุรกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
- 2) AI เป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรผ่านการสนับสนุนข้อมูล และการวิเคราะห์
- 3) AI เป็นปัจจัยผลักดันการเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น บทความนี้จึงมีส่วนสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเสนอให้มอง AI ในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี บุคลากร และการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมขององค์ความรู้ที่ได้รับสามารถนำเสนอผ่านแผนภาพดังนี้

ภาพที่ 2

การบูรณาการ AI ในสายงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย



หมายเหตุ ภาพประกอบนี้พัฒนาโดยผู้วิจัย โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการออกแบบและจัดองค์ประกอบภาพ ภายใต้การกำกับและตรวจสอบของผู้วิจัย

9. กิตติกรรมประกาศ

บทความวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จและความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รศ.นพ.วัชรพงศ์ ปิยะภาณี หัวหน้าภาควิชาอายุรศาสตร์เขตร้อน คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำบทความวิชาการฉบับนี้ ขอขอบพระคุณสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหารการศึกษ ภาควิชาสุขวิทยาเขตร้อน ภาควิชาอายุรศาสตร์เขตร้อน และบุคลากรสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูล ความร่วมมือในการประสานงาน และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จนทำให้บทความวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหา และข้อเสนอแนะที่น่าเสนอในบทความฉบับนี้จะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนางานประจำ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

10. เอกสารอ้างอิง

- เขมิกา อัครวงษ์. (2567). *แนวทางการประยุกต์ใช้ AI เพื่อการกำกับดูแลผู้สอบบัญชีในตลาดทุน: กรณีศึกษา การให้ความเห็นชอบผู้สอบบัญชีรายใหม่* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:333787
- ชญานุช จาตุรจินดา. (2565). AI กับการบริหารงานบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 51(1), 31–50. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/ssjpolsci/article/view/691>
- ดำรงค์ สุขเกิด. (2563). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6023032029_9275_13295.pdf
- ณัฐรดา เหมือนเดช. (2566). *ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ในงานด้านบัญชีของนักบัญชีในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา ChatGPT* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2023/TU_2023_6633140063_17934_27943.pdf
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2568, 11 กุมภาพันธ์). *มข.เปิดตัว KCU IntelliSphere บริการ Gen AI Chatbot รวม 10 เครื่องมือ AI สุดล้ำ ให้คณาจารย์-นศ.-บุคลากร ใช้ฟรี*. <https://www.kku.ac.th/th/214852/>
- วิศรา อัมพข. (2565). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัล* กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารทหารพัฒนา*, 46(1), 13–26.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AFDCJournal/article/view/251216>

- สุนนา บุชบก, ญัฐพร เพ็ชรพงษ์, และจิรนุช สิงห์โตแก้ว. (2563). การพัฒนาแอปพลิเคชัน Chatbot สำหรับงานบริการนักศึกษา. *Journal of Applied Research on Science and Technology*, 19(2), 85–94.
- สุพรรณิ เกตุแก้ว, และปิยะวรรณ บุญชื่น. (2568). การพัฒนาแอปพลิเคชันแชทบอทโดยใช้ Google Dialogflow และ LINE API สนับสนุนงานเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ. *Multidisciplinary Digital Procedia*, 1(2), CUA STO210.
- อรรถพล ผลประเสริฐ, เขาวฤทธิ์ เขาร์แสงรัตน์, และศุภวัฒน์ สุขะประเมษฐ์. (2026). การประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 9(1), 345–358.
- อิทธิศักดิ์ ศรีคำ, สุพัตรา ศรีคำ, และคณะ. (2567). บทบาทเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ด้านการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้*, 4(1), 145–149.
- Abbas, A., Azar, B. B., Mahrishi, M., Martín-Núñez, J. L., & Mishra, D. (2025). AI Governance in Higher Education: A Meta-analytic Thematic Review of Current Research Trends, Policy Initiatives and Knowledge gaps. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 20(4), 1257–1300. <https://doi.org/10.24136/eq.3551>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). *Generative AI at Work* (Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w31161>
- Bond, M., Khosravi, H., Laat, M. D., Bergdahl, N., Negrea, V., Oxley, E., Pham, P., Chong, S. W., & Siemens, G. (2024). A Meta Systematic Review of Artificial Intelligence in Higher Education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00436-z>
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for Strategic Management. *Journal of Engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

- Gartner. (2023). *Top Strategic Technology Trends for 2024*. Gartner, Inc.
- JobThai. (2025). AI แ่่งงานคนจริงใหม่เผยผลสำรวจและอัปเดตเทรนด์การใช้ AI ของคนทำงานปี 2025. <https://blog.jobthai.com/what-s-new/ai-แ่่งงานคนจริงใหม่-เผยผลสำรวจและอัปเดตเทรนด์การใช้-ai-ของคนทำงานปี-2025>
- Khairullah, M., Rahman, M. M., & Karim, A. (2025). Artificial Intelligence in Higher Education. *Frontiers in Education*, 10, 1548104. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548104>
- Khoalenyane, N. B., & Ajani, O. A. (2024). A Systematic Review of Artificial Intelligence in Higher Education-South Africa. *Social Sciences and Education Research Review*, 11(1), 17–26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15258127>
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2018). *Robotic Process and Cognitive Automation*. Steve Brookes Publishing.
- Long, D. Y., Wang, S., Rashid, S. M., & Lu, X. T. (2026). Artificial Intelligence in Higher Education: A Systematic Review of its Impact on Student Engagement and the Mediating Role of Teaching Methods. *Frontiers in Education*, 10, 1648661. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1648661>.
- Marr, B. (2020). *The Intelligence Revolution*. Kogan Page.
- Mosha, N. F. V., Chigwada, J., Ketchiwou, G. F., & Ngulube, P. (2024). A Systematic Review of Artificial Intelligence in Higher Education Institutions (HEIs): Functionalities, Challenges, and Best Practices. *Education Sciences*, 14(2), Article 185. <https://doi.org/10.3390/educsci14020185>
- Schmidt, D. A., Alboloushi, B., Thomas, A., & Magalhaes, R. (2025). Integrating Artificial Intelligence in Higher Education: Perceptions, Challenges, and Strategies for Academic Innovation. *Computers and Education Open*, 9, 100274. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2025.100274>
- Sposato, F. (2025). Artificial Intelligence and leadership in Higher education: Implications for Institutional Transformation. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, 17. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00517-1>
- 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, 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>