

## เป้าหมายการพัฒนาจากภายใน (Inner Development Goals): กรอบแนวคิด เพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษายุคปัญญาประดิษฐ์

กิริติกาญจน์ เจตน์ธนนันท์\*, อีรพงษ์ บุญรักษา\*\*<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

ในยุคปัญญาประดิษฐ์ สถาบันอุดมศึกษานำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจมากขึ้น แม้ว่าจะมีการพัฒนากรอบธรรมาภิบาลและมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง แต่การพึ่งพาระบบอัตโนมัติและข้อมูลจาก AI อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ความคลุมเครือของความรับผิดชอบ และข้อจำกัดในการอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาในยุค AI (2) ชี้ให้เห็นข้อจำกัดของกลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้าง และ (3) เสนอ “เป้าหมายการพัฒนาจากภายใน” (Inner Development Goals: IDGs) ในฐานะเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทความนี้มีข้อเสนอว่า ความท้าทายด้านธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์ สะท้อนช่องว่างสำคัญของกรอบการกำกับดูแลในปัจจุบัน กล่าวคือ การละเลยมิติด้านศักยภาพภายในของมนุษย์ในกระบวนการตัดสินใจ โดย IDGs ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ Being, Thinking, Relating, Collaborating และ Acting สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงจริยธรรม การคิดเชิงระบบ ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ทั้งในระดับผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร ส่วนข้อเสนอเชิงวิชาการของบทความนี้ คือ การปรับกรอบความเข้าใจธรรมาภิบาล AI ในสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ “กรอบธรรมาภิบาลที่บูรณาการมนุษย์และเทคโนโลยี” โดยเน้นการผสมผสานการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์เข้ากับกลไกการกำกับดูแลเชิงโครงสร้าง เพื่อยกระดับคุณภาพของการตัดสินใจและความชอบธรรมของการบริหารความเสี่ยงในยุคปัญญาประดิษฐ์

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์, การจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล, สถาบันอุดมศึกษา, เป้าหมายการพัฒนาจากภายใน

\* นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล (ผู้ชำนาญการพิเศษ)

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

<sup>\*\*1</sup> Corresponding author, email: theeraphong.booo@mahidol.ac.th, Tel 028002308 Ext. 3322

## Inner Development Goals (IDGs): A Framework for Governance Risk Management in Higher Education Institutions in the Age of AI

Keerahdnikarn Chaeddhananan\*, Theeraphong Boonrugsu\*\*<sup>1</sup>

### Abstract

In the era of artificial intelligence (AI), higher education institutions increasingly integrate AI into management and decision-making processes. Although governance mechanisms and risk management standards have been continuously strengthened, existing approaches remain largely structural and compliance-oriented, and are insufficient to address emerging governance risks associated with AI, including automation bias, ambiguity of accountability, and limited explainability of decisions. This article aims to (1) analyze governance risks in higher education institutions in the age of AI, (2) examine the limitations of structure-based governance mechanisms, and (3) propose the Inner Development Goals (IDGs) as a conceptual framework for governance risk management in Thai higher education institutions. The article argues that current challenges in AI governance reflect a critical gap in existing frameworks, namely the neglect of human inner capacities in decision-making processes. The five dimensions of IDGs—Being, Thinking, Relating, Collaborating, and Acting—serve as complementary mechanisms for strengthening ethical decision-making, systems thinking, accountability, and transparency across leadership, organizational culture, and governance systems.

The key contribution of this article is the reconceptualization of AI governance as an integrated human–technology governance framework, which emphasizes the integration of human inner development with structural governance mechanisms in order to enhance decision quality and legitimacy in risk management in the AI era.

**Keywords:** AI governance, Governance risk management, Higher education institutions, Inner Development Goals (IDGs)

---

\* Plan and Policy Analyst (Senior Professional Level), Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

\*\* Asst. Prof., Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

\*\*<sup>1</sup> Corresponding author, email: theeraphong.boonrugsu@mahidol.ac.th, Tel 028002308 Ext. 3322

**Received :** February 24, 2026; **Revised :** March 29, 2026; **Accepted :** April 3, 2026

## บทนำ

ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา เป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และคุณค่าทางสังคมขององค์กรการศึกษา สถาบันอุดมศึกษามีได้ดำรงอยู่ในฐานะองค์กรที่มุ่งสร้างผลกำไร หากแต่เป็นสถาบันสาธารณะที่มีพันธกิจในการผลิตองค์ความรู้ พัฒนามนุษย์ และรับใช้สังคม ดังนั้น ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความชอบธรรมของการตัดสินใจเป็นสำคัญ (Shattock, 2006; Siratananont, 2023) ธรรมาภิบาลที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา จึงครอบคลุมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตัดสินใจที่สอดคล้องกับคุณค่าทางวิชาการและจริยธรรมขององค์กร ธรรมาภิบาลที่ดีจึงมิใช่เพียงโครงสร้างการกำกับดูแล หากแต่เป็นระบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่สามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจและรักษาความไว้วางใจของสาธารณะได้อย่างยั่งยืน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดสรรทรัพยากร การประเมินผล และการตัดสินใจเชิงนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล มีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจจำนวนมากเริ่มพึ่งพาระบบอัลกอริทึม ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบอัตโนมัติ ซึ่งอาจลดทอนความสามารถในการอธิบายเหตุผล ความโปร่งใส และความชัดเจนของความรับผิดชอบ (Cath, 2018; Jobin et al., 2019; Floridi & Cowls, 2019) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในบริบทนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงประเด็นทางเทคนิคหรือกฎหมาย หากแต่สะท้อนถึงข้อจำกัดของการพึ่งพาและศรัทธาต่อระบบอัตโนมัติ ส่งผลต่อการลดทอนคุณค่าของการใช้ดุลยพินิจและความรับผิดชอบของมนุษย์ในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ งานศึกษาร่วมสมัยด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลในบริบทประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายของการนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่ได้อยู่เพียงมิติของโครงสร้างหรือระบบเท่านั้น หากแต่รวมถึงปัจจัยด้านบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่แนวทางแบบองค์รวม (Thatsadonkunlaphat, 2025) ขณะเดียวกัน การนำ AI มาใช้ในองค์กรยังสร้างความเสี่ยงด้านอคติ ความไม่เป็นธรรม และความเป็นส่วนตัว ซึ่งจำเป็นต้องมีกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมเพื่อสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบ (Tea-makorn, 2024) ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้จะมีการพัฒนาเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง แต่การจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังขาดกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยง “มิติด้านมนุษย์” เข้ากับการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ แม้ว่างานวิชาการด้าน AI governance และ Higher education governance จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่แนวทางส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการออกแบบกรอบจริยธรรมเชิงหลักการ การกำหนดมาตรฐาน หรือการพัฒนากลไกเชิงโครงสร้างเพื่อควบคุมความเสี่ยง ขณะที่มิติด้าน “ศักยภาพภายในของมนุษย์” ในกระบวนการตัดสินใจกลับได้รับความสนใจอย่างจำกัด ทั้งที่งานศึกษาชี้ว่า ธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ “คน กระบวนการ และเทคโนโลยี” ควบคู่กัน (Siratananont, 2023) รวมถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและกลไกกำกับดูแลที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้อย่างเต็มที่ (Ayawarakul & Jansom, 2022) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านภาวะผู้นำของ Siricharoen (2025) ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาธรรมาภิบาลจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม การคิดเชิงระบบ และการ

ทำงานร่วมกันในเครือข่าย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ในกระบวนการกำกับดูแล กล่าวอีกนัยหนึ่ง การอธิบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์ยังขาดกรอบแนวคิดที่อธิบายบทบาทของ “ศักยภาพภายในของมนุษย์” ในฐานะปัจจัยกำหนดคุณภาพของการตัดสินใจอย่างมีระบบ

ช่องว่างสำคัญขององค์ความรู้ในปัจจุบันคือ การขาดกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีกับศักยภาพภายในของมนุษย์ในฐานะผู้ตัดสินใจ โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งานศึกษาหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวด้านธรรมาภิบาลมิได้เกิดจากการขาดกฎระเบียบ หากแต่เกิดจากข้อจำกัดของมนุษย์ เช่น อคติ การขาดการตระหนักรู้ และการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (Floridi & Cowls, 2019; Siratananont, 2023) จึงอาจกล่าวได้ว่าความล้มเหลวด้านธรรมาภิบาลจำนวนมากมิได้เกิดจากการขาดกฎระเบียบ หากแต่เกิดจากข้อจำกัดของมนุษย์ในการใช้ดุลยพินิจ การตั้งคำถาม และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีแนวโน้มขยายตัวในหลายภารกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ อย่างไรก็ตาม ระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังคงพึ่งพากลไกเชิงโครงสร้าง เช่น ระเบียบ นโยบาย และระบบประกันคุณภาพเป็นหลัก ส่งผลให้การจัดการความเสี่ยงจากการใช้ AI อาจยังไม่ครอบคลุมมิติด้านการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและศักยภาพภายในของผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารอบแนวคิดที่สามารถเชื่อมโยง “การพัฒนาภายในของมนุษย์” เข้ากับ “ระบบการกำกับดูแล” ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทความนี้ จึงเสนอว่าการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุค AI จำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบการกำกับดูแลเชิงโครงสร้าง ไปสู่แนวทางที่บูรณาการ “การพัฒนาจากภายในของมนุษย์” เข้ากับกลไกการกำกับดูแล โดยอาศัยกรอบเป้าหมายการพัฒนาจากภายใน (Inner Development Goals: IDGs) เป็นฐานในการอธิบายและพัฒนาศักยภาพด้านความตระหนักรู้ การคิดเชิงระบบ ความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในความหมายนี้ ธรรมาภิบาลที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางมิได้หมายถึงการให้มนุษย์มีอำนาจเหนือระบบ หากแต่หมายถึงการให้ความสำคัญกับศักยภาพภายในของมนุษย์ในฐานะปัจจัยกำหนดคุณภาพของการตัดสินใจ

### การจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การตัดสินใจ การจัดการข้อมูล การวิจัย การจัดการเรียนการสอน และการให้บริการวิชาการต่างๆ ทำให้การจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในด้านธรรมาภิบาลมีความซับซ้อนมากขึ้น และเผชิญกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ไม่อาจจัดการได้ด้วยกลไกแบบเดิมเพียงอย่างเดียว (Cath, 2018; Jobin et al., 2019) แต่มีความเสี่ยงอันเกิดจากกระบวนการตัดสินใจที่พึ่งพาอัลกอริทึมเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่สามารถอธิบายการได้มาซึ่งข้อมูลได้อย่างครบถ้วน (Cath, 2018; Floridi & Cowls, 2019) นอกจากนี้ นักวิชาการด้านจริยธรรมและการกำกับดูแล AI ยังชี้ให้เห็นว่า การพึ่งพาระบบ AI โดยปราศจากความเข้าใจในข้อจำกัดและอคติของเทคโนโลยี อาจนำไปสู่ปัญหาด้านความ

รับผิดชอบและความเป็นธรรมในการตัดสินใจอีกด้วย (Jobin et al., 2019) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ความเสี่ยงดังกล่าวมิได้ส่งผลเฉพาะต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อคุณค่าทางวิชาการ เสรีภาพทางวิชาการ และความเชื่อมั่นของสังคมต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันสาธารณะ ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ จึงไม่อาจอาศัยเพียงกลไกเชิงโครงสร้างหรือมาตรฐานการกำกับดูแลภายนอกเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาภายในของคณาจารย์ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรควบคู่ไปด้วย (Inner Development Goals, 2021; Wamsler et al., 2022) บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) วิเคราะห์ความท้าทายและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (2) ชี้ให้เห็นข้อจำกัดของการพึ่งพากลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว และ (3) นำเสนอบทบาทของการพัฒนา Inner Development Goals ในการเสริมสร้างความพร้อมภายในของผู้นำและบุคลากร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนของธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

### ข้อจำกัดของกลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้างในยุคปัญญาประดิษฐ์

แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีการพัฒนากลไกธรรมาภิบาลและระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างคณะกรรมการ นโยบาย กฎระเบียบ หรือมาตรฐานการกำกับดูแลต่างๆ แต่ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ กลไกดังกล่าวกลับเผชิญกับข้อจำกัดที่ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจขององค์กรเริ่มพึ่งพาระบบอัตโนมัติ ข้อมูลขนาดใหญ่ และอัลกอริทึมที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งส่งผลให้กระบวนการตัดสินใจบางส่วนถูกขับเคลื่อนโดยระบบที่ผู้ใช้ไม่สามารถมองเห็นหรือเข้าใจได้อย่างครบถ้วน ส่วนนี้จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ความท้าทายและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์ และชี้ให้เห็นข้อจำกัดของการพึ่งพากลไกเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว

#### การตัดสินใจที่พึ่งพาระบบอัตโนมัติ นำไปสู่การละเลยการพิจารณาประเด็นจริยธรรม

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจจำนวนมากเริ่มพึ่งพาผลลัพธ์จากระบบอัตโนมัติ เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคัดเลือกผู้สมัครเรียน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือระบบจัดสรรงบประมาณตามตัวชี้วัดเชิงข้อมูล หากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลลัพธ์ดังกล่าวโดยปราศจากการตั้งคำถามเชิงจริยธรรม ย่อมเสี่ยงต่อการเกิด “Automation bias” ซึ่งลดทอนบทบาทของดุลยพินิจและความรับผิดชอบของมนุษย์ในการตัดสินใจ

#### การใช้ระบบ AI ในการดำเนินการ อาจนำไปสู่ความคลุมเครือที่ไม่มีผู้รับผิดชอบผลกระทบที่เกิดขึ้น

นักวิชาการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า เมื่อการตัดสินใจอาศัยอัลกอริทึมเป็นฐาน ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มักถูกกระจายหรือเลือนหายไปในระบบ ทำให้ยากต่อการระบุว่าใครควรรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น (Cath, 2018; Floridi & Cowls, 2019) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การใช้ระบบ AI เพื่อสนับสนุนการประเมินผล การคัดเลือก หรือการจัดสรรทรัพยากร อาจนำไปสู่คำถามสำคัญว่า เมื่อเกิดผลกระทบเชิงลบ ใครคือผู้รับผิดชอบระหว่างผู้บริหาร ผู้พัฒนาระบบ หรือผู้ใช้งานระบบ ปัญหาความคลุมเครือ

ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ความเป็นธรรมต่อผู้เรียน และความเชื่อมั่นของสังคมต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันสาธารณะ

### **การตัดสินใจตาม AI บังคับให้ยอมรับโดยชอบธรรม แต่ขาดการอธิบายเหตุผลและความโปร่งใส**

แม้ว่าระบบ AI จะสามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่กระบวนการตัดสินใจของระบบจำนวนมากยังคงเป็นลักษณะ “กล่องดำ” กล่าวคือ แม้ระบบจะให้ผลลัพธ์หรือข้อเสนอเชิงนโยบาย แต่ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่า ระบบดังกล่าวใช้ข้อมูลหรือเกณฑ์ใดเป็นฐานในการตัดสินใจ (Jobin et al., 2019) สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งให้คุณค่ากับเหตุผล ความรู้ และการตั้งคำถาม การไม่สามารถอธิบายที่มาของการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการจัดสรรทรัพยากรต่อคณาจารย์ บุคลากร หรือสาธารณชนได้อย่างโปร่งใส ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่า AI คิดผิดหรือไม่ แต่เป็นปัญหาที่มนุษย์ยอมรับการตัดสินใจของ AI โดยไม่ต้องอธิบายหรือรับผิดชอบ สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านของความชอบธรรมจากการให้เหตุผลเชิงมนุษย์ไปสู่การยอมรับผลลัพธ์ของระบบเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาลที่สำคัญอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษา และบั่นทอนความไว้วางใจต่อสถาบันอุดมศึกษาอีกด้วย

#### **ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากความเชื่อมั่นต่อ AI โดยละเลยอคติ และความตระหนักรู้ของผู้ใช้**

กลไกเชิงโครงสร้างมักตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า หากออกแบบระบบ นโยบาย และกระบวนการให้เหมาะสม ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตาม งานวิชาการด้านการบริหารและจริยธรรมองค์กรชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวด้านธรรมาภิบาลจำนวนมากมิได้เกิดจากการขาดแคลนกฎระเบียบ แต่เกิดจากข้อจำกัดของมนุษย์ที่ใช้และกำกับระบบ ไม่ว่าจะเป็นอคติ ความไม่ตระหนักรู้ตนเอง หรือการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (Floridi & Cowls, 2019) ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีโครงสร้างธรรมาภิบาลค่อนข้างครบถ้วน ความล้มเหลวดังกล่าวอาจยังเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารและบุคลากรขาดความสามารถในการตั้งคำถามต่อระบบหรืออ้างอิงผลลัพธ์จากเทคโนโลยีเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

ในยุคปัญญาประดิษฐ์ ข้อจำกัดดังกล่าวยิ่งทวีความสำคัญ เนื่องจากเทคโนโลยีอาจทำให้การตัดสินใจดูเหมือนเป็นกลาง และปราศจากอคติ ทั้งที่ในความเป็นจริง อัลกอริทึมยังคงสะท้อนคุณค่าสมมติฐาน และการตัดสินใจของมนุษย์ที่อยู่เบื้องหลังการออกแบบและการใช้งาน (Jobin et al., 2019) หากผู้บริหารและบุคลากรขาดความตระหนักรู้และความสามารถในการตั้งคำถามต่อระบบดังกล่าว ธรรมาภิบาลอาจกลายเป็นเพียงกระบวนการเชิงเทคนิคที่ไม่สามารถปกป้องคุณค่าพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างแท้จริง

ข้อจำกัดของกลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์มิได้เกิดจากการขาดกฎระเบียบหรือโครงสร้างการกำกับดูแล หากแต่เกิดจากช่องว่างด้านมนุษย์ในกระบวนการตัดสินใจและการใช้อำนาจของผู้บริหารและบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา ช่องว่างดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การขาดการตระหนักรู้ตนเอง การคิดเชิงระบบ การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ไปจนถึงการแปลงการตัดสินใจไปสู่ความรับผิดชอบต่อเชิงปฏิบัติ ซึ่งไม่อาจจัดการได้ด้วยกลไกเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว จากข้อจำกัดเหล่านี้ บทความจึงเสนอว่า การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องขยายกรอบการพิจารณาจากการออกแบบโครงสร้างและ

กฎระเบียบ ไปสู่การพัฒนาความพร้อมภายในของผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

แม้สถาบันอุดมศึกษาจะยึดถือหลักธรรมาภิบาลในมิติความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ แต่ในบริบทของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ความเสี่ยงมิได้เกิดจากการขาดหลักการ หากแต่เกิดจากข้อจำกัดของมนุษย์ในการใช้ดุลยพินิจภายใต้ระบบเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนสูง ข้อจำกัดดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พบว่า แม้จะมีโครงสร้างและกลไกกำกับดูแลที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่ยังคงปรากฏปัญหาด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนถึงช่องว่างระหว่างโครงสร้างกับการปฏิบัติจริง (Kasemsawaphak et al., 2025) รวมถึงข้อจำกัดของบทบาทสภามหาวิทยาลัยและกลไกกำกับดูแลที่ยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมบูรณ์ (Ayawarakul & Jansom, 2022)

### Inner Development Goals (IDGs) เพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ยุคปัญญาประดิษฐ์

จากข้อจำกัดของกลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้างที่ได้อภิปรายไว้ข้างต้น จึงนำไปสู่คำถามสำคัญว่า สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนา “มิติด้านมนุษย์” อย่างไร เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของการตัดสินใจและลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรมในยุคปัญญาประดิษฐ์ ส่วนนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ (3) ของบทความ ซึ่งมุ่งนำเสนอกรอบ Inner Development Goals (IDGs) ในฐานะเครื่องมือเสริมสร้างความพร้อมภายในของผู้นำและบุคลากร แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีกรอบธรรมาภิบาล กลไกการกำกับดูแล และระบบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แต่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้ทำให้ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลมีลักษณะซับซ้อนและท้าทายยิ่งขึ้น ความเสี่ยงดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงประเด็นด้านเทคนิค กฎหมาย หรือความมั่นคงของข้อมูลเท่านั้น หากแต่เชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับ “กระบวนการคิด การตัดสินใจ และการใช้อำนาจของมนุษย์” ในระบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กรหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลมักมิได้เกิดจากการขาดกฎระเบียบ หากแต่เกิดจาก “จุดบอดของการตระหนักรู้” (Blind spots) ของผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจขาดความรอบคอบ การมองข้ามผลกระทบระยะยาว และการพึ่งพาเครื่องมือหรือระบบโดยปราศจากดุลยพินิจเชิงคุณธรรม (Scharmer, 2008)

ในบริบทดังกล่าว กรอบเป้าหมายการพัฒนาจากภายใน (IDGs) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ใน 5 มิติ ได้แก่ Being, Thinking, Relating, Collaborating และ Acting สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ หรือมุมมองในเชิงมนุษย์ เพื่ออธิบายและปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่ไม่อาจจัดการได้ ด้วยกลไกเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว (Ankrah et al., 2023) กล่าวอีกนัยหนึ่ง IDGs มิได้เป็นเพียงกรอบการพัฒนาบุคคล แต่ยังสามารถทำหน้าที่เป็นมิติสำคัญของธรรมาภิบาลที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยช่วยเชื่อมการพัฒนาจากภายในของมนุษย์เข้ากับการกำกับดูแลการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ ดังนี้

### มิติ Being: การตระหนักรู้ตนเองกับความเสี่ยงเชิงจริยธรรมของ AI

มิติ Being เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับการตระหนักรู้ตนเอง ความถ่อมตน ความมั่นคงทางอารมณ์ และการยึดมั่นในคุณค่า ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการใช้อำนาจอย่างมีความรับผิดชอบ (Chaedddhananan et al., 2025) ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษานำ AI มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การประเมินผล หรือการจัดสรรทรัพยากร ความเสี่ยงสำคัญประการหนึ่งคือ “Automation bias” หรือแนวโน้มที่มนุษย์จะเชื่อถือผลลัพธ์จากระบบอัตโนมัติโดยไม่ตั้งคำถามเชิงจริยธรรม ความเสี่ยงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้จะมีกลไกธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้างที่ชัดเจนเพียงใด ความล้มเหลวด้านจริยธรรมยังคงเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารและผู้อำนวนาจขาดการตระหนักรู้ตนเองในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลในเชิงข้อมูลอาจละเลยผลกระทบต่อกุณค่า ความเป็นธรรม และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ งานของ Eurich (2018) ชี้ให้เห็นว่า Self-awareness เป็นทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการตัดสินใจ และความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของการกระทำของตนเอง ดังนั้น การพัฒนา IDGs ในมิติ Being จึงมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมของการใช้ AI ในสถาบันอุดมศึกษา

### มิติ Thinking: การคิดเชิงระบบและการจัดการความเสี่ยงที่ซับซ้อน

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุค AI มักมีลักษณะเป็นความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic risk) ที่ไม่สามารถมองเห็นได้จากมุมมองเชิงเส้น เช่น การตัดสินใจหนึ่งอาจส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อหลายหน่วยงาน หลายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระทบต่อภาพลักษณ์ของสถาบันในระยะยาว เป็นต้น ซึ่งหากผู้บริหารพึ่งพาผลลัพธ์จาก AI โดยขาดการคิดเชิงระบบ ความเสี่ยงจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการมองข้ามผลกระทบระยะยาวย่อมทวีความรุนแรงมากขึ้น มิติ Thinking ของ IDGs ซึ่งเน้นการคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิพากษ์ และการรับมือกับความซับซ้อน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง งานด้านการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้และการคิดระดับสูงในบริบทการศึกษา ซึ่งว่าการตัดสินใจที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการคิดที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล หลักการ และคุณค่าหลายมิติ (Marzano, 2001) การพัฒนา IDGs ในมิติ Thinking จะช่วยให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถตั้งคำถามต่อสมมติฐานของอัลกอริทึม ประเมินผลกระทบเชิงระบบของการใช้ AI และลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว

### มิติ Relating: ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และธรรมาภิบาลแบบมีส่วนร่วม

ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาโดยหลักการแล้วตั้งอยู่บนหลักการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความไว้วางใจระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารอาจสร้างระยะห่างทางอำนาจและลดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หากขาดการออกแบบที่คำนึงถึงมิติความสัมพันธ์ มิติ Relating ของ IDGs ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรับฟัง และการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการลดความเสี่ยงด้านความชอบธรรมของการตัดสินใจ งานของ Itzchakov et al. (2018) แสดงให้เห็นว่าการรับฟังอย่างมีคุณภาพช่วยเพิ่มความชัดเจนของทัศนคติ และการตัดสินใจของบุคคลและกลุ่มการพัฒนา IDGs ในมิตินี้จึงช่วยลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่เกิดจากการสื่อสาร การขาดความเข้าใจร่วมกัน และการต่อต้านการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วย AI ของสถาบันอุดมศึกษาเพียงอย่างเดียวอีกด้วย

### มิติ Collaborating: การทำงานร่วมกันในระบบธรรมาภิบาลที่ซับซ้อน

การจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุค AI ไม่สามารถพึ่งพาผู้บริหารหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้ หากแต่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย ทั้งด้านวิชาการ เทคโนโลยี กฎหมาย และจริยธรรม ความเสี่ยงด้านความคลุมเครือของความรับผิดชอบมักเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจถูกกระจายอยู่ในระบบที่ขาดการประสานงานและการถ่วงดุลอย่างเหมาะสม มิติ Collaborating ของ IDGs เน้นความสามารถในการสร้างความร่วมมือและใช้ความหลากหลายเป็นพลังในการแก้ปัญหา แนวคิด Collaborative advantage ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถสร้างความร่วมมืออย่างมีความหมายจะมีศักยภาพในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้ดีกว่า (Lank, 2006) การพัฒนา IDGs ในมิตินี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจแบบรวมศูนย์และเสริมสร้างธรรมาภิบาลเชิงเครือข่ายในสถาบันอุดมศึกษา

### มิติ Acting: การลงมือปฏิบัติอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืน

แม้การตระหนักรู้และการคิดเชิงจริยธรรมจะมีความสำคัญเพียงใด หากไม่สามารถแปลงไปสู่การลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลก็ยังคงดำรงอยู่ มิติ Acting ของ IDGs จึงมุ่งเน้นการเชื่อมโยงคุณค่าและการตระหนักรู้ภายในไปสู่การกำหนดผู้รับผิดชอบ การออกแบบนโยบาย และการทบทวนผลกระทบอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา IDGs ในมิตินี้หมายถึงการออกแบบนโยบาย การใช้ AI และการบริหารความเสี่ยงที่คำนึงถึงผลกระทบระยะยาวต่อสังคมและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา งานด้านภาวะผู้นำ เพื่อความยั่งยืนชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงภายในกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Millar et al., 2012) มิติ Acting ของ IDGs จึงเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ธรรมาภิบาลในยุค AI ไม่เป็นเพียงนโยบายบนกระดาษ แต่เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างยั่งยืน

โดยสรุป IDGs ทั้ง 5 มิติ สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบบูรณาการที่ช่วยปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษายุคปัญญาประดิษฐ์ ผ่านการเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์กับการออกแบบระบบการบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และยั่งยืน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับบทบาทของ IDGs ในการลดความเสี่ยง

| ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุค AI                                                                   | มิติ IDGs ที่เกี่ยวข้อง | บทบาทของ IDGs ต่อการลดความเสี่ยง                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------|
| - การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และ Automation bias จากการเชื่อถือผลลัพธ์จาก AI โดยไม่ตั้งคำถามเชิงคุณธรรม | Being                   | เสริมการตระหนักรู้ตนเองและการใช้ดุลยพินิจเชิงจริยธรรม      |
| - การขาดความสามารถในการอธิบายเหตุผล ไม่สามารถอธิบายฐานการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย           | Thinking                | เสริมการคิดเชิงระบบและการตั้งคำถามต่อสมมติฐานของอัลกอริทึม |
| - ความคลุมเครือของความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบต่อผลลัพธ์จาก AI                           | Collaborating           | ส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมและการตัดสินใจแบบถ่วงดุล          |

| ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในยุค AI                                                                | มิติ IDGs ที่เกี่ยวข้อง | บทบาทของ IDGs ต่อการลดความเสี่ยง                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| - ความชอบธรรมและความไว้วางใจลดลง<br>จากกระบวนการตัดสินใจที่ผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสียไม่เชื่อมั่น | Relating                | เสริมการสื่อสาร การรับฟัง และความ<br>โปร่งใส            |
| - ธรรมาภิบาลเชิงสัญลักษณ์ การมีนโยบาย<br>แต่ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ                               | Acting                  | เชื่อมคุณค่าภายในสู่การลงมือปฏิบัติอย่าง<br>เป็นรูปธรรม |

ข้อเสนอของบทความนี้สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลดิจิทัลที่มองว่าการกำกับดูแลในยุคเทคโนโลยีต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับระบบและระดับมนุษย์ควบคู่กัน (Thatsadonkunlaphat, 2025) รวมถึงแนวคิดด้าน AI governance ที่เน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือของระบบ (Tea-makorn, 2024) ในขณะเดียวกัน การบูรณาการ IDGs ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบ “คน กระบวนการ และเทคโนโลยี” อย่างบูรณาการ (Siratananont, 2023) และต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Siricharoen, 2025) ดังนั้น กรอบ IDGs จึงสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงมิติด้านมนุษย์เข้ากับการกำกับดูแลเชิงโครงสร้าง เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างเป็นระบบ

### แนวทางเชิงนโยบายในการบูรณาการ IDGs เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

จากการอภิปรายข้างต้น จึงเห็นได้ว่าความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์มิได้เกิดจากข้อจำกัดของเทคโนโลยีหรือโครงสร้างการกำกับดูแลเพียงอย่างเดียว หากแต่เชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับกระบวนการคิด การตัดสินใจ และการใช้อำนาจของมนุษย์ภายในองค์กร ดังนั้น การเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องขยายกรอบการดำเนินงานจากการออกแบบระบบและกฎระเบียบ ไปสู่การพัฒนาศักยภาพภายในของผู้บริหารและบุคลากรควบคู่กันจึงจะสามารถปัดกัน หรือลดความเสี่ยงในด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาลงได้ บทความนี้จึงขอเสนอแนวทางการบูรณาการ Inner Development Goals (IDGs) เข้ากับระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้ในเชิงนโยบายผ่านอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้นำ ระดับองค์กร และระดับระบบ กำกับดูแล การแบ่งระดับดังกล่าวมิได้มุ่งแยกโครงสร้างองค์กร หากแต่สะท้อนลำดับการบูรณาการจากการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ ไปสู่วัฒนธรรมการทำงานร่วม และต่อยอดสู่ระบบการบริหารและกำกับดูแลในเชิงโครงสร้าง

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ได้ขยายตัวครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เช่น การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการคัดเลือกนักศึกษา การใช้ AI ในการประเมินผลการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการให้บริการวิชาการ แก่สังคม ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลมิได้จำกัดอยู่เพียงในระดับนโยบายหรือโครงสร้าง แต่แทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น

การบูรณาการ IDGs จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างดุลยพินิจเชิงจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในทุกมิติของภารกิจดังกล่าว

#### **การพัฒนา IDGs ในระดับผู้นำ: การเสริมสร้างดุลยพินิจเชิงจริยธรรมในจิตใจของมนุษย์**

ในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร การพัฒนา IDGs ควรถูกยกระดับจากการเป็นกิจกรรมพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นสมรรถนะหลักที่เชื่อมโยงกับบทบาทความรับผิดชอบด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในบริบทที่การตัดสินใจเชิงนโยบายเกี่ยวกับการใช้ AI ในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการมีความซับซ้อน และอาศัยข้อมูลจากระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นฐานการเสริมสร้างมิติ Being และ Thinking ของ IDGs ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการตระหนักรู้ตนเอง ตั้งคำถามต่ออคติ และประเมินผลกระทบเชิงระบบของการตัดสินใจ ขณะที่มิติ Acting ช่วยเชื่อมโยงการตระหนักรู้ดังกล่าวไปสู่การรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในเชิงจริยธรรมและสังคม งานด้านภาวะผู้นำชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาภายในกับการใช้อำนาจอย่างมีสติ จะมีศักยภาพในการลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมและเพิ่มความชอบธรรมของการตัดสินใจในองค์กร (Scharmer, 2008; Eurich, 2018)

ในเชิงนโยบาย สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำ IDGs มาใช้เป็นกรอบในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร การประเมินสมรรถนะผู้นำ และการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารรุ่นใหม่ เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สอดคล้องกับคุณค่าทางวิชาการและพันธกิจสาธารณะของมหาวิทยาลัย

#### **การพัฒนา IDGs ระดับวัฒนธรรมองค์กร: การบ่มเพาะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความรับผิดชอบต่อพื้นฐานและความเชื่อขององค์กร**

ในระดับวัฒนธรรมองค์กร การบูรณาการ IDGs ควรมุ่งเน้นการหล่อหลอม บรรทัดฐาน ค่านิยม และวิธีปฏิบัติร่วม ที่กำหนดวิธีคิด วิธีสื่อสาร และวิธีตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายใน การมีส่วนร่วมของบุคลากร หรือการจัดการความเห็นที่แตกต่าง มิติ Relating และ Collaborating ของ IDGs มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะชุมชนวิชาการ งานวิชาการชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการรับฟัง การแลกเปลี่ยนอย่างเคารพ และการทำงานร่วมกัน จะสามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า (Itzchakov et al., 2018; Lank, 2006)

ในเชิงปฏิบัติ สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ IDGs เป็นกรอบในการออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การกำหนดแนวทางการใช้ AI ที่เปิดพื้นที่ให้คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเชิงจริยธรรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และการสร้างกลไกถ่วงดุลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

#### **การพัฒนา IDGs ระดับการบริหารและกำกับดูแล: การปลูกฝังคุณค่าของการพัฒนาจากภายในของมนุษย์สู่กลไกการบริหาร**

ในระดับระบบการบริหารและกำกับดูแล การบูรณาการ IDGs มิได้มุ่งสร้างกลไกธรรมาภิบาลใหม่ หากแต่เป็นการฝังคุณค่าที่พัฒนาขึ้นจากระดับผู้นำและระดับวัฒนธรรมองค์กร ลงสู่ระบบ นโยบาย และกระบวนการบริหารที่เป็นทางการของสถาบันอุดมศึกษา การบูรณาการดังกล่าวควรเชื่อมโยงกับกรอบธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เช่น ระบบประกันคุณภาพ การประเมินผลผู้บริหาร และกรอบการจัดการความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ AI และระบบดิจิทัล เพื่อให้

การตัดสินใจเชิงนโยบายสามารถตรวจสอบได้ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และสะท้อนคุณค่าด้านจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ในความหมายนี้ IDGs สามารถทำหน้าที่เป็น “มิติด้านมนุษย์” ของระบบธรรมาภิบาล โดยช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของการประเมินเชิงโครงสร้างที่มักเน้นการปฏิบัติตามเกณฑ์และตัวชี้วัดเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว การเชื่อม IDGs เข้ากับการกำกับดูแลจึงช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งมิติระบบ เทคโนโลยี และมนุษย์ แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน ซึ่งชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพภายในของผู้มีบทบาทในการออกแบบและกำกับระบบนั้นๆ (Millar et al., 2012; Ankrah et al., 2023)

ตารางที่ 2 แสดงถึงแนวทางการนำ IDGs ทั้ง 5 มิติมาพัฒนาองค์กรใน 3 ระดับ และผลกระทบต่อธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนา IDGs และผลกระทบต่อธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

| ระดับการพัฒนา               | มิติ IDGs               | แนวทางการพัฒนา                                                                             | ผลกระทบต่อธรรมาภิบาล                                    |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ● ผู้นำ                     | Being, Thinking, Acting | หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร<br>การประเมินสมรรถนะเชิงจริยธรรม และการเตรียมความพร้อมผู้นำรุ่นใหม่ | ลดความเสี่ยงด้านจริยธรรม<br>เพิ่มความชอบธรรมการตัดสินใจ |
| ● วัฒนธรรมองค์กร            | Relating, Collaborating | เวทีมีส่วนร่วม แนวทางสื่อสาร การถ่วงดุลเชิงจริยธรรม                                        | เพิ่มความไว้วางใจ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วม       |
| ● ระบบการบริหารและกำกับดูแล | Acting (systemic)       | ฝัง IDGs ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารความเสี่ยง และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ AI       | ทำให้ธรรมาภิบาลเกิดผลจริง<br>ไม่เป็นเพียงเชิงสัญลักษณ์  |

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการ IDGs สามารถทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาในยุค AI ผ่านการเชื่อมโยงการพัฒนาจากภายในของบุคลากรเข้ากับระบบการบริหารและกำกับดูแลใน 3 ระดับที่สัมพันธ์กัน

### ข้อควรระวังในการนำ IDGs ไปใช้เชิงนโยบาย

แม้ IDGs จะมีศักยภาพในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล แต่การนำไปใช้เชิงนโยบายจำเป็นต้องระมัดระวังไม่ให้กรอบดังกล่าวถูกลดทอนเหลือเพียงกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเชิงสัญลักษณ์ หรือถูกใช้เป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนโดยขาดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมจริง การนำ IDGs ไปใช้ควรตั้งอยู่บนความสมัครใจ การเรียนรู้ร่วมกัน และการสะท้อนตนเอง มากกว่าการบังคับหรือการประเมินเชิงกลไก

อีกประการหนึ่ง การบูรณาการ IDGs เข้ากับธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาควรคำนึงถึงบริบทของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และระดับความพร้อมในการใช้ AI หากขาดความเข้าใจในบริบทดังกล่าว การใช้ IDGs อาจไม่สามารถปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลได้อย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถอภิปรายเชิงทฤษฎีได้ว่า ข้อเสนอของบทความนี้สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลดิจิทัลที่มองว่าการกำกับดูแลในยุคเทคโนโลยีต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับระบบและระดับมนุษย์ควบคู่กัน (Thatsadonkunlaphat, 2025) รวมถึงแนวคิดด้าน AI governance ที่เน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือของระบบ (Tea-makorn, 2024) ในขณะเดียวกัน การบูรณาการ IDGs ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบ “คน กระบวนการ และเทคโนโลยี” อย่างบูรณาการ (Siratananont, 2023) และต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล รวมถึงสอดคล้องกับงานศึกษาในบริบทไทยที่ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทั้งการพัฒนาเชิงระบบและการพัฒนาศักยภาพภายในของผู้นำควบคู่กัน (Siricharoen, 2025)

### บทสรุปและข้อเสนอเชิงวิชาการ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยตั้งข้อสังเกตสำคัญว่า ความเสี่ยงดังกล่าวมิได้เกิดจากข้อจำกัดของเทคโนโลยีหรือกลไกการกำกับดูแลเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากช่องว่างด้านมนุษย์ในกระบวนการคิด การตัดสินใจ และการใช้อำนาจของผู้บริหารและบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการทบทวนและอภิปรายแนวคิดด้านธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลปัญญาประดิษฐ์ บทความชี้ให้เห็นข้อจำกัดของแนวทางธรรมาภิบาลแบบเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและตัวชี้วัดเชิงโครงสร้าง ซึ่งอาจไม่เพียงพอในการรับมือกับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และผลกระทบเชิงจริยธรรมของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัจฉริยะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา บทความจึงเสนอกรอบเป้าหมายการพัฒนาจากภายใน (IDGs) ในฐานะเลนส์เชิงแนวคิดที่ช่วยอธิบายและปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ใน 5 มิติ ได้แก่ Being, Thinking, Relating, Collaborating และ Acting กรอบดังกล่าวช่วยเชื่อมโยงการตระหนักรู้ตนเอง การคิดเชิงระบบ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และความรับผิดชอบเชิงปฏิบัติ เข้ากับคุณภาพของการตัดสินใจและความชอบธรรมของการใช้อำนาจในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอเชิงวิชาการที่สำคัญของบทความนี้ คือ การมองธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์ในฐานะกรอบการกำกับดูแลที่ต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ มิใช่พึ่งพากลไกเชิงโครงสร้างหรือเทคโนโลยีอัจฉริยะเพียงอย่างเดียว ในความหมายนี้ IDGs ทำหน้าที่เป็นรากฐานด้านมนุษย์ของธรรมาภิบาล ช่วยให้การใช้และการกำกับ AI สอดคล้องกับคุณค่าทางวิชาการ จริยธรรม และพันธกิจสาธารณะของสถาบันอุดมศึกษา และในเชิงนโยบายบทความนี้เสนอให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาบูรณาการ IDGs เข้ากับระบบการพัฒนาผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และกรอบการกำกับดูแล โดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงเทคโนโลยีกับความเป็นมนุษย์ อย่างไรก็ตาม การนำ IDGs ไปใช้ควรตั้งอยู่บน

ความเข้าใจเชิงบริบท การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้กรอบดังกล่าวในลักษณะเชิงสัญลักษณ์หรือเชิงเครื่องมือ

ท้ายที่สุด บทความนี้ได้มุ่งเสนอ IDGs ในฐานะคำตอบสำเร็จรูปสำหรับความท้าทายด้านธรรมาภิบาลในยุคปัญญาประดิษฐ์ หากแต่เสนอให้กรอบดังกล่าวเป็นพื้นที่เชิงแนวคิดสำหรับการตั้งคำถาม การเรียนรู้ และการออกแบบแนวทางการกำกับดูแลที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การศึกษาต่อไปอาจต่อยอดบทความนี้ผ่านการพัฒนาโมเดลเชิงแนวคิด การสร้างเครื่องมือประเมิน หรือการศึกษารณีเชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของการพัฒนาภายในผู้นำต่อคุณภาพธรรมาภิบาลในบริบทสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรสาธารณะ

### Reference

- Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D., & Henriksson, J. A. (2023). Inner development goals: From inner growth to outer change. *Field Actions Science Reports*, 25, 82–87.
- Ayavarakul, T., & Chansom, N. (2022). *Governance in Thai higher education institutions: The role of university councils and regulators - legal and economic perspectives* (Working Paper Series No. 001/2022). School of Development Economics, National Institute of Development Administration. ECONOMICS NIDA. <https://econ.nida.ac.th/working-papers-series/> [in Thai]
- Cath, C. (2018). Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 376(2133), 1-8.
- Chaeddhananan, K., Boonrugsa, T., & Aimkerd R. (2025). Developing inner skills of organizational leaders: Toward leadership that truly creates impact for global sustainable development. *Christian University Journal*, 30(4), 137-153. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/CUTJ/article/view/272654> [in Thai]
- Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*, 96(1), 114–122.
- Floridi, L., & Cows, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 4(1), 2-15. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Inner Development Goals. (2021). *Inner development goals framework*. <https://innerdevelopmentgoals.org>
- Itzhakov, G., Kluger, A. N., & Castro, D. R. (2018). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them: The effect of high-quality listening on attitude ambivalence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1), 105–120. <https://doi.org/10.1177/0146167217739184>

- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1, 389–399.
- Kasemsawaphak, P., Meethet, U., Thongtab, T., Poommuang, N., & Wongkiam, P. (2025). Problems of good governance in Thai higher education institutions: Lesson and solution. *Journal of Local Management and Development*, 5(1), 28–41. [https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jclmd\\_psr/issue/view/18349/6221](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jclmd_psr/issue/view/18349/6221) [in Thai]
- Lank, E. (2006). *Collaborative advantage: How organizations win by working together*. Palgrave Macmillan.
- Marzano, R. J. (2001). *Designing a new taxonomy of educational objectives*. Corwin Press.
- Millar, C. C. J. M., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489–500. <https://doi.org/10.1108/09534811211239272>
- Scharmer, C. O. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader*, 2008(47), 52–59. <https://doi.org/10.1002/ltl.269>
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press.
- Siratananont, T. (2023). The measurement of governance in Thai higher education institutions. *STOU Academic Journal of Research and Innovation*, 3(2), 20–36. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/InnovationStou/article/view/265757> [in Thai]
- Siricharoen, N. (2025). Adaptive leadership and good governance in the digital era: A case study of government agencies in Bangkok and the metropolitan region. *Political Science and Public Administration Journal*, 16(2), 123–158. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/polscicmujournal/article/view/283360> [in Thai]
- Thatsadonkunlaphat, M. (2025). Digital governance: Challenges and opportunities for Thai public administration. *Journal of Social Religion and Culture*, 6(2), 183–192. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/src/article/view/1970> [in Thai]
- Tea-makorn, P. (2024). *AI governance in business*. AI Governance Center (AIGC) by Electronic Transactions Development Agency (ETDA). [in Thai]
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herndersson, H., & Mundaca, L. (2022). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change*, 71, 102373. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>

