

ธรรมาภิบาลอัลกอริทึมและการตัดสินใจอัตโนมัติในภาครัฐ : ความท้าทายและแนวทางในศตวรรษที่ 21

ALGORITHMIC GOOD GOVERNANCE AND AUTOMATED DECISION MAKING IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND PATHWAYS IN THE 21ST CENTURY

จีรภาดา นามบุรี*, วรชัย ธนกันต์ธัช

Jeerapada Namburee*, Worachai Thanakanthath

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

*Corresponding Author E-mail: namburee2626@gmail.com

Received April 16, 2026; Revised May 23, 2026; Accepted June 17, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธรรมาภิบาลอัลกอริทึมและการตัดสินใจอัตโนมัติในภาครัฐ : ความท้าทายและแนวทางในศตวรรษที่ 21 พบว่า ธรรมาภิบาลอัลกอริทึมกับการยกระดับภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล ความท้าทายหลักของภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล คือ การสร้างธรรมาภิบาลอัลกอริทึม เป็นจุดสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีและจริยธรรมของมนุษย์ ประกอบด้วย 4 หลักสำคัญ ดังนี้ 1. การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ปรับเปลี่ยนจากการใช้ดุลพินิจของมนุษย์สู่การตัดสินใจโดยอัลกอริทึม และเปลี่ยนจากการกำกับดูแลบุคคลเป็นการกำกับดูแลรหัสคำสั่ง เนื่องจากอัลกอริทึมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและการจัดสรรสวัสดิการมากขึ้น 2. ธรรมาภิบาลในฐานะรากฐานจริยธรรม (Good Governance) เน้นการสร้างควมไว้วางใจผ่านระบบที่โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ปราศจากการเลือกปฏิบัติ โดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคม และรักษาสีหิทธิมนุษยชนรวมถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโลกที่ผันผวน (Strategic Management) ประยุกต์ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม เพื่อพยากรณ์อนาคต เตรียมความพร้อม และสร้างความได้เปรียบในการพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน และ 4. คุณลักษณะใหม่ของผู้บริหารรัฐกิจ (The New Public Administrator) สร้างบุคลากรที่มีทักษะลูกผสมที่เข้าใจทั้งบริบททางสังคม จริยธรรม และตรรกะการทำงานของเทคโนโลยี AI ธรรมาภิบาลอัลกอริทึม คือ ความสมดุลระหว่างนวัตกรรมและมนุษยธรรม เพื่อสร้างการบริหารจัดการดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนสำหรับประเทศ

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, อัลกอริทึม, การตัดสินใจอัตโนมัติ, ความท้าทาย

Abstract

This academic article aimed to examine algorithmic governance and automated decision-making in the public sector, focusing on their challenges and approaches in the 21st century. The study found that algorithmic governance is essential for advancing Thailand's public sector in the digital era. The key challenge is to establish algorithmic governance that balances technological efficiency with human ethics through four key principles: 1. Paradigm

Shift: transitioning from human discretion to algorithmic decision-making and from governing individuals to governing code, as algorithms increasingly influence policymaking and welfare allocation. 2. Good Governance as an Ethical Foundation: building public trust through transparent, fair, accountable, and non-discriminatory systems while integrating collaboration among the public sector, private sector, and civil society to maintain socioeconomic balance and safeguard human rights and human dignity. 3. Strategic Management in a Volatile World: applying strategic management to analyze technological and social changes, anticipate future developments, enhance preparedness, and strengthen organizational knowledge and capabilities; and 4. The New Public Administrator: developing public personnel with hybrid competencies that integrate an understanding of social contexts and ethics with knowledge of the logic and operation of AI technologies. Algorithmic governance therefore represents a balance between innovation and humanity, providing a foundation for efficient, transparent, accountable, and sustainable digital public administration.

Keywords: Good Governance, Algorithmic, Automated Decision-Making, Challenges

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา การบริหารรัฐกิจแนวใหม่ได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ หน่วยงานภาครัฐทั่วโลกได้นำระบบการตัดสินใจอัตโนมัติ (Automated Decision-Making: ADM) และอัลกอริทึมมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรและการให้บริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Margetts & Dorobantu (2019) อย่างไรก็ตาม การใช้อัลกอริทึมในภาครัฐไม่ได้เป็นเพียงประเด็นทางเทคนิค แต่เป็นประเด็นด้านค่านิยมสาธารณะ เนื่องจากระบบเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของพลเมือง การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 ไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนกระดาดเป็นไฟล์คอมพิวเตอร์ แต่คือ การวางรากฐานให้อัลกอริทึมเข้ามามีบทบาทเสมือนผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ ในการคัดกรองสิทธิสวัสดิการ การประเมินความเสี่ยงทางภาษีหรือแม้แต่การบังคับใช้กฎหมาย อัลกอริทึมช่วยประมวลผลข้อมูลมหาศาลได้ในเสี้ยววินาทีซึ่งเกินขีดความสามารถของมนุษย์ ช่วยลดความเหนื่อยล้าหรือการตัดสินใจด้วยอารมณ์ ทำให้ผลลัพธ์มีความแม่นยำมากขึ้น เช่น ธนาคารใช้ระบบอัตโนมัติวิเคราะห์ประวัติและพฤติกรรมเพื่ออนุมัติวงเงินสินเชื่อได้ทันที ธนาคารใช้ระบบอัตโนมัติวิเคราะห์ประวัติและพฤติกรรมเพื่ออนุมัติวงเงินสินเชื่อได้ทันที เป็นต้น ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อหลักความเสมอภาคและการคุ้มครองสิทธิพื้นฐานของประชาชน ประกอบด้วย

1. นิยามและพลวัตของระบบการตัดสินใจอัตโนมัติในบริบทสากล สอดคล้องกับแนวคิดของ (Binns, 2018) อธิบายว่า อัลกอริทึมในภาครัฐไม่ใช่เครื่องมือที่เป็นกลางทางมูลค่า แต่เป็นการนำนโยบายสาธารณะมาเขียนเป็นรหัสคอมพิวเตอร์ ซึ่งมักจะแฝงอคติของผู้สร้างหรือชุดข้อมูลที่ใช้ฝึกฝน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), 2563) รัฐบาลดิจิทัลหรือภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นส่วนบูรณาการของกลยุทธ์และทำให้รัฐบาลมีความทันสมัย และเกิดคุณค่าสาธารณะโดยจำเป็นต้องอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัลในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล บริการ และเนื้อหาต่าง ๆ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยผู้เล่นหลักประกอบไปด้วย องค์กรรัฐ องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ ภาคเอกชน สมาคมต่าง ๆ และปัจเจกชนซึ่งรัฐบาลทั่วโลกต่างให้ความสำคัญและวางเป้าหมายการพัฒนาเพื่อการก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล

2. ความท้าทายในบริบทไทย อคติและกล่องดำปัญหาสำคัญที่พบ คือ ความทึบแสง ของอัลกอริทึม (Pasquale, 2015) เรียกว่า Black Box Society ปัญหากล่องดำหรือความต้องการของผู้รับบริการ เป็นความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการในการเลือกใช้บริการที่เปรียบเสมือนกล่องดำที่ผู้ให้บริการไม่สามารถทราบถึงความต้องการได้ จึงต้องพยายามค้นหาความรู้สึกหรือความต้องการของผู้รับบริการที่จะตัดสินใจ

3. การพัฒนากฎบรรณมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในภาครัฐไทย ถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบต่ออัลกอริทึม เพื่อให้เทคโนโลยีสอดคล้องกับค่านิยมสาธารณะและหลักนิติธรรมอย่างยั่งยืน การสร้างกรอบบรรณมาภิบาลเพื่อกำกับดูแลอัลกอริทึมในบริบทภาครัฐไทย จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันอคติและการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรมต่อพลเมือง สอดคล้องกับแนวคิดของ Pasquale (2015) AI Governance หรือ กรอบบรรณมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ คือ หลักการและกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและกำกับดูแล AI เพื่อให้แน่ใจว่า AI ถูกพัฒนาและใช้งานอย่างปลอดภัย โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และเป็นไปตามกฎหมายและจริยธรรม ถ้าองค์กรใดมีการสร้างหรือนำ AI มาใช้งาน จะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานของ AI ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาจนถึงการนำไปใช้ การตรวจสอบผลกระทบ และการปรับปรุงระบบให้ทำงานได้อย่างยั่งยืน (นิพนธ์ นาซิน, 2568) แนวคิดของแนวทางการบริหารราชการยุคดิจิทัลจึงต้องผนวกหลักการตรวจสอบความถูกต้องทางเทคนิคเข้ากับหลักจริยธรรมสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณชน

สรุป การนำระบบอัลกอริทึมมาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและการบริการสาธารณะ การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องมีความโปร่งใส ตรงต่อหลักนิติธรรม สิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาคของพลเมือง ช่วยสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการใช้เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือที่ซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำทางสังคมหรือการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม

แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลอัลกอริทึม (Concept of Algorithmic Governance)

ในทศวรรษที่ผ่านมาการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ หน่วยงานภาครัฐทั่วโลกได้นำระบบการตัดสินใจอัตโนมัติ (Automated Decision-Making: ADM) และอัลกอริทึมมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรและการให้บริการสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Margetts & Dorobantu (2019) การใช้อัลกอริทึมในภาครัฐไม่ได้เป็นเพียงประเด็นทางเทคนิค แต่เป็นประเด็นด้านค่านิยมสาธารณะ เนื่องจากระบบเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสิทธิและเสรีภาพของพลเมือง มโนทัศน์เรื่องธรรมาภิบาลอัลกอริทึม จึงถูกหยิบยกขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบในการกำกับดูแลให้การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม หัวใจสำคัญของธรรมาภิบาลอัลกอริทึม เช่น ใช้ระบบประมวลผลข้อมูลรายได้ ทรัพย์สิน และพฤติกรรมกรค่าใช้จ่าย เพื่อระบุกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับเงินช่วยเหลืออย่างแม่นยำ ลดปัญหาการตกหล่นหรือการสวมสิทธิ์, โรงพยาบาลรัฐใช้อัลกอริทึมช่วยอ่านผล X-ray หรือ คัดกรองความเสี่ยงโรคมะเร็งในพื้นที่ห่างไกล เป็นต้น เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของแพทย์ที่มีจำนวนจำกัด การนำ AI มาใช้ในภาครัฐไม่ใช่เพียงการซื้อซอฟต์แวร์ล้ำสมัยมาติดตั้ง แต่คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ภายใต้ข้อจำกัดด้านระเบียบพัสดุ งบประมาณ และกำลังคนที่มีจำกัด บทความนี้จะขอเจาะลึกถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลไทยอย่างแท้จริง

1. สิ่งสำคัญของ AI Government ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลการขับเคลื่อน AI ภาครัฐไม่ได้มองเพียงแค่เทคโนโลยี แต่เน้นที่ระบบนิเวศ ประกอบด้วย 4 สิ่งสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐต้องตระหนัก ประกอบด้วย 1.1 ยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาล ไม่ใช่แค่การมีนโยบาย แต่คือ การระบุให้ชัดว่า AI จะมาตอบโจทย์ภารกิจหลักของหน่วยงานได้อย่างไร 1.2 บุคลากรและวัฒนธรรม การลดช่องว่างทางทักษะ

ระหว่างคนรุ่นใหม่ที่จะเทคโนโลยี กับคนรุ่นใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญในระเบียบปฏิบัติและเนื้อหางาน 1.3 เทคโนโลยีและข้อมูลการเปลี่ยนข้อมูลในกระดาษหรือไฟล์ PDF ให้กลายเป็น Machine Readable เพื่อให้ AI ประมวลผลได้ และ 1.4 ความปลอดภัยและจริยธรรม การรับประกันว่าผลลัพธ์จาก AI จะไม่มีอคติ และสามารถอธิบายที่มาที่ไปได้ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565)

2. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง และการเข้าใจความกังวลของเจ้าหน้าที่ ในฐานะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในวงการราชการ มักทราบถึงความเสี่ยง คือ สิ่งที่น่ากังวลที่สุด การนำ AI เข้ามาและมักสร้างความกังวลในสองมิติหลัก 2.1 ความรับผิดชอบกฎหมาย เมื่อ AI ช่วยตัดสินใจ ใครคือผู้ลงนามรับผิดชอบในส่วนนี้ AI Government Framework ระบุชัดเจนถึงการมี “Human-in-the-Loop” หรือการให้มนุษย์ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย โดยมี AI เป็นเพียงผู้ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะช่วยลดภาระการกลั่นกรองข้อมูลมหาศาลให้กับเจ้าหน้าที่ และ 2.2 การทดแทนงาน ความเป็นจริงคือ AI ไม่ได้เข้ามาเลิกจ้างข้าราชการ แต่เข้ามาทำหน้าที่งานซ้ำซ้อนที่น่าเบื่อหน่ายเช่น การคัดแยกเอกสาร การตอบคำถามพื้นฐานผ่าน Chatbot หรือการตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ใช้เวลาไปกับการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายหรือการบริการประชาชนในเคสที่ซับซ้อน ที่จะต้องใช้ความเห็นอกเห็นใจที่ AI ยังทำไม่ได้ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565)

3. เจาะลึกกรณีการใช้งาน เมื่อทฤษฎีกลายเป็นการปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน เราสามารถแบ่งการนำ AI มาใช้ในงานรัฐได้ตามแนวทางปฏิบัติที่ได้รับความนิยม ประกอบด้วย 3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน หน่วยงานรัฐหลายแห่งมีข้อมูลสะสมมานานหลายสิบปี การเข้ามาช่วยในการจัดทำสารบบดิจิทัล จะช่วยให้การสืบค้นระเบียบคำสั่งเก่า ๆ ทำได้ในระดับวินาที แทนการพลิกแฟ้มเอกสารในคลัง ข้อมูลเหล่านี้เมื่อผสานกับระบบธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ที่ดี จะกลายเป็นขุมทรัพย์ในการพยากรณ์แนวโน้มทางเศรษฐกิจหรือสังคมในพื้นที่ได้อย่างแม่นยำ และ 3.2 การบริการประชาชนแบบเชิงรุก แทนที่จะรอให้ประชาชนเดินเข้ามาติดต่อราชการ AI สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อส่งมอบบริการก่อนที่จะมีการร้องขอ เช่น ระบบแจ้งเตือนการต่ออายุใบอนุญาตโดยอัตโนมัติ หรือการวิเคราะห์ข้อมูลความเดือดร้อนจากโซเชียลมีเดียเพื่อส่งหน่วยเคลื่อนที่เร็วเข้าพื้นที่ได้ทันเวลาที่ นี่คือการเปลี่ยนจากรัฐผู้คุมกฎสู่รัฐผู้ให้บริการ (International Organization for Standardization, 2023)

4. ความท้าทายด้านคุณภาพข้อมูล สิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ภาครัฐมักพบเจอ คือ ข้อมูลกระจัดกระจายอยู่ตามกองหรือฝ่ายต่าง ๆ การทำ AI ในภาครัฐจึงไม่ได้เริ่มที่การเขียนโปรแกรม แต่เริ่มที่การทำ Data Catalog และการสร้างมาตรฐานข้อมูลกลาง ภายใต้กรอบของ DGA ซึ่งจะช่วยให้การเชื่อมโยงข้อมูลข้ามหน่วยงานเป็นไปได้อย่างไร้รอยต่อ ลดภาระประชาชนในการต้องยื่นเอกสารซ้ำซ้อน (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA), 2569)

5. จริยธรรมและความโปร่งใส สำหรับผู้บริหารรุ่นเดิม ความโปร่งใส คือ หัวใจของธรรมาภิบาล การนำ AI มาใช้ต้องตอบคำถามเรื่องความโปร่งใสของอัลกอริทึมให้ได้ อัลกอริทึมที่ใช้ไม่เลือกปฏิบัติ ต่อให้ AI จะประมวลผลได้เร็วเพียงใด แต่ถ้า AI ทำการเลือกปฏิบัติด้วยเหตุอะไรก็ตามที่ไม่ควรจะเป็นเหตุผล นั่นถือเป็นความล้มเหลวของภาครัฐ ดังนั้น การประเมินผลกระทบด้านจริยธรรม จึงเป็นขั้นตอนที่ข้ามไม่ได้เลย การนำ AI มาใช้ภาครัฐไม่ใช่เรื่องของมารีตามแพชชั่นเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถในการดูแลทุกข์สุขของประชาชนในโลกที่มีความผันผวนสูง เจ้าหน้าที่รัฐทุกระดับเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีค่า การมี AI เข้ามาเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้เครื่องจักรนี้เดินหน้าได้เร็วและราบรื่นขึ้น โดยไม่ลืมหูลืมตาใคร่ไขว่ห้างหลังภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), 2561)

สรุป การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลโดยนำระบบตัดสินใจอัตโนมัติและอัลกอริทึมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและลดอคติในการประมวลผลข้อมูล นำมาพัฒนาทักษะบุคลากร การปรับปรุงฐานข้อมูล และจริยธรรมความปลอดภัยเพื่อลดความเสี่ยงทางกฎหมายและใช้ AI ช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน การปรับตัวรัฐเปลี่ยนบทบาทสู่การบริการเชิงรุกที่แม่นยำ ไร้รอยต่อ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

รูปแบบการปรับใช้อัลกอริทึมในภาครัฐ (Implementation Styles)

ในยุคปัจจุบันที่ภาครัฐมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การนำอัลกอริทึมและระบบอัตโนมัติมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการสาธารณะ กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ รูปแบบการนำไปใช้มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และระดับความซับซ้อนของโครงสร้างอำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. รูปแบบการสนับสนุนการตัดสินใจ ในรูปแบบนี้ อัลกอริทึมทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในการคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลดิบเพื่อให้มนุษย์ (ข้าราชการ) ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย สอดคล้องกับแนวคิดนักวิชาการด้านนโยบายสาธารณะอย่าง Lipsky (2010) ที่เคยตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติว่า การใช้อัลกอริทึมในลักษณะนี้ช่วยลดอคติส่วนบุคคลและเพิ่มความแม่นยำในการใช้ดุลพินิจ เช่น การใช้ระบบให้คะแนนความเสี่ยงในกระบวนการยุติธรรมหรือการคัดกรองผู้มีสิทธิรับสวัสดิการ

2. รูปแบบการตัดสินใจอัตโนมัติ เป็นรูปแบบที่อัลกอริทึมมีอำนาจในการตัดสินใจโดยเบ็ดเสร็จ มักใช้ในงานที่มีกฎเกณฑ์ชัดเจนและต้องการความรวดเร็วสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Margetts (2009) ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐบาลดิจิทัลจาก Oxford Internet Institute อธิบายว่า รูปแบบนี้ช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรมและจัดปัญหาเคอควดในระบบราชการ เช่น การคำนวณภาษีอัตโนมัติ หรือการอนุมัติใบอนุญาตที่ตรงตามเงื่อนไขทุกประการ

3. รูปแบบการคาดการณ์เชิงรุก รูปแบบนี้ก้าวข้ามการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การพยากรณ์เพื่อป้องกันเหตุ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayer-Schönberger & Cukier (2013) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับใช้ในลักษณะนี้ช่วยให้รัฐสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีกลยุทธ์ เช่น การใช้ Big Data เพื่อคาดการณ์จุดเสี่ยงอาชญากรรมหรือการตรวจจับการทุจริตเชิงนโยบายก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างรุนแรง

4. ความท้าทายและการกำกับดูแล แม้ว่ารูปแบบการปรับใช้จะมีประสิทธิภาพเพียงใด แต่ความท้าทายสำคัญ คือ เรื่องกล่องดำ หรือความไม่โปร่งใสของชุดคำสั่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Pasquale (2015) เตือนว่า ภาครัฐต้องระมัดระวังไม่ให้อัลกอริทึมกลายเป็นเครื่องมือที่สร้างความเหลื่อมล้ำเสียเอง การปรับใช้จึงต้องมาพร้อมกับหลักธรรมาภิบาลทางปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance) เพื่อให้ตรวจสอบได้และมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

สรุป การปรับใช้อัลกอริทึมในภาครัฐเพื่อมุ่งสู่รัฐบาลดิจิทัล การสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อลดอคติของเจ้าหน้าที่ในการตัดสินใจในงานที่มีกฎเกณฑ์ชัดเจน เพื่อความรวดเร็วและการคาดการณ์เชิงรุกเพื่อป้องกันเหตุการณ์ล่วงหน้า ภาครัฐจึงจำเป็นต้องนำหลักธรรมาภิบาลทางปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ควบคู่กันเพื่อให้ระบบสามารถตรวจสอบได้และสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานและการบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความท้าทายและวิกฤตความเชื่อมั่น (Challenges and Crisis of Trust)

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทนำในการขับเคลื่อนสังคม ความเชื่อมั่นกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดและเปราะบางที่สุดในเวลาเดียวกัน วิกฤตความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ขยายตัวไปสู่ระดับสถาบัน ทั้งในส่วนของสถาบันทางการเมืองและระบบอัตโนมัติที่นำมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน ความท้าทายเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อเสถียรภาพของรัฐและความร่วมมือจากภาคประชาสังคม

1. ความซับซ้อนของเทคโนโลยีและปัญหากล่องดำ ความท้าทายประการแรกเกิดจากความซับซ้อนของระบบอัลกอริทึมและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ภาครัฐนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pasquale (2015) นักวิชาการด้านกฎหมายและจริยธรรมเทคโนโลยี ได้อธิบายถึง สภาวะ สังคมกล่องดำที่การตัดสินใจสำคัญถูกกระทำโดยชุดคำสั่งที่ซ่อนเร้น ไม่เปิดเผย และตรวจสอบไม่ได้ เมื่อประชาชนไม่เข้าใจว่าสิทธิประโยชน์ของตนถูกคำนวณหรือปฏิเสธอย่างไร ความคลางแคลงใจจึงเกิดขึ้นและส่งผลเป็นวิกฤตความเชื่อมั่นต่อความเป็นธรรมของรัฐ

2. ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและการเลือกปฏิบัติ อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญ คือ อคติที่ฝังรากอยู่ในข้อมูลและระบบการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Eubanks (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า การนำระบบอัตโนมัติมาใช้บริหารสวัสดิการมักกลายเป็นการสร้างกำแพงดิจิทัลกั้นกลุ่มเปราะบางออกไปโดยไม่ตั้งใจ วิกฤตนี้ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาทางเทคนิค แต่เป็นปัญหาความยุติธรรมทางสังคม ซึ่งหากรัฐไม่สามารถรับประกันความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการได้ ความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อรัฐในฐานะผู้คุ้มครองสวัสดิภาพก็จะเสื่อมถอยลง

3. ธรรมเนียมและการสร้างความเชื่อมั่นใหม่ การแก้ไขวิกฤตความเชื่อมั่นในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลที่เข้มข้นขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Botsman (2017) ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจแบ่งปันและความเชื่อมั่นดิจิทัล เสนอว่า เรากำลังเปลี่ยนผ่านจากความเชื่อมั่นในสถาบัน ไปสู่ความเชื่อมั่นแบบกระจายตัว ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้สร้างพื้นที่โปร่งใสและความรับผิดชอบ การเปิดเผยซอร์สโค้ด หรือการมีกระบวนการอุทธรณ์ที่ตัดสินโดยมนุษย์ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการกอบกู้ความเชื่อมั่น

สรุป ความท้าทายและวิกฤตความเชื่อมั่นไม่ใช่ปัญหาที่เกิดจากเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดจากช่องว่างระหว่างขีดความสามารถของระบบและมาตรฐานทางจริยธรรมที่สังคมคาดหวัง ได้รับการบริการที่รวดเร็ว แม่นยำ เที่ยงตรง ยุติธรรมการสื่อสารที่เน้นความโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่านวัตกรรมจะรับใช้มนุษย์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติสู่ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านปัญญาประดิษฐ์

ประเทศไทยได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยี AI มาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดและประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลายทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทปัญญาประดิษฐ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) คือ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน สร้างความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และความมั่นคง แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) คือ การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) (พ.ศ. 2563 – 2570) คือ การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ ท้าทายของสังคม การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทปัญญาประดิษฐ์ฯ (พ.ศ. 2564 – 2570) คือ การเพิ่มศักยภาพบุคลากร และการพัฒนาการศึกษาด้านปัญญาประดิษฐ์ การส่งเสริมให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบปัญญาประดิษฐ์ในภาครัฐและภาคเอกชน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศด้านปัญญาประดิษฐ์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การเตรียมความพร้อมของประเทศในด้านสังคมและจริยธรรมสำหรับการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (อัญชลี จวงจันทร์, 2566)

การนำ AI มาใช้ในภาครัฐไม่ใช่เพียงการซื้อซอฟต์แวร์ล้ำสมัยมาติดตั้ง แต่คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ภายใต้ข้อจำกัดด้านระเบียบพัสดุ งบประมาณ และกำลังคนที่มีจำกัด เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลไทย สิ่งสำคัญของ “AI Government” ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การขับเคลื่อน AI ภาครัฐไม่ได้มองเพียงแค่เทคโนโลยี แต่เน้นที่ระบบนิเวศ ประกอบด้วย 4 สิ่งสำคัญที่คั่นทำงานภาครัฐ 1. ยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาล ไม่ใช่แค่การมีนโยบาย แต่คือการระบุให้ชัดว่า AI จะมาตอบโจทย์ภารกิจหลักของหน่วยงานได้อย่างไร 2. บุคลากรและวัฒนธรรม การลดช่องว่างทางทักษะระหว่างคนรุ่นใหม่กับเทคโนโลยีกับคนรุ่นใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญในระเบียบปฏิบัติและเนื้อหางาน 3. เทคโนโลยีและข้อมูล การเปลี่ยนข้อมูลในกระดาษหรือไฟล์ PDF ให้กลายเป็น Machine Readable เพื่อให้ AI ประมวลผลได้ และ 4. ความปลอดภัยและจริยธรรม การรับประกันว่า ผลลัพธ์จาก AI จะไม่มีอคติ และสามารถอธิบายที่มาที่ไปได้ การนำ AI มาใช้ในภาครัฐไม่ใช่เรื่องของการวิ่งตามแฟชั่นเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถในการดูแลทุกข์สุขของประชาชนในโลกที่มีความผันผวนสูง เจ้าหน้าที่รัฐทุกระดับเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีค่า การมี AI เข้ามาเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้เครื่องจักรนี้เดินหน้าได้เร็วและราบรื่นขึ้นโดยไม่ลืมทิ้งใครไว้ข้างหลังภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), 2563)

สรุป การปรับการทำงานด้วยอัลกอริทึมที่เหมาะสมสำหรับภาครัฐของไทย ต้องเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน เพื่อเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมสู่รัฐบาลดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาล การนำ AI มาปรับใช้ในหน่วยงานภาค เพื่อช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานที่ดี ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรมีความทันสมัย ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำงานได้ประสิทธิภาพ

บทสรุปและข้อเสนอแนะ (Conclusion and Policy Recommendations)

การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลของประเทศไทยไม่ได้เป็นเพียงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้แทนกระดาษ แต่เป็นการนำอัลกอริทึม (Algorithm) และระบบอัตโนมัติมาทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการบริการสาธารณะ การสร้างธรรมาภิบาลอัลกอริทึม จึงไม่ใช่การปฏิเสธความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่เป็นการวางรากฐานกติกาเพื่อกำกับดูแลให้ระบบเหล่านี้ทำงานภายใต้กรอบของจริยธรรมและสิทธิมนุษยชน ซึ่งกลายเป็นโจทย์ใหม่ที่สำคัญของศาสตร์ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์

1. การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารคนสู่การบริหารอัลกอริทึม ในอดีตรัฐประศาสนศาสตร์มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุมดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ แต่เมื่ออัลกอริทึมเข้ามามีบทบาท

ในการตัดสินใจแทนคน ความท้าทายจึงเปลี่ยนเป็นการกำกับดูแลคำสั่ง สอดคล้องกับ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2566) โดยชี้ให้เห็นว่า หัวใจของการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ คือ การสร้างระบบที่ไว้วางใจได้ โดยเฉพาะในโครงการขนาดใหญ่ที่ใช้ AI จัดสรรสวัสดิการ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นธรรมของอัลกอริทึมเพื่อไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติ

2. ธรรมชาติของระบบราชการไทย การวางรากฐานกติกาให้ระบบอัตโนมัติมีความสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง (พระมหาสุทนต์ อธิปัตย์, 2554) การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีกรอบเชื่อมโยง องค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธะระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถ ตรวจสอบได้ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

3. ความท้าทายใหม่ของรัฐประศาสนศาสตร์ไทย รัฐประศาสนศาสตร์ไทยในยุคถัดไปจึงต้องเผชิญกับการปฏิรูปในการสร้างนักบริหารจัดการดิจิทัลที่เข้าใจทั้งบริบททางสังคมและตรรกะของคอมพิวเตอร์โมเดล สอดคล้องกับแนวคิดของ Proter (1985) การพัฒนาและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ ชื่อตำรา การบริหารและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยต่อมาได้รับความนิยมจากนักบริหารในหลายแขนง ทั้ง ภาครัฐและเอกชน นำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารองค์กร และการบริหารประเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ต้องมีประเมิณสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดและมีผลต่อการดำเนินกิจการ หากวิเคราะห์ให้ดี ถัดมา จะทำให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์อนาคตว่าจะต้องประสบกับสถานการณ์อย่างไร และประเมินตนเองว่าจะสามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ขนาดไหน จะได้มีการเตรียมการ และการดำเนินการรองรับเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันและความได้เปรียบให้กับองค์กรได้

สรุป ธรรมชาติของอัลกอริทึม คือ สะพานเชื่อมระหว่างนวัตกรรมและมนุษยธรรม การบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐอัลกอริทึมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ภาครัฐไทยสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันโลกในยุคปัจจุบัน โดยยังคงรักษาความยุติธรรมและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารรัฐกิจไทย

องค์ความรู้ใหม่

การขับเคลื่อนภาครัฐไทยสู่ยุคดิจิทัลนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่เรื่อง “ธรรมชาติของอัลกอริทึมและการตัดสินใจอัตโนมัติในภาครัฐ : ความท้าทายและแนวทางในศตวรรษที่ 21 ” ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการใช้ดุลพินิจของมนุษย์ไปสู่การตัดสินใจด้วยอัลกอริทึม และเปลี่ยนการกำกับดูแลบุคคลไปสู่การกำกับรหัสคำสั่ง สิ่งนี้ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ในขณะเดียวกัน การรับมือกับโลกที่ผันผวนยังต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่โจทย์สำคัญในการสร้างนักบริหารรัฐกิจยุคใหม่ (The New Public Administrator) ที่มีทักษะลูกผสม โดยต้องเข้าใจทั้งบริบททางสังคม จริยธรรม และตรรกะการทำงานของเทคโนโลยี AI ควบคู่กันไป ธรรมาภิบาลอัลกอริทึมจึงเปรียบเสมือนจุดสมดุลระหว่างนวัตกรรมที่ทันสมัยกับมนุษยธรรม เพื่อมุ่งสู่การบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เท่าเทียม และยั่งยืน ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ธรรมาภิบาลอัลกอริทึมกับการยกระดับภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) การก้าวสู่ยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนเครื่องมือ แต่เป็นการเปลี่ยนกลไกการตัดสินใจ จากดุลพินิจมนุษย์สู่อัลกอริทึม เปลี่ยนจากการกำกับดูแลด้วยบุคคลมาเป็นการกำกับดูแลรหัสคำสั่ง กลไกหลัก อัลกอริทึมกลายเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและการจัดสรรสวัสดิการสาธารณะ

2. ธรรมาภิบาลในฐานะรากฐานจริยธรรม (Good Governance) หัวใจสำคัญของระบบบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ คือ ความไว้วางใจ โดยมีแนวทางปฏิบัติความยุติธรรมและตรวจสอบได้ ระบบต้องทำงานอย่างโปร่งใส มีความถูกต้อง และปราศจากการเลือกปฏิบัติ บูรณาการ 3 ภาคส่วน การบริหารจัดการต้องเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคม สิทธิมนุษยชน การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องไม่ละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสอดคล้องกับหลักจริยธรรม

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโลกที่ผันผวน (Strategic Management) การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การประเมินสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างถี่ถ้วนเพื่อพยากรณ์อนาคต การสร้างควมได้เปรียบ เตรียมความพร้อมและสร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. คุณลักษณะใหม่ของนักบริหารรัฐกิจ (The New Public Administrator) โจทย์ใหม่ของสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ไทย คือ การสร้างบุคลากรที่มีทักษะลูกผสม เข้าใจบริบททางสังคม จริยธรรม และมนุษยธรรม เข้าใจตรรกะการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี AI

สรุป

การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลของภาครัฐไทยด้วยการนำอัลกอริทึมและระบบการตัดสินใจอัตโนมัติ (ADM) มาใช้ ถือเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างก้าวกระโดด อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้มาพร้อมกับความท้าทายสำคัญ ทั้งในเรื่องความซับซ้อนของเทคโนโลยี

ที่ตรวจสอบได้ยาก หรือปัญหา “กล่องดำ” ความเสี่ยงต่อการเกิดอคติ และวิกฤตความเชื่อมั่นของประชาชน ด้วยเหตุนี้ ธรรมชาติของอัลกอริทึมจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะกรอบจริยธรรมที่ช่วยกำกับดูแลการทำงานของระบบให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือที่สร้างความเหลื่อมล้ำทางสังคมหรือละเมิดสิทธิเสรีภาพของพลเมือง

ในการขับเคลื่อนเรื่องนี้ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ภาครัฐจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ทั้งการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างนักบริหารรัฐกิจยุคใหม่ที่มีทักษะถูกผสมซึ่งเข้าใจทั้งมิติทางสังคมและตรรกะของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ควบคู่ไปกับการออกแบบระบบที่ยังคงให้มนุษย์ร่วมตัดสินใจ (Human-in-the-Loop) เพื่อจัดการกับปัญหาที่ต้องการความละเอียดอ่อนและความเห็นอกเห็นใจ ท้ายที่สุดแล้ว ธรรมชาติของอัลกอริทึมคือการสร้างจุดสมดุลระหว่างความก้าวหน้าของนวัตกรรมดิจิทัลกับคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เที่ยงธรรม และยั่งยืนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 – 2570). สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก <https://www.shorturl.asia/gg7d1q>.
- นิพนธ์ นาซิน. (2568). AI Governance: กรอบธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ที่ทุกองค์กรต้องรู้. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก <https://www.shorturl.asia/fkynze>.
- พระมหาล่ำฟุ้ง ธีรปญฺญ (เพ็ญญ). (2554). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA). (2569). AI Governance Guideline for Executives แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารองค์กร. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก <https://www.shorturl.asia/4dkdyu>.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.). (2561). เปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล (Transform Government to The Digital Age). สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/11/file_74d73af09053ed5071f9aa5c539ba74c.pdf.
- _____. (2563). AI Government Framework กรอบการทำงานปัญญาประดิษฐ์ภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก <https://bact.cc/f/2022/10/202012-ai-gov-framework-dga.pdf>.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). สำนักงานสถิติแห่งชาติ เข้าร่วมงานสัมมนาเพื่อเผยแพร่ผลการศึกษาคู่มือการศึกษา Thailand Digital Outlook ประจำปี พ.ศ. 2566. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/upload_file_pdf/2023/20230911115128_89675.pdf.
- อัญชลี จวงจันทร์. (2566). เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) กับการบริหารงานภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2569 จาก <https://www.shorturl.asia/k16kza>.
- Binns, R. (2018). Algorithmic accountability and public reason. *Philosophy & Technology*, 31(4), 543–556.

- Botsman, R. (2017). Who can you trust? How technology brought us together and why it might drive us apart. New York: PublicAffairs.
- Eubanks, V. (2018). Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor. New York: St. Martin's Press.
- International Organization for Standardization. (2023). ISO/IEC 42001:2023 Information technology — Artificial intelligence — Management system. Retrieved April 16, 2026, from <https://www.iso.org/standard/81230.html>.
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services (30th anniversary expanded ed.). New York: Russell Sage Foundation.
- Margetts, H. & Dorobantu, C. (2019). Rethink government with AI. *Nature*, 568(7751), 163–165.
- Margetts, H. Z. (2009). The Internet and public policy. *Policy & Internet*, 1(1), 1–21.
- Mayer-Schönberger, V. & Cukier, K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Pasquale, F. (2015). The black box society: The secret algorithms that control money and information. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press.