

# โมเดล WICS ในการพัฒนาผู้นำภาครัฐและเอกชนในยุค AI-Driven\*

## THE WICS MODEL FOR DEVELOPING LEADERSHIP IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN THE AI-DRIVEN ERA

นิติธร จันทเดช<sup>1</sup>, ปัจจัย ปิยะชน<sup>2</sup>, รัชดาวรรณ ฐะวะนุติ<sup>3</sup> และ ริชาร์ด มีเดอร์ส<sup>4</sup>

Nitidhorn Janthadech<sup>1</sup>, Patjai Piyachon<sup>2</sup>, Ratchadawan Thuvanuti<sup>3</sup> and Richard Meaders<sup>4</sup>

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด<sup>1-4</sup>

Faculty of Business and Technology, Stamford International University, Thailand<sup>1-4</sup>

Corresponding Author: Nitidhorn.janthadech@stamford.edu

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้โมเดล WICS (Wisdom–Intelligence–Creativity–Synthesis) สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐและภาคเอกชนในยุค AI-Driven ซึ่งเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และข้อมูลขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์ การศึกษาใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเอกสารข้อมูลทฤษฎีจากตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โมเดล WICS ปัญญาประดิษฐ์ และการพัฒนาองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการสังเคราะห์เชิงแนวคิดซึ่งช่วยเสริมสมรรถนะของผู้นำในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของบริบทสมัยใหม่ บทความนำเสนอการประยุกต์ใช้โมเดล WICS ในภาครัฐ เช่น การพัฒนานวัตกรรมสาธารณะ การเสริมทักษะด้านข้อมูล และการกำกับดูแลปัญญาประดิษฐ์ และในภาคเอกชน เช่น นวัตกรรมสินค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และการบริหารทีมงานดิจิทัล ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าโมเดล WICS เป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมและมีศักยภาพสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำไทยให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบและยั่งยืน

คำสำคัญ: โมเดล WICS, ภาวะผู้นำ, ปัญญาประดิษฐ์, การพัฒนาผู้นำ, ยุคดิจิทัล

### Abstract

This study aims to synthesize and propose a conceptual framework for applying the WICS model (Wisdom–Intelligence–Creativity–Synthesis) to leadership development in public and private sectors within an AI-driven era, where artificial intelligence and big data significantly influence policy and strategic

\* Received 4 December 2025; Revised 17 December 2025; Accepted 3 January 2026

decision-making. The study adopts a qualitative approach using documentary research, analyzing information from textbooks, scholarly articles, and relevant studies on leadership, the WICS model, artificial intelligence, and organizational development in both domestic and international contexts. Data was examined through content analysis and conceptual synthesis. The article presents illustrative applications in the public sector, including public innovation development, data literacy enhancement, and AI governance, as well as in the private sector, such as product innovation, consumer behavior analysis, and digital team management. Findings suggest that the WICS model provides a robust framework for developing Thai leadership capable of adapting to technological transformation and promoting responsible and sustainable use of artificial intelligence.

**Keywords:** WICS model, leadership, artificial intelligence, leadership development, digital era

## บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่ได้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานใหม่ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้นำยุคปัจจุบันกำลังเผชิญความท้าทายที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ทั้งด้านความซับซ้อนของข้อมูล ความเร็วของการตัดสินใจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และผลกระทบทางสังคมที่กว้างขวาง (Brynjolfsson & McAfee, 2017) องค์กรจำนวนมากจึงต้องการ “ผู้นำรุ่นใหม่” ที่ไม่ได้เก่งเพียงด้านเทคนิคหรือการบริหารงาน แต่ต้องมีความสามารถทางความคิดรอบด้าน สามารถจัดการความเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และคำนึงถึงผลกระทบด้านคุณธรรมและความเป็นธรรมต่อประชาชน

งานศึกษาจำนวนมากทั้งในไทยและต่างประเทศชี้ว่า ผู้นำจำนวนมากยังขาดสมรรถนะที่สมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การนำไปปฏิบัติ และกรอบคุณธรรม (สำนักงาน ก.พ., 2564; OECD, 2021) จึงเกิดคำถามสำคัญว่า ผู้นำควรพัฒนาอย่างไรให้เท่าทันโลก AI-Driven โมเดล WICS (Wisdom-Intelligence-Creativity-Synthesized) เป็นกรอบที่ให้มุมมองเชิงองค์รวมในการพัฒนาผู้นำ โดยเน้นความสมดุลของการคิดสร้างสรรค์ ความฉลาด การลงมือปฏิบัติ และคุณธรรม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับการนำไปปรับใช้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจอัจฉริยะ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence; AI) และดิจิทัลเข้ามา มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและการตัดสินใจทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการความซับซ้อนของข้อมูล ประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีวิจารณญาณ (critical judgment) นอกจากนี้ทักษะด้านความฉลาดทางปัญญา (intelligence) แล้ว ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และปัญญาเชิงปฏิบัติ (wisdom) ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในโลก AI-Driven ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sternberg, 2003; Sternberg & Karami, 2021)

โมเดล WICS ซึ่งย่อมาจาก Wisdom, Intelligence, Creativity, Synthesized พัฒนาโดย Sternberg (2003) เป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการความสามารถทั้งสามด้าน พร้อมกับการสังเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่ชาญฉลาดและมีคุณธรรม เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้นำที่ต้องรับมือกับโลกที่ข้อมูลและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 1.องค์ประกอบของโมเดล WICS

1. ปัญญาเชิงปฏิบัติ (Wisdom) หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ เพื่อแก้ปัญหาเชิง

จริยธรรมและบรรลุเป้าหมายที่ดีต่อสังคมและองค์กร ในบริบทของ AI-Driven ผู้นำต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างเช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลประชาชนภาครัฐ ผู้นำต้องใช้ปัญญาในการสร้างนโยบายที่เป็นธรรมและลดอคติ (bias) (Sternberg, 2003; Sternberg & Karami, 2021)

2. ความฉลาดทางปัญญา (Intelligence) ครอบคลุมความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เชิงเหตุผล

และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน (evidence-based decision-making) AI ช่วยเสริมความสามารถในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ แต่ผู้นำยังต้องสามารถตีความข้อมูลและประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Davenport & Ronanki, 2018)

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถในการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและ

พัฒนานวัตกรรมในโลก AI-Driven การคิดเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้นำออกแบบโซลูชันที่ตอบสนองต่อความซับซ้อน เช่น การพัฒนาบริการดิจิทัลสำหรับประชาชน (Sternberg, 2003; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

4. การสังเคราะห์ (Synthesis) การรวมความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และปัญญาเข้าด้วยกัน เพื่อตัดสินใจ

อย่างชาญฉลาด ผู้นำที่สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้และข้อมูลจากหลายแหล่งจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Sternberg & Karami, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2017)

โมเดล WICS ประกอบด้วยปัญญา ความชาญฉลาดทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และการสังเคราะห์ ซึ่งช่วยให้ผู้นำยุค AI วิเคราะห์ข้อมูล ตัดสินใจอย่างรอบด้าน คิดค้นนวัตกรรม และวางกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด ทำให้สามารถใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้องค์กรและสังคม

## 2. ความท้าทายของผู้นำในยุค AI-Driven

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ต้นแบบผู้นำแบบเดิม—ที่ใช้ลำดับขั้น ใช้ประสบการณ์ส่วนตัว หรือการสั่งการแบบ Top-down ไม่สามารถตอบโจทย์ความซับซ้อนยุค AI ได้อีกต่อไป ความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ความเร็วของข้อมูลและการตัดสินใจ (Speed of data-driven decision) ระบบ AI สามารถประมวลผล

ข้อมูลปริมาณมหาศาลในไม่กี่วินาที ขณะที่ผู้นำจำนวนมากยังพึ่งพาสัญชาตญาณหรือประสบการณ์ส่วนตัว จึงอาจเกิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับการตัดสินใจ

- 2) ความไม่แน่นอนของบริบท (VUCA world) ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมทำให้การวางนโยบายหรือกลยุทธ์กลายเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะในประเทศไทยที่กำลังก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลและเศรษฐกิจดิจิทัล

- 3) ความจำเป็นในการบริหารทีมผสมคน-AI ยุคปัจจุบันหลายองค์กรทำงานร่วมกับ AI และระบบอัตโนมัติ ดังนั้นผู้นำต้องบริหารคนและบริหารการทำงานร่วมกับเครื่องจักรไปพร้อมกัน

- 4) ปัญหาคุณธรรมและความโปร่งใสของเทคโนโลยี AI อาจก่อปัญหาด้าน Privacy, Algorithmic Bias และความเหลื่อมล้ำหากใช้โดยปราศจากหลักคุณธรรมและการกำกับดูแลที่ดี (Sternberg, 2018)

ผู้นำยุค AI ต้องปรับจากการสั่งการแบบเดิมไปสู่การตัดสินใจที่รวดเร็วและมีข้อมูลรองรับท่ามกลางความไม่แน่นอน บริหารทีมผสมคน-AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาคุณธรรม ความโปร่งใส เพื่อสร้างความยั่งยืนและความเป็นธรรมในองค์กรและสังคม

## 3. โมเดล WICS ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) Wisdom: หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำในยุค AI WICS เน้นว่าผู้นำต้องมี “ปัญญาความดี” และคำนึงถึง

ผลประโยชน์ของส่วนรวม เช่น กำกับดูแล AI อย่างโปร่งใส เคารพสิทธิข้อมูลส่วนบุคคล ป้องกันอคติของอัลกอริทึม และให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางสังคม

2) Analytical Intelligence: ทักษะจำเป็นต่อผู้นำยุค Data-driven ผู้นำต้องอ่าน Dashboard เป็น วิเคราะห์ข้อมูลเป็น และตั้งคำถามกับข้อมูลได้เช่น “ข้อมูลนี้สะท้อนพฤติกรรมจริงหรือไม่” “AI มีความลำเอียงในชุดข้อมูลหรือไม่” ผู้นำที่มี Analytical Intelligence จะตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและตรวจสอบได้

3) Practical Intelligence: การลงมือทำในบริบทจริงช่วยให้ผู้นำแปลงข้อมูลเป็น แผนปฏิบัติ บริหารคนได้ แม้ในทีม Hybrid จัดการความขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และสื่อสารนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) Creativity ในยุค AI ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่เพียงการคิดไอเดียใหม่ แต่รวมถึง การตั้งคำถามที่ไม่เคยมี

ใครถาม การมองความเป็นไปได้ใหม่จากข้อมูล AI และการวิจัยและทดลองจนเกิดนวัตกรรม รุปรธรรม เช่น โรงพยาบาลรัฐใช้ AI วิเคราะห์ภาพทางการแพทย์ ระบบ Chatbot ของ กรมสรรพากร และเอกชนใช้ Machine Learning คาดการณ์พฤติกรรมลูกค้า

โมเดล WICS ประกอบด้วย Creativity คิดค้นนวัตกรรมและตั้งคำถามใหม่จากข้อมูล AI, Analytical Intelligence วิเคราะห์และตั้งคำถามกับข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างมีเหตุผล, Practical Intelligence แปลงข้อมูลเป็นการปฏิบัติ บริหารทีม Hybrid และสื่อสารนโยบาย, และ Wisdom ใช้ปัญญาความดี กำกับ AI อย่างโปร่งใส เคารพสิทธิข้อมูล และสร้างความเสมอภาคทางสังคม

#### 4. การประยุกต์ใช้โมเดล WICS ในภาครัฐไทย

1) โปรแกรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Training) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งใน

ในองค์ประกอบสำคัญของโมเดล WICS ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถคิดนอกกรอบ แก้ปัญหาเชิง ซับซ้อน และสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ทั้งสังคมและองค์กร ในภาครัฐ การฝึกอบรมความคิด สร้างสรรค์มักมุ่งเน้นการนำ แนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และ นวัตกรรมสาธารณะ (Public Innovation) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชนและการ บริหารจัดการภาครัฐ (Brown, 2009; OECD, 2018) เช่น

Design Thinking เป็นกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์แบบเน้นผู้ใช้ (User-Centered Approach) โดยผู้นำและเจ้าหน้าที่เรียนรู้วิธีระบุปัญหา วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ และ สร้างโซลูชันใหม่ ๆ ที่สามารถทดลองและปรับปรุงได้ ขั้นตอนหลัก Empathize (เข้าใจผู้ใช้), Define (นิยามปัญหา), Ideate (ระดมไอเดีย), Prototype (สร้างต้นแบบ), Test (ทดสอบ) ตัวอย่างการประยุกต์ การปรับปรุงระบบบริการภาครัฐ เช่น ระบบจองสิทธิวีคซีน หรือการขอ

ใบอนุญาตออนไลน์ ที่ตอบสนองความต้องการประชาชนได้ตรงจุด (Brown, 2009; OECD, 2018)

Public Innovation Lab เป็นห้องทดลองนวัตกรรมสาธารณะที่รวบรวมเจ้าหน้าที่ นักวิจัย และประชาชนเข้ามาร่วมออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะ มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์และทดลองได้จริง ตัวอย่างการประยุกต์ การสร้างแพลตฟอร์มตรวจสอบคุณภาพบริการสาธารณะ หรือการพัฒนากระบวนการจัดการขยะในเมือง ด้วยการระดมความคิดและทดสอบต้นแบบร่วมกับประชาชน (OECD, 2018; World Bank, 2020)

GovTech Sandbox เป็นสภาพแวดล้อมจำลองสำหรับทดสอบเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในภาครัฐ โดยสามารถทดลองใช้ AI, Big Data หรือระบบดิจิทัลต่าง ๆ ก่อนนำไปใช้งานจริง ช่วยลดความเสี่ยงจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ และส่งเสริมให้ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีโอกาสเรียนรู้และปรับปรุงโซลูชันอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างการประยุกต์ การใช้ AI วิเคราะห์แนวโน้มอาชญากรรม หรือการประมวลผลข้อมูลประชากรเพื่อวางแผนบริการสาธารณะ (World Bank, 2020)

2) พัฒนาทักษะด้านข้อมูล (Analytical Intelligence) การพัฒนาทักษะด้านข้อมูล (Analytical Intelligence) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของโมเดล WICS ที่ช่วยให้ผู้นำภาครัฐและเอกชนสามารถ วิเคราะห์ ตีความ และใช้ข้อมูลเชิงลึก (data-driven insights) ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในยุค AI-Driven การมีทักษะด้านข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Davenport & Ronanki, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2017) เช่น

หลักสูตร AI Literacy สำหรับข้าราชการเป็นหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ AI การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานภาครัฐ เน้นให้เจ้าหน้าที่เข้าใจ การทำงานของ AI, การประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ และข้อจำกัดทางจริยธรรม ตัวอย่างการประยุกต์ข้าราชการสามารถใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลประชากรเพื่อวางแผนสวัสดิการและนโยบายสาธารณะได้อย่างแม่นยำ (OECD, 2018; World Bank, 2020)

ฐานข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Platform) เป็นระบบรวบรวมและจัดการข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐให้สามารถเข้าถึงและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้นำสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน วิเคราะห์แนวโน้ม และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย ตัวอย่างการประยุกต์ การรวบรวมข้อมูลสถิติด้านเศรษฐกิจ สาธารณสุข และสังคมเพื่อประเมินผลกระทบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

ระบบ Dashboard ระดับนโยบายเป็นเครื่องมือสำหรับ ติดตามและวิเคราะห์ตัวชี้วัดสำคัญของเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ แบบเรียลไทม์ ช่วยให้ผู้บริหารและนักวิเคราะห์

สามารถ ตรวจสอบผลการดำเนินงานของนโยบายอย่างต่อเนื่อง และปรับกลยุทธ์ตามข้อมูลเชิงลึก ตัวอย่างการประยุกต์ Dashboard การติดตามสถานการณ์ COVID-19, ตัวชี้วัดเศรษฐกิจ หรือดัชนีสุขภาพประชากร (Davenport & Ronanki, 2018; OECD, 2018)

3) Practical Intelligence เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติจริง (Sternberg, 2003; Sternberg & Karami, 2021) สำหรับผู้นำภาครัฐและเอกชนในยุค AI-Driven การพัฒนาปัญญาเชิงปฏิบัติช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทำงานร่วมกับเทคโนโลยี และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นตัวอย่างโปรแกรม

Agile Government การนำแนวคิด Agile มาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว เน้นการทำงานเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน ใช้วิธี iterative cycle ในการวางแผนและปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างการประยุกต์ การพัฒนาระบบบริการดิจิทัล เช่น การออกแบบระบบ e-Government ที่สามารถปรับปรุงได้รวดเร็วตามข้อเสนอจากผู้ใช้ (OECD, 2018; World Bank, 2020)

Job Rotation การหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานหรือหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์และความเข้าใจของคร่อมช่วยให้ผู้นำและเจ้าหน้าที่สามารถมองปัญหาในมุมมองที่หลากหลายและตัดสินใจได้เหมาะสม ตัวอย่างการประยุกต์ ข้าราชการสลับงานระหว่างฝ่ายนโยบายและฝ่ายเทคนิค เพื่อให้เข้าใจทั้งด้านการบริหารและการใช้เทคโนโลยี (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

การนำ Tools เข้ามาใช้ การใช้เครื่องมือบริหารจัดการโครงการแบบดิจิทัลช่วยติดตามงาน วัดผล และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในทีมขนาดใหญ่หรือโครงการที่ซับซ้อน ตัวอย่างการประยุกต์ ใช้ Jira หรือ Trello ในการบริหารโครงการพัฒนาระบบ AI หรือ Digital Services ของภาครัฐ (Davenport & Ronanki, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2017)

4) Wisdom และธรรมาภิบาล AI ภาครัฐในบริบทของการบริหาร AI ภาครัฐ หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และวิจรรณญาณเชิงจริยธรรม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สร้างคุณค่าและความยั่งยืนต่อสังคม (Sternberg, 2003; Sternberg & Karami, 2021) การนำ Wisdom มาประยุกต์ใช้กับ ธรรมาภิบาล AI ช่วยให้ภาครัฐสามารถพัฒนาและใช้งานเทคโนโลยี AI ได้อย่างรับผิดชอบ ปลอดภัย และยุติธรรม ลดอคติ (bias) และเสริมความเชื่อมั่นของประชาชน เช่นตัวอย่างโปรแกรมและแนวปฏิบัติ

จัดทำ Ethical AI Guideline การออกแนวทางหรือคู่มือจริยธรรมสำหรับการพัฒนาและใช้งาน AI ภาครัฐ

เน้นหลักการ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตัวอย่างการประยุกต์ แนวทางการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรหรือบริการสาธารณสุข

ต้องลดความเอนเอียงและคำนึงถึงผลกระทบต่อประชาชน (OECD, 2019; Floridi et al., 2018)

คณะกรรมการกำกับ AI ภาครัฐ การตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานกำกับดูแลการใช้ AI เพื่อประกันว่า การตัดสินใจและโครงการ AI สอดคล้องกับหลักจริยธรรมและกฎหมาย ตัวอย่างการประยุกต์ คณะกรรมการตรวจสอบการใช้ AI ในระบบราชการ เช่น การประมวลผลข้อมูลประชากร หรือการบริหารบริการสาธารณะ (OECD, 2019; World Bank, 2020)

ระบบตรวจสอบอัลกอริทึม (Algorithmic Audit) การทบทวนและตรวจสอบอัลกอริทึม AI เพื่อลดความเอนเอียง ตรวจสอบความถูกต้อง และเพิ่มความโปร่งใส ตัวอย่างการประยุกต์ การ audit AI ในการคัดกรองผู้รับสวัสดิการหรือระบบตรวจจับความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจมีความยุติธรรมและเป็นไปตามจริยธรรม (Floridi et al., 2018; World Bank, 2020)



ภาพ:โมเดล WICS สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

การประยุกต์ใช้โมเดล WICS ในภาครัฐไทยมุ่งพัฒนาผู้นำให้มี Creativity ผ่านการฝึกอบรม Design Thinking, Public Innovation Lab และ GovTech Sandbox เพื่อสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการสาธารณะ Analytical Intelligence พัฒนาทักษะด้านข้อมูลด้วยหลักสูตร AI Literacy, ฐานข้อมูลกลางภาครัฐ และระบบ Dashboard ช่วยให้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้แม่นยำ Practical Intelligence ส่งเสริมการลงมือทำจริงด้วย Agile Government, Job Rotation และเครื่องมือดิจิทัล เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ และ Wisdom ผสานกับธรรมาภิบาล AI ผ่าน Ethical

AI Guideline, คณะกรรมการกำกับ AI และ Algorithmic Audit เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีมีความยุติธรรม โปร่งใส และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนต่อสังคม

## 5.การประยุกต์ WICS ในภาคเอกชนไทย

โมเดล WICS (Wisdom, Intelligence, Creativity Synthesized) สามารถประยุกต์ใช้กับภาคเอกชนไทยเพื่อพัฒนาผู้นำและองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงชันในยุค AI-Driven โดยแต่ละองค์ประกอบของ WICS จะช่วยเพิ่มมิติการทำงานเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติ ดังนี้

การสร้างนวัตกรรมสินค้า AI (Creativity + Synthesis) การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสังเคราะห์ข้อมูลช่วยให้บริษัทสามารถ ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ตลาด ตัวอย่างการประยุกต์ บริษัทเทคโนโลยีพัฒนาผลิตภัณฑ์ AI เช่น ระบบแนะนำสินค้าสำหรับ e-Commerce หรือ Chatbot อัจฉริยะสำหรับลูกค้า การประยุกต์นี้ช่วยให้ภาคเอกชนสามารถสร้าง ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Sternberg, 2003; Brynjolfsson & McAfee, 2017)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของพฤติกรรมผู้บริโภค (Intelligence + Analytical) การใช้ AI และ Big Data ช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้สามารถ ออกแบบกลยุทธ์การตลาดและการขายได้ตรงเป้าหมาย

ตัวอย่างการประยุกต์ การใช้ Predictive Analytics เพื่อคาดการณ์ความต้องการลูกค้าและวางแผนสต็อกสินค้า

ส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไป อย่างมีหลักฐานและแม่นยำ (Davenport & Ronanki, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2017)

การบริหารคนในองค์กรดิจิทัล (Practical Intelligence + Wisdom) การพัฒนาผู้นำและบุคลากรให้มีความสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและทำงานร่วมกับ AI ตัวอย่างการประยุกต์ การจัด Job Rotation, การใช้ Agile Team, การฝึกอบรมด้าน AI Literacy ช่วยให้ผู้นำสามารถ ตัดสินใจเชิงปฏิบัติและเชิงจริยธรรม ในการบริหารคนและโครงการ (Sternberg & Karami, 2021; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

การลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและ Cybersecurity (Wisdom + Analytical) การใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบความปลอดภัยของระบบ AI และโครงสร้างดิจิทัลขององค์กรตัวอย่างการประยุกต์ การ Audit อัลกอริทึม, การตรวจสอบระบบป้องกัน Cybersecurity และการวางแนวทาง AI Ethics ภายในองค์กร ช่วยให้ธุรกิจลดความเสี่ยงและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภคและนักลงทุน (Floridi et al., 2018; OECD, 2019)

การประยุกต์ใช้โมเดล WICS ในภาคเอกชนไทยช่วยพัฒนาผู้นำและองค์กรให้แข่งขันได้ในยุค AI-Driven โดย Creativity และ Synthesis ช่วยสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่

ๆ ตอบโจทย์ตลาด, Intelligence และ Analytical ทำให้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของผู้บริโภค และวางกลยุทธ์ได้แม่นยำ, Practical Intelligence และ Wisdom ส่งเสริมการบริหารคนและ ทีมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงจริยธรรม, และ Wisdom กับ Analytical ช่วยลด ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและ Cybersecurity สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภคและนักลงทุน ทำให้ภาคเอกชนใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## องค์ความรู้ใหม่

ในยุค AI-Driven ความท้าทายของผู้ผู้นำเปลี่ยนไป ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจด้วยข้อมูล จัดการความซับซ้อนของสถานการณ์ และคำนึงถึงคุณธรรม โมเดล WICS (Wisdom, Intelligence, Creativity, Synthesis) จึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการพัฒนาผู้นำให้มี สมรรถนะครบด้าน ทั้งความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์เชิงเหตุผล การลงมือปฏิบัติ และการ ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด การประยุกต์ใช้โมเดล WICS ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนช่วยสร้าง นวัตกรรม บริหารทีมและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเชิงลึก ลดความเสี่ยงด้าน เทคโนโลยี และรักษาความโปร่งใส ทำให้การใช้ AI เป็นไปอย่างยั่งยืน สร้างคุณค่าและความ เป็นธรรมต่อองค์กรและสังคม

## สรุป

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การเข้าสู่ยุค AI-Driven ได้เปลี่ยนรูปแบบและสมรรถนะของ ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำไม่อาจพึ่งพาเพียงทักษะทางเทคนิคหรือการบริหารแบบดั้งเดิม แต่ต้องมีความสามารถในการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์เชิงข้อมูล การลง มือปฏิบัติ และการตัดสินใจเชิงคุณธรรม โมเดล WICS (Wisdom-Intelligence-Creativity- Synthesis) จึงเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท ดังกล่าว

ในเชิงนโยบาย ภาครัฐควรนำโมเดล WICS ไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้นำและ บุคลากรดิจิทัล โดยบูรณาการการพัฒนาทักษะด้านข้อมูลและ AI Literacy ควบคู่กับการ ส่งเสริมนวัตกรรม การทำงานแบบ Agile และการกำกับดูแล AI อย่างมีจริยธรรม ขณะที่ ภาคเอกชนสามารถประยุกต์ WICS เพื่อยกระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การขับเคลื่อนโมเดล WICS ในระดับนโยบายและระดับองค์กรจะช่วย เสริมสร้างผู้นำที่ใช้ AI อย่างชาญฉลาด รับผิดชอบ และคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม อันเป็น รากฐานสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง

- สำนักงาน ก.พ. (2564). รายงานสมรรถนะผู้บริหารในองค์กรภาครัฐไทย (หน้า 15–42). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. New York, NY: Harper Business.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence (10th anniversary ed.)*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- OECD. (2018). *Public sector innovation 2018: From ideas to impact*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD. (2019). *OECD principles on AI: Recommendation of the Council*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264250760-e>
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (2021). *Handbook of wisdom: Psychological perspectives (2nd ed.)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). The balance theory of wisdom and leadership in the 21st century. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of wisdom: Psychological perspectives (2nd ed., pp. 563–580)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2018). *Wisdom in the age of artificial intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- World Bank. (2020). *Innovation in the public sector: Case studies from around the world*. Washington, DC: World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1534-4>