



**COLA
KKU**

**KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG**

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจาก
การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

**Empowering Digital Local Governance:
A Workshop on Digital Literacy and Cybersecurity**

ณ วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระหว่างวันที่ 26-27 ตุลาคม 2566

หลักการและเหตุผล

บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยเป็นจำนวนมากยังต้องการเพิ่มความรู้และพัฒนาศักยภาพและความพร้อมทางการบริหารตามแนวทางของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถอำนวยความสะดวกเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นของตนเองโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่พัฒนาการทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีภัยคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยเป็นจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจหลักการและวิธีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมั่นคงปลอดภัย

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมูลนิธิคอนราด อาเดนาัวร์ เล็งเห็นความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความใกล้ชิด เข้าถึง และมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการประชาชนในชุมชนท้องถิ่น วิทยาลัยฯ และมูลนิธิฯ จึงริเริ่มโครงการ “การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล” ขึ้นเพื่อเสริมศักยภาพและเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมั่นคงปลอดภัย

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการความรู้และทักษะในการประยุกต์เครื่องมือดิจิทัลของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้บริการสาธารณะในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมั่นคงปลอดภัย

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายของการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 50 คน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Implications)

การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล มีข้อเสนอในประเด็นภาวะผู้นำ การรู้ดิจิทัล การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ในการสร้างภาวะผู้นำท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล ความท้าทายหลักสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการพัฒนาผู้นำที่มีความชำนาญทางเทคโนโลยีและมีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำต้องทำงานร่วมกับทีมในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และมีความต้องการของประชาชนที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น ฉะนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ดังนี้

- 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งบุคลากรใหม่ควรได้รับและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมนี้อย่างรวดเร็ว
- 2) สร้างสภาวะผู้นำในโลกออนไลน์ การถ่ายทอดทักษะและบุคลิกภาพผ่านทางออนไลน์เป็นสิ่งท้าทายที่จำเป็นเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นผู้นำ
- 3) ทำให้กลยุทธ์และทิศทางขององค์กรชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนในทีมเข้าใจและมีข้อมูลที่จำเป็น
- 4) สร้างความมั่นใจในทีมงาน ผู้นำควรกระตุ้นความกระตือรือร้นและแสดงทัศนคติที่เป็นบวกต่ออนาคตขององค์กร
- 5) กระตุ้นจินตนาการ สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ทั้งในการทำงานจริงและออนไลน์
- 6) ยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร นำเสนอและสนับสนุนความคิดริเริ่มและโครงการใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 7) ทำลายการทำงานแบบแยกส่วน สร้างโอกาสใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงและปัญหาในอนาคต
- 8) สร้างวัฒนธรรมของการโปร่งใสเรื่องข้อมูล แบ่งปันข้อมูลในทีมเพื่อสนับสนุนการคิดเปิดเผย
- 9) ให้กำลังใจในยามยากลำบาก สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและให้กำลังใจกัน
- 10) สร้างความไว้วางใจในการทำงาน สนับสนุนความร่วมมือและการทำงานที่มีประสิทธิภาพในทีม

กลยุทธ์ในการพัฒนาการรู้ดิจิทัลขององค์กรปกครองท้องถิ่น

การพัฒนาการรู้ดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการสาธารณะของท้องถิ่น และเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น มีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 1) ริเริ่มและลงทุนในโครงการอบรมที่เกี่ยวกับการรู้ดิจิทัลที่ครอบคลุมซึ่งอาจจะปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของกลุ่มชุมชนต่าง ๆ ในบริบทของท้องถิ่นนั้น โดยมุ่งเน้นทั้งทักษะทางเทคนิค การคิด

เชิงวิพากษ์ และทักษะการสื่อสาร ที่จำเป็นสำหรับการใช้บริการและการมีส่วนร่วมในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีแนวทางในการพัฒนาการรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น กล่าวคือ เป็นแนวทางที่มุ่งพัฒนานอกเหนือจากทักษะทางเทคนิคขั้นพื้นฐาน โดยเน้นความสามารถในการใช้ข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาการรู้ดิจิทัลที่ครอบคลุมนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของบริการอิเล็กทรอนิกส์และการมีปฏิสัมพันธ์ของประชาชนกับการจัดการปกครองท้องถิ่นได้

3) ลงทุนในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้มั่นใจว่าการให้บริการผ่านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นมิตรกับผู้ใช้ และประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้

4) มีแนวทางและนโยบายสำหรับการแก้ไขปัญหาช่องว่างทางดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าประชาชนทุกคนไม่ว่าจะมีระดับของสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมแบบไหนให้สามารถเข้าถึงเครื่องมือดิจิทัล บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์

5) ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการให้บริการสาธารณะ ขณะเดียวกันก็ควรหาแนวทางในการจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น

6) ส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการจัดการปกครองที่มีความโปร่งใส และเน้นพลเมืองเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์

7) พัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ชัดเจน มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญ โดยแนวทางเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสนับสนุนวัฒนธรรมการรู้ดิจิทัลและสามารถที่จะช่วยส่งเสริมให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น

8) ควรพัฒนาและใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมทางดิจิทัลที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศ การรับรู้ถึงแรงจูงใจและรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันในแต่ละเพศสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9) พัฒนานโยบายที่ส่งเสริมทุนทางสังคมในการมีส่วนร่วมทางดิจิทัล เนื่องจากการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันมักได้รับอิทธิพลจากเครือข่ายทางสังคมของพลเมืองและความไว้วางใจในรัฐบาล

กลยุทธ์การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในทางปฏิบัติสามารถทำได้โดยให้ความรู้ การฝึกปฏิบัติการอบรมทบทวนให้มีความรู้ความสามารถ มีการทบทวนแผนงานให้ทันสมัยและครอบคลุมการปฏิบัติ และมีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ให้มีข้อมูลถูกต้องครบถ้วนและทันสมัย (ณรงค์เวทย์ เรืองจวง, 2561) โดยสามารถพิจารณาจำแนกเป็น 3 หมวดหลัก ได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) ดังต่อไปนี้

1) คน (People) การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์เริ่มต้นที่คน การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามไซเบอร์ การฝึกอบรมและการทำความเข้าใจ สร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานเกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์และการปฏิบัติที่ปลอดภัย

2) กระบวนการ (Process) กระบวนการและนโยบายเป็นส่วนสำคัญในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การจัดการและการตอบสนองต่อภัยคุกคามต้องมีความชัดเจนและเป็นระบบ มีการพัฒนานโยบายความปลอดภัยที่ชัดเจนและมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เข้มงวด และมีแผนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน และกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการจัดการกับเหตุการณ์ทางไซเบอร์ อย่างไรก็ตามในเบื้องต้นขอกล่าวถึงหลักการอย่างง่ายที่นำไปใช้กันอย่างกว้างขวางและสามารถดำเนินการได้ทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์กรได้เป็นอย่างดี นั่นคือ หลักการสำรองข้อมูล 3-2-1 (3-2-1 Backup Rule) หลักการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลสำคัญจะไม่สูญหายในกรณีที่เกิดเหตุไม่คาดคิด เช่น ความเสียหายของอุปกรณ์ การโจมตีทางไซเบอร์ หรือภัยธรรมชาติ

3) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการป้องกันและตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ หมายถึง เครื่องมือสำหรับการป้องกันและตรวจจับ โดยการใช้ซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส ไฟร์วอลล์ ระบบตรวจจับการบุกรุก และเครื่องมือการเข้ารหัสข้อมูล มีการอัปเดตและการบำรุงรักษาระบบและซอฟต์แวร์ให้อยู่ในสถานะที่อัปเดตและได้รับการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภาครัฐ

รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกได้มีความพยายามในการปรับปรุงบริการสาธารณะโดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความพยายามนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวทางทั้งสองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในภาครัฐที่ต้องจัดการกับความซับซ้อนของการบริการสาธารณะและการมีส่วนร่วมของพลเมือง จำเป็นต้องมีแนวทางที่ครอบคลุมและเหมาะสมเพื่อการพัฒนาองค์กร

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในภาครัฐ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงพื้นฐานขององค์กรตั้งแต่วิธีการดำเนินงานและให้บริการต่าง ๆ ของรัฐบาลแก่ประชาชน หัวใจสำคัญของกระบวนการนี้คือการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่ชัดเจนซึ่งประสานเข้ากับการบูรณาการทางเทคโนโลยีกับเป้าหมายการบริการสาธารณะ โดยผู้บริหารของหน่วยงานรัฐถือได้ว่าเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร และเป็นแบบอย่างในการใช้เครื่องมือและวิธีการทางดิจิทัลด้วย
- 2) การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือความร่วมมือข้ามภาคส่วน เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักของการเปลี่ยนผ่านองค์กรเป็นดิจิทัลของภาครัฐ สิ่งนี้เป็นการออกจากกรอบของระบบราชการแบบดั้งเดิม และส่งเสริมค่านิยมที่มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดแนวทางบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นและการตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถ

ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน โดยหนึ่งในปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้คือการพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้น

- 3) การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ ให้ผู้บริหารของรัฐเป็นผู้นำ โดยอาจจะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับการบูรณาการทางเทคโนโลยีกับเป้าหมายการบริการสาธารณะ การจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์นี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจะเกิดการบูรณาการเทคโนโลยีให้เข้ากับงานของระบบราชการได้ ทั้งนี้เมื่อเทคโนโลยีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริการสาธารณะ สิ่งนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความโปร่งใส และส่งเสริมการบริการที่ยืดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของภาครัฐ ไม่เพียงแต่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมภายในองค์กรอีกด้วย การยอมรับในการปรับตัวและการชื่นชมหรือให้รางวัล สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้าใช้เทคโนโลยีเข้ากับการบริการสาธารณะ นับเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี

Policy Implications Derived from “Empowering Digital Local Governance: A Workshop on Digital Literacy and Cybersecurity”

The workshop aimed at enhancing the capabilities of local governing organizations to provide public services in the digital age offers the following policy implications on local leadership, digital literacy, cybersecurity, and digital transition.

The strategy for developing digital leadership in local governance during the digital age emphasizes several key areas. These include fostering a team-oriented organizational culture, establishing leadership presence online, clarifying organizational strategies and directions, building team confidence, stimulating creativity in both real and online work environments, adhering to organizational values, breaking down siloed work practices, creating a transparent data culture, offering support during challenges, and building trust within the team for effective collaboration. These strategies aim to prepare leaders for the rapidly changing demands and diverse needs of the public in a digital landscape.

The strategy for developing digital literacy in local governing bodies focuses on several key areas. These include initiating and investing in comprehensive digital literacy training programs tailored to community needs, developing advanced digital skills among local officials, investing in e-government infrastructure, addressing digital divide issues, applying AI in public services, promoting transparency and citizen-centric governance in e-services, developing clear IT strategies, considering gender differences in digital participation, and creating policies that foster social capital for digital engagement. These measures aim to enhance the effectiveness of e-government services and citizen participation.

The strategy for cybersecurity in local governance involves three main components: People, Process, and Technology. It emphasizes the importance of educating and training personnel about cyber threats, establishing clear and systematic processes and policies for cybersecurity, and implementing up-to-date technology for protection and detection. This includes the use of antivirus software, firewalls, intrusion detection systems, and data encryption. Regular updates and maintenance of systems and software are crucial. The strategy aims to create a comprehensive and resilient approach to cybersecurity in local governance.

The digital transition strategy for the public sector focuses on three main areas: establishing a clear vision for digital transformation, fostering collaboration across different government agencies and sectors, and developing visionary leadership and strategic

positioning. This approach aims to improve the efficiency, transparency, and citizen-centric nature of public services by integrating technology with service objectives. Additionally, it involves a cultural shift within organizations, encouraging adaptability and rewarding employees who effectively embrace technological changes in public service delivery.