

# ประสบการณ์นักบริหารมหาดไทย\*

กองบรรณาธิการ

## 1. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อบันทึกสังสุมภูมิปัญญา หลักและเทคนิค วิธีการทำงานของกระทรวงมหาดไทยไว้ โดยศึกษา วิเคราะห์จากประสบการณ์ทำงานของข้าราชการ ระดับสูง (ระดับ 10 ขึ้นไป) ของกระทรวงมหาดไทย ที่ครบเกษียณอายุในปี 2543<sup>1</sup> และเพื่อเผยแพร่ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด นายอำเภอ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ได้ใช้ประโยชน์เป็นข้อแนะนำในการบริหารและปฏิบัติราชการต่อไป

ผลการศึกษาที่ได้ นอกจากหลักและเทคนิค วิธีการบริหารราชการแล้ว ยังได้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงบทบาท และวิธีการบริหารราชการของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่รับผิดชอบการปรับปรุงองค์กรและระบบการทำงานของกระทรวงมหาดไทยด้วยผลการศึกษาปรากฏดังนี้

## 2. หลักและเทคนิควิธีการบริหารราชการ

หลักและเทคนิควิธีการบริหารราชการที่ ประมวลศึกษาได้จากประสบการณ์ของ ข้าราชการ กระทรวงมหาดไทยระดับสูง (ระดับ 10) ที่เกษียณในปี 2543 สรุปได้ประเด็นสำคัญ ดังนี้

### 2.1 จะไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเตรียมตัวอย่างไร ?

- ได้เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ก็พร้อมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด อยู่แล้ว

เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด คือการเตรียมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสมัยก่อน

ซึ่งมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดคนเดียว ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจหมด รองผู้ว่าราชการจังหวัดก็เสมือนเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว

ยิ่งถ้าได้เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ในจังหวัดที่เคยเป็นรองฯ มาก่อน ก็จะพร้อมทำงานได้ทันที เพราะรู้ทั้งเรื่องอำนาจหน้าที่ และรู้ข้อมูลพื้นที่พร้อม

- การอบรมปฐมนิเทศก่อนไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นสิ่งจำเป็น

เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ก็คิดแบบรองฯ เวลาสั่งราชการ จะไม่รู้ลึกต้องรับผิดชอบเท่าไร แต่ถ้าเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด จะมีความรู้สึกว่าต้องรับผิดชอบเต็มที่ เพราะเรื่องจะต้องจบที่ผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนั้น ก่อนเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ควรได้รับการอบรมปฐมนิเทศก่อน

- ศึกษาข้อมูลจังหวัดจากเอกสาร ข่าว และผู้ว่าราชการจังหวัด คนก่อน

ศึกษาข้อมูลของจังหวัด ทั้งเรื่องภูมิประเทศ เหตุการณ์ สถานที่ ประชาชน นักการเมือง พรรคการเมือง ฯลฯ ทั้งโดยการอ่านเอกสารหรือปรึกษากับผู้ว่าราชการจังหวัดคนก่อนๆ และติดตามดูข่าวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงประเมินสถานการณ์ของจังหวัดด้วยตัวเอง

### 2.2 ไม่เคยทำงานสายปกครอง ต้องเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด จะทำอย่างไร ?

- ไม่วิตกเรื่องกฎหมาย : ไว้ใจลูกน้อง และหันมาเน้นด้านการบริหาร

ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ไม่ได้มาจากสายปกครอง บอกว่าไม่หนักใจเรื่องกฎหมาย บางท่านบอกว่าอ่าน

\* ประมวลจากเอกสารวิชาการ สตร. 3/2543 รายงานการศึกษา เรื่อง ประสบการณ์นักบริหารมหาดไทย 2543 (ประสบการณ์และเทคนิคการบริหารราชการของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยระดับสูงที่ครบเกษียณในปี 2543) โดยสงวน วีระกุล และ บินสกุล มุสิกวัน. พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรกฎาคม 2544).

<sup>1</sup> ได้แก่ คุณหญิงจรัสศรี ทีปวิรัช นายคงศักดิ์ ลีวมโนมนต์ นายชัยวัฒน์ อรุโณทัยวิวัฒน์ นายชาติสง่า โมพิชาติ นายดิเรก อุทัยผล นายทัศนะ สิงห์ศิลารักษ์ นายบรรทัด สิงหบุตร นายประมวล รุจนเสรี นายประสิทธิ์ พรรณพิสุทธิ์ นายไพฑูรย์ บุญวัฒน์ นายกักดี ชมภูมิ่ง นายศักดิ์ เกียรติทอง นายสรศักดิ์ สร้อยสนธิ์ และนายอิกหาญ ไตรรงค์ดี

- แก้มปัญหาตัดไม้ทำลายป่า โดยระวังบวรา  
ที่แอมฮ้างนาย และเดือนจิงจับจิง

นายกศักดิ์ ล้วนโนมนต์ พบว่าคนที่ลักลอบ  
ตัดไม้ทำลายป่ามักจะเป็นบวราของผู้ใหญ่ร่วมมือกับ  
พ่อค้า พวกนี้มักมาบอกให้ทำอะไร โดยอ้างว่านายสั่ง  
ท่านบอกว่าจะไม่เชื่อพวกบวราแต่จะฟังจากผู้ใหญ่  
เองโดยตรง และจะไม่ตั้งป้อมเป็นศัตรูกับผู้มีอิทธิพล  
เพราะเข้าใจดีว่าเขาเป็นนักธุรกิจซึ่งยอมทำทุกอย่างที่  
ได้เงิน จึงพูดคุยกับเขาดมปกติ เขาขอให้ช่วยอะไร  
ที่ไม่ใช่สิ่งผิดก็ทำให้ แต่ในเรื่องที่เขาทำผิด จะชี้แจง  
ทำความเข้าใจ และเมื่อเราเตือนแล้วยังทำ ก็จับจริง

- **ป่าไม้และที่ดินเป็นปัญหาใหญ่เพราะเจ้า  
หน้าที่ยึดตามกฎหมาย ไม่สนใจประชาชน**

นายสวัสดิ์ สร้อยสมธิ เห็นว่าเรื่องที่ดินทำกิน  
ของชาวบ้านเป็นปัญหาใหญ่ เคยแจ้งไปที่กรมป่าไม้  
และกรมที่ดิน ก็พบว่าแก้ปัญหาอย่างไม่จริงจัง ทุก  
คนอยู่ในอาการกลัว ในขณะที่ประชาชนเดือดร้อน  
ต้องการความเป็นธรรม ทางราชการกลับไม่ช่วย  
เพราะกลัวกฎหมายและระเบียบ ไม่กล้าทำอะไร

## 2.15 ปัญหาภัยสาธารณะ มลภาวะ และสิ่งแวดล้อม

- **ปัญหาอุบัติเหตุจากโรงงาน ต้องขึ้นทะเบียน  
ผู้เชี่ยวชาญให้พร้อมตามตัว**

อุบัติเหตุที่เกิดจากโรงงานอุตสาหกรรมเป็นภัย  
พิเศษ เกิดจากมลพิษหรือจากก๊าซ ซึ่งทางราชการ  
ไม่มีเครื่องมือเครื่องมือสำหรับแก้ไขปัญหาวงการนี้เลย  
นายติเวก อุทัยผล ได้เนื่อกำสั่งโรงงานอุตสาหกรรม  
ให้มาแชร์กันว่าใครมีอะไรอยู่ในมือบ้าง และได้  
แนะนำให้จังหวัดและโรงงานขึ้นทะเบียนผู้เชี่ยวชาญไว้  
เมื่อเกิดอุบัติเหตุนอกเวลางาน ต้องสามารถตามตัวได้  
รวมทั้งแนะนำให้มีการฝึกซ้อม มีการทดสอบด้วย

- **ขยะจะเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต**  
คุณหญิงจรัสศรี ทีปวิธ และนายบรรพต  
สิงห์บุตร ชี้ให้เห็นปัญหาประการหนึ่งที่ผู้ว่าราชการ  
จังหวัด โอนาคตต้องเตรียมตัวเผชิญ คือปัญหาการ  
หาพื้นที่ทิ้งขยะ มีแนวโน้มจะเป็นปัญหาใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่เมืองซึ่งจะมีขยะมากกว่าชนบท จะ  
หาที่ทิ้งขยะไม่ค่อยได้เพราะชาวบ้านเริ่มเรียกร้องค่า  
ชดเชยที่ดินสูงมาก จะทำเป็นที่ทิ้งขยะสำหรับ อบต.

เพียงแห่งเดียวก็ไม่คุ้ม หรือถ้าจะสร้างเป็นที่ทิ้งขยะใช้  
ร่วมกันใน 2 อบต. ก็จะต้องลงทุนได้ยาก ต่างฝ่ายก็  
จะไม่อยากให้อยู่ในพื้นที่ของตัวเอง

- **แก้ปัญหาโดยคิดแบบวิทยาศาสตร์**  
นายกิติ ชมภูมิ่ง ได้เห็นตัวอย่างจากท่าน  
ชูสง่า แก้มปัญหาน้ำท่วมที่เชียงใหม่ โดยไม่ได้ดูเพียง  
ปริมาณน้ำในประเทศเท่านั้น แต่มองแม่น้ำโขงต่อ  
เนื่องขึ้นไปจนถึงมณฑลยูนนานของจีนด้วย เมื่อไป  
อยู่ที่จังหวัดน่าน จึงนำความคิดแบบนี้มาใช้แก้มปัญหาน้ำ  
ท่วม โดยคิดแบบวิทยาศาสตร์ว่าพื้นที่มีลิ่มเมตรที่  
จะตกลงพื้นที่รับน้ำและไหลลงแม่น้ำน่าน น้ำจะไหล  
ลงแม่น้ำน่านก็ลงม. ต่อวันที่ ความเร็วของน้ำเท่าไร  
ถ้าท่วมที่เชียงกลางสูงเท่าไรถึงจะท่วมอำเภอเมืองฯ  
ถ้าน้ำที่เชียงกลางยังไม่ถึงระดับนั้น อำเภอเมืองฯ ก็  
ยังไม่ต้องเตรียมป้องกัน ถ้าที่เชียงกลางถึงจุดที่จะ  
ทำให้น้ำท่วม และเราคำนวณเวลาได้ว่าจะมาถึง  
ภายในกี่ชั่วโมง เราก็ประกาศเตือนภัยให้คนที่อยู่  
อำเภอเมืองฯ เตรียมป้องกันได้ทัน

## 2.16 การพัฒนาอาชีพ

- **ก้าวข้ามข้อจำกัด พัฒนาสินค้า**  
ครั้งที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแม่ฮ่องสอน นาย  
กิติ ชมภูมิ่ง มองเห็นว่าราษฎรยากจน เพราะที่ดิน  
ทำกินมีจำกัด ขยายไม่ได้ จึงแก้ปัญหาโดย (1)  
ส่งเสริมให้ชาวไทยภูเขาทำแก้มข้าว ไข่ ไทใหญ่ สีซอ  
มูเซอ ลดเกษตรกร และหันมาทำบริการท่องเที่ยว  
ซึ่งไม่ต้องใช้ที่ดินมาก โดยให้เปิดบ้านแบ่งเป็นห้องเช่า  
ให้นักท่องเที่ยวเข้าพัก ในขณะที่ชาวเขาจะมีโอกาส  
แสดงและขายงานศิลปาชีพให้นักท่องเที่ยวได้ด้วย (2)  
ขายของที่ราคาแพงแต่มีปริมาณน้อย หรือของ  
เบาๆ แต่ราคาสูง โดยส่งเสริมให้เกษตรกรเปลี่ยน  
จากการปลูกผักผลไม้ เป็นการปลูกเมล็ดพันธุ์  
กล้าพันธุ์แทน

## 2.17 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- **ต้องหยุดสร้างถังเก็บน้ำแบบ ๗33 ที่มีอยู่  
จำนวนมากหลาย ใช้งานไม่ได้**  
นายชัยวัฒน์ อรุโณทัยวิวัฒน์ พบว่าราชการ  
ใช้เงินจำนวนมากสร้างถังเก็บน้ำตั้งสูง (๗33) ซึ่งมักมี

เองได้ บางท่านบอกว่าจะเชื่อใจหน่วยงานที่เสนอเรื่องมา ที่สำคัญคืออย่าใจร้อน และอย่ามีผลประโยชน์อยู่เบื้องหลัง

สิ่งที่กังวลมีแค่เรื่องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพราะไม่คุ้นเคยกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น จึงเกรงว่าจะไม่มีเวลาหาข้อมูล

### **- เลือกแก้ปัญหาประชาชนในเรื่องที่เราพร้อมที่สุดก่อน**

งานที่เลือกทำก่อนเลย คืองานแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในเรื่องที่เราถนัด มีประสบการณ์อยู่แล้ว ไม่ไปดันทุรังทำในสิ่งที่ไม่รู้ซึ่งต้องศึกษาก่อน

## **2.3 สิ่งที่ตั้งและดันให้มันทำงาน**

### **- ความสด**

นายคงศักดิ์ สิวมนมนต์ บอกว่าได้เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่แม่ฮ่องสอนเป็นจังหวัดแรก เมื่อยังหนุ่มอายุ 45 ปี จึงมีความตั้งใจในการทำงานสูง

### **- คำสปรบประมาท**

มีหลายท่านที่บอกว่าได้รับคำสปรบประมาททำให้ฮึดสู้ เช่น นายคงศักดิ์ สิวมนมนต์ เล่าว่าจะส่งเสริมการท่องเที่ยวที่แม่ฮ่องสอน ก็มีคนพูดดูถูกว่าผู้ว่าราชการจังหวัดหลายคนพูดอย่างนี้ แต่ไม่มีใครทำสำเร็จสักที ทำให้ท่านเกิดความมุ่งมั่น ผลักดันงานท่องเที่ยวชมดอกไม้ต้องประสบความสำเร็จ

### **- แรงกดดันและปัญหา**

นายประมวล รุณเสรี บอกว่าปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านมุ่งมั่นทำงาน คือ (1) แรงกดดันและปัญหาที่ประสบทำให้ต้องต่อสู้ (2) เชื่อมั่นตัวเองและไม่ท้อถอย

### **- ความรับผิดชอบ และไม่กลัวถูกย้ายหรือไม่ได้สองชั้น**

นายชัยวัฒน์ อูโณทัยวัฒน์ เล่าว่าที่มุ่งมั่นทำงานหรือบางครั้งต้องแสดงความเห็นคัดค้านผู้มีอำนาจ ก็เพราะความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ และเพราะมั่นใจในระบบราชการว่าหากทำในสิ่งที่ถูกที่ควรแล้ว แม้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจก็ลงโทษไม่ได้ จะทำได้เพียง 2 อย่าง คือสั่งย้ายหรือไม่ให้เงินเดือนสองชั้น ดังนั้น เมื่อไม่กลัวถูกย้ายหรือไม่ได้สองชั้น จึง

ไม่มีอะไรต้องห่วงเกรงในชีวิต สามารถคิดและยึดถือความถูกต้องได้อย่างอิสระ

### **- ความอาย ถ้าไม่ได้ทำหน้าที่ หรือทำหน้าที่ไม่ได้**

นายคงศักดิ์ สิวมนมนต์ เล่าว่าได้ไปตั้งด่านตรวจจับพวกรถไม่เดือน เพราะเวลาไม่ทั่วจับไม่เดือน พอถามว่าเอาไม่มาจากไหน พวกรถไม่บอกมาจากแม่ฮ่องสอน จากแม่สะเรียง ท่านบอกไม่รู้อะไรจะไปไว้ไหน เพราะไม่รู้อะไรไปไม่จับพิน

นายชัยวัฒน์ อูโณทัยวัฒน์ ยึดหลักว่าเมื่อได้ตำแหน่งแล้วก็ต้องทำงานในตำแหน่งนั้นให้ได้ และเราต้องลงทุนศึกษาทดลองหาความรู้และทักษะเอาเอง เพราะไม่มีอะไรที่ได้มาโดยไม่ลงทุน ตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายช่างเครื่องกลเอก ท่านจึงได้ไปซื้อเครื่องกลมาหัดกลึงงานที่บ้าน เป็นผลให้ในที่สุด ยึดได้งานหลายตำแหน่ง ท่านก็ยังรู้งานหลายด้าน

### **- ไม่กลัวของใหม่ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง**

นายชัยวัฒน์ อูโณทัยวัฒน์ บอกว่าเมื่อพรรค ตั้งกองส่าววชขึ้น ไม่มีใครอยากเป็นหัวหน้ากองนี้ เพราะคนส่วนมากกลัวของใหม่กับกลัวการเปลี่ยนแปลง แต่ท่านไม่กลัว จึงได้เป็นหัวหน้ากองส่าววช

## **2.4 หลักคิดในการทำงาน**

### **- ต้องรู้จักตัวเอง**

คุณหญิงจรัสศรี ทีปวิรัช บอกว่าเราต้องรู้จักตัวเองว่ามีความรู้ความสามารถพอหรือยัง มีเป้าหมายชีวิตว่าเราต้องการอะไร และต้องมีคุณธรรม ทั้งใช้กับผู้อื่นและใช้กับตนเอง

### **- เมื่อเป็นเด็กต้องอาสา เป็นหัวหน้าต้องแสดงฝีมือ เป็นผู้บริหารต้องดูแลองค์กร**

นายชาติสง่า โมฬีชาติ แนะนำว่าการจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ (1) ระดับผู้น้อย ต้องฝึกตัวเองให้อาสา งาน อาสา นาย แสดงความเสียสละให้ผู้อื่นกับปัญหาและเพื่อนเห็น (2) หัวหน้าหน่วยงานระดับกอง/นายอำเภอ ต้องแสดงความสามารถให้ประจักษ์ และ (3) ระดับผู้บริหารผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดีขึ้นไป ต้องหนักแน่น เปิดหู

เปิดรับฟังทั้งหมด ประหยัดคำพูด ประหยัดการ แสดงออก และระวังเรื่องการวางคน สามารถ ประสานผลประโยชน์ ปกป้ององค์กร ปกป้องสถาบัน ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันได้ งานก็จะ สำเร็จ

**- เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องพัฒนาลูกน้อง ครองใจชาวบ้าน ทำงานให้สำเร็จ**

นายอึ๊กหาญ โดมรงค์ดี ให้ข้อคิดว่าการ บริหารงาน ท่านจะทำ 3 บทบาทไปพร้อมๆ กัน ดังนี้

(1) ทำบทบาทครู คือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก่ง

งานเจริญก้าวหน้า โดยสอนงานให้ เพราะเรามี ประสบการณ์มากกว่า

(2) ทำบทบาทนักการเมือง คือทำให้ชาวบ้านรัก และศรัทธา โดยเราต้องทั้งยศฐาบรรดาศักดิ์และ ความเป็นเจ้าของมูลนาย ต้องอยู่อย่างกินง่าย คิดค้น เหมือนชาวบ้าน มีงานชาวบ้านที่ไหนไปทีนั้น ทำตัว เสมือนญาติเขา เราก็จะมีพวกชาวบ้านเป็นฐาน ขอ ความร่วมมือก็ง่าย

(3) ทำบทบาทนักบริหาร คือทำให้งานเสร็จ โดยเร่งรัดติดตามงานที่ส่งไปหรืองานของกระทรวง ทบวงกรมต่างๆ ให้เสร็จตรงตามเป้าหมายภายใน ระยะเวลาที่กำหนด

**- "นายตั้ง ลูกน้องดัน เพื่อนกันประคอง ประชาชนยกย่อง" : สุตรเก่าที่เสื่อมมนต์ขลัง**

หลักการงานที่ข้าราชการมหาดไทยยึดถือ และถ่ายทอดกันมาคือ ต้องทำทุกอย่างเพื่อให้ "ผู้ใหญ่ตั้ง ผู้น้องดัน ผู้เสมอกันประคอง ประชาชน ยกย่อง" นั้น มีบางท่านเห็นว่าขณะนี้ใช้ไม่ได้ผลแล้ว เพราะผู้น้องดันไม่ขึ้น ผู้เสมอกันแทนที่จะช่วยประคอง กลับคอยจ้องจับผิด พลากก็ซ้ำ เพื่อจะได้ตำแหน่งแทน วิญญาณของนักปกครองกับคุณธรรมนักปกครอง หดหาย

**- ทำงานให้กินตำแหน่ง**

นายประมวล รุจนเสรี บอกว่าปัจจัยส่วนหนึ่ง ที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ คือการทำงานเกินตำแหน่ง ท่านบอกว่าจะคิดและ ศึกษาขานมากกว่าระดับความรับผิดชอบของตำแหน่ง หนึ่งระดับเสมอ ทำให้ผู้ใหญ่เห็นความสามารถและ เมตตาให้ความสนับสนุน

**- เมื่อยังเป็นรอง ต้องอดทน**

สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับรองหรือผู้ช่วย ซึ่งยังไม่มีความก้าวหน้าเพิ่มเติม นายประสิทธิ์ พรรณ พิสุทธิ ให้ข้อคิดว่าควรคบคิดที่ยังเป็นท้องอยู่ให้อดทน เพราะการทะเลาะกับนายจะเหมือนเป่าไฟด้านลม แต่เมื่อเป็นมือนให้กระหน่ำเต็มที่ ที่สำคัญ อย่าเล่น คิดบท คือถึงเวลาพูดกลับไม่พูด แต่พอให้ฟัง กลับ พูด

**- หน่วยงานลี้ภัย บังคับไม่ได้ ต้องให้ศรัทธา เขาจึงจะร่วมมือ**

นายอึ๊กหาญ โดมรงค์ดี บอกว่าการทำงาน ร่วมกันตำรวจทหารหรือหน่วยงานใดที่ไม่ขึ้นอยู่ในการปกครองบังคับบัญชาของเรา เราต้องใช้ มนุษยสัมพันธ์คือทำตัวเป็นที่เป็นที่นื่อง มีอะไรก็ ช่วยเหลือกัน และพฤติกรรมของเราต้องสุจริต เขาจึง จะมีความรักความศรัทธา ยอมรับ และให้ความร่วมมือ ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องทันสมัย ภาคเอกชนจึงจะ ยอมรับและร่วมมือ

ขณะนี้โลกเปลี่ยน อำนาจสำคัญคืออำนาจทาง เศรษฐกิจ ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่รู้เรื่องนี้เลย จะลำบาก พวกนักธุรกิจจะตั้งใจถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด พูดกับเขารู้เรื่อง และเขาจะยอมรับและให้ความร่วมมือ

**- หากความรวดเร็วพัฒนางานในหน้าที่**

นายชัยวัฒน์ อูโธทัยวิวัฒน์ บอกว่าอำนาจ หนังสือไม่เลือก ท่านได้อำนาจสารทางหลวงของ ต่างประเทศ ทำให้ได้ความคิดเรื่องการสร้างถนนด้วย อิฐบล็อกแบบ I - section จึงนำมาศึกษาทดลองจน เกิดเป็นโครงการทำถนนด้วยอิฐบล็อกขึ้นมา

**- สิ่งที่สำคัญสถาบันผู้ว่าราชการจังหวัด คือ ศรัทธาประชาชน**

หลายท่านเห็นว่าความมั่นคงของสถาบันผู้ว่า ราชการจังหวัด ขึ้นอยู่กับศรัทธาประชาชน ศรัทธา ของประชาชนอยู่ที่ความสำเร็จในการบำบัดทุกข์บำรุง สุขให้เขา ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด ช่วยประชาชนไม่ได้ เขาก็ไม่ศรัทธา และหันไปหาคนอื่นที่ช่วยเขาได้ สถาบันผู้ว่าราชการจังหวัด ก็หมดความหมายลง จางหายไป

การจะทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ช่วยประชาชน ได้ (1) กระทรวงมหาดไทยต้องเป็นที่พึ่งให้ผู้ว่า

ราชการจังหวัด มิฉะนั้น ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด มีปัญหาเกี่ยวกับการเมืองแล้วถูกย้าย ทั้งๆ ที่ผู้ว่าราชการจังหวัด ทำถูกต้อง ผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นมือเท้าของกระทรวงมหาดไทยย่อมไม่แข็งแรง เท่ากับการขึ้นทอนกระทรวงมหาดไทยเอง (2) ต้องให้ผู้ว่าราชการจังหวัด มีเอกภาพในการบังคับบัญชา กระทรวงทบวงกรมต่างๆ ต้องให้อำนาจเด็ดขาดแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด อย่างจริงจัง เพราะถ้าให้คุณให้โทษใครไม่ได้ ก็ไม่มีใครเกรงใจผู้ว่าราชการจังหวัด

- **ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องเป็นหลักที่พึ่งของหน่วยงานต่างๆ ในภูมิภาคให้ได้**

ผู้ว่าราชการจังหวัด ในอนาคต ต้องทำตัวเป็นเสาหลักในภูมิภาค เป็นที่พึ่งของหน่วยงานต่างๆ ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่เป็นเสาหลักให้เขาพึ่งได้ เป็นสาระลอยน้ำเขาก็จะไม่เกาะ

- **ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากยอดปิวามืดเป็นศูนย์ประสานงานทั้งปวง**

บทบาทและวัฒนธรรมการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอต้องเปลี่ยนใหม่แล้ว ไม่ใช่ผู้สั่งการ แต่ต้องเป็นผู้ประสาน คือประสานความคิด ประสานทรัพยากร และประสานการจัดการ ถ้ายังมุ่งใช้อำนาจจะผิดพลาดและล้มเหลว และถ้าเงินเป็นเจ้าคนนายคนจะโดนทอดทิ้ง ยิ่งด้อยค่าในสายตาของประชาชนไปเรื่อยๆ เพราะยังมีกระแสดกระจายอำนาจจากเท่าไรคนก็จะเห็นความจำเป็นของสถาบันทั้ง 2 นี้ร้อยละ

## 2.5 ผู้ว่าราชการจังหวัด กับนักการเมือง

- **คำแนะนำการวางตัวของผู้ว่าราชการจังหวัดกับนักการเมือง**

(1) กับ ส.ส. หรือ ส.ว. ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องไม่ไปฝึกไล่กับนักการเมืองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แม้เขาจะต่างพรรคกันและมีปัญหา เราก็ไม่ไปปรับู๊ ไม่ไปยุ่งเกี่ยว แต่ปฏิบัติต่อเขาเสมอหน้ากัน คือวางตัวในฐานะคนรู้จัก และให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ขอขมรม ถ้าเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ ก็บอกว่าจะทำไม่ได้ เพราะเหตุผลอะไรก็ชี้แจงไป

(2) ถ้าจะตำหนิ ต้องพูดคุยกับเขาดีๆ ด้วยเหตุผลอย่าพูดแบบมีอารมณ์

- **ขัดใจผู้มีอำนาจแล้วถูกย้าย ก็ดีที่ไม่ต้องเจอกันอีก**

ถ้าเราทำตามคำสั่งที่ไม่ถูกต้องของนักการเมืองหรือผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วเราไม่รับผิดชอบ แต่ถ้าเราไม่ทำ อย่างมากก็ถูกย้ายเท่านั้น ซึ่งต้องถือว่าโชคดีเพราะจะได้ไม่ต้องมีปัญหากับเขาคิดว่ายอมไปทำตามคำสั่งที่ผิด แล้วต้องไปปรับโทษรับผลร้ายภายหลัง อาจต้องรับผิดชอบทั้งแพ่ง ทั้งอาญา ทั้งวินัย ข้อมูลและวิชาการ ด้านการเมืองที่ไม่สมเหตุผลได้

นายชัยวัฒน์ อนุไธยวิวัฒน์ ได้พัฒนาโปรแกรมวิเคราะห์โครงการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็กขึ้น เพื่อช่วยลดเวลาการทำงาน ปรากฏว่านอกจากจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบโครงการ และชี้แจงเรื่องงบประมาณแล้ว ยังช่วยสกัดกิน (Reject) โครงการของนักการเมืองที่ไม่สมเหตุผลผลได้ เพราะสำนักงบประมาณเองก็ตรวจสอบความเหมาะสมโดยใช้ผลวิเคราะห์จากโปรแกรมนี้เช่นกัน

- **ถ้าครองใจประชาชนได้ ไม่ต้องกลัวอิทธิพลนักการเมือง**

ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องครองใจประชาชนให้ได้ เพื่อให้มีมวลชนของตนเอง ทำให้นักการเมืองต้องเกรงใจ มิฉะนั้นจะตกเป็นเบี้ยล่างของนักการเมืองอยู่ที่ไหนก็ต้องถูก ส.ส. ช่มชู้ ขอโครงการ ขอให้ย้ายคน

## 2.6 ทำอย่างไร เมื่อใจต้องเครียด

มีหลายกรณีที่นักบริหารหรือผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องเครียด เช่น เมื่อต้องเผชิญปัญหาหมอบ เมื่อได้รับความกดดันจากนักการเมืองหรือผู้มีอิทธิพล ฯลฯ ในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นที่นักบริหารต้องมีข้อคิดเพื่อรักษาใจให้สงบ พร้อมทำงานต่อไปให้สำเร็จได้ ข้อคิดมีหลายประการดังนี้

- สิ่งใดที่เป็นอดีตปล่อยให้มันเป็นอดีต และให้ถือเป็นประสบการณ์ เพราะเราทำอะไรไม่ได้กับสิ่งที่ผ่านไปแล้ว แต่เรายังมีวันพรุ่งนี้ ที่สามารถทำให้ความฝันกลายเป็นจริงได้

- ชีวิตจะได้รับบทเรียนที่มีค่าที่สุดเมื่อทุกข์ยาก ทำให้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เราอาจสูญเสียบ้าง แต่ก็มิใช่ชีวิตที่ให้เราได้ทราบถึงจรรยาบรรณความเป็นจริง

- ครัวเรือนที่เราสุจริต ใครก็ทำอะไรเราไม่ได้  
อย่างมากก็ถูกข้าย

## 2.7 สภาพสังคมกับปัญหาเมือง

- **การเดินทางบน สะท้อนให้เห็นว่ารัฐไม่มี  
อำนาจเหนือราชการอย่างสมบูรณ์อีกต่อไป**

ตั้งแต่อดีตมา รัฐเห็นว่าตนเองมีอำนาจปกครอง  
ราชการ มีหน้าที่กำหนดปัญหาและความต้องการ  
รวมทั้งดำเนินการเพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้ราษฎรเอง  
แต่การเดินทางบนและการวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน  
ของรัฐในปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่ารัฐไม่มีอำนาจ  
เหนือราชการอย่างสมบูรณ์อีกต่อไป อำนาจอยู่ในมือ  
ของเอกชนและชาวบ้านแล้วอย่างมาก

- **ดินดีน้ำดี ไม่มีมือการเมือง**

เมืองที่ท่ามาหากินอุดมสมบูรณ์ ดินดีน้ำดี  
ไม่มีปัญหาแล้งซ้ำซาก จะไม่ค่อยมีปัญหาประชาชน  
เดินทางมาเรียกร้อง หรือหากจะมี ก็เฉพาะกรณีที่เขา  
เดือดร้อนไม่ได้รับความเป็นธรรมจริงๆ เท่านั้น จะไม่  
มีการเมืองเข้าแทรก

## 2.8 วิธีจัดการเมือง

- **สาเหตุหลัก 3 ประการที่ทำให้เกิดการ  
ชุมนุมเรียกร้อง**

(1) การดำเนินงานของรัฐผิดพลาด เช่น

\* ไปส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกมะม่วงกิมพวนดี  
ปลูกยูคาลิปตัส เลี้ยงโค โดยไม่มีการศึกษาสภาพพื้นที่  
แต่ละแห่ง เมื่อชาวบ้านหาคำแล้วประสบความ  
ล้มเหลว ต้องเป็นหนี้เป็นสิน เขาก็โทษรัฐบาล

\* ทางราชการไปประกาศให้ที่ดินซึ่งราชการ  
อพยพมาอยู่ทำกินตั้งแต่สมัยปู่ตายาย กลายเป็น  
ป่าสงวนแห่งชาติ แล้วขับไล่จับกุม ทำให้เขา  
เดือดร้อนสาหัส ไม่มีที่ไป

\* ข้าราชการโยกย้ายบ่อยและไม่ทำงาน  
ต่อเนื่องกัน เช่น นายอำเภอคนเก่าย้ายไป คนใหม่  
ย้ายมา ไม่สานงานต่อจากคนที่แล้ว แต่ไปริเริ่มงานใหม่  
ทำให้การป้องกันและแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนของ  
ประชาชนไม่เป็นระบบ หรือไม่สำเร็จลุล่วง ดังคา  
สะสมอยู่

\* หน่วยที่รับผิดชอบโครงการ เช่น การไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิต เคยตัวกับวิธีการทำงานแบบเก่า คือไม่  
สนใจชี้แจงทำความเข้าใจกับชาวบ้าน ไม่เอาใจใส่  
ช่วยเหลือราษฎรที่ได้รับผลกระทบอย่างจริงจัง รวม  
ทั้งไม่ประสานงานให้จังหวัดและอำเภอผู้ดูแลพื้นที่  
ทราบว่าจะเข้าไปทำอะไรเมื่อไรด้วย ทำให้ชาวบ้านที่  
เกิดความสงสัยหรือเมื่อได้รับผลกระทบเดือดร้อน จะ  
รู้สึกถูกบังคับ ไร้ที่พึ่ง จึงต้องรวมตัวกันชุมนุมเรียกร้อง  
และในที่สุดก็จะกลายเป็นไม่เชื่อถือและ ไม่ไว้  
ใจหน่วยงานของรัฐ

(2) มือการเมือง บางกรณี การชุมนุมไม่ได้เกิด  
ขึ้นเนื่องจากประชาชนเดือดร้อนจริง แต่เกิดจาก  
นักการเมืองชักชวนหรือจูงใจให้ประชาชนมาชุมนุมกัน  
ทั้งเพื่อเรียกร้องต่อรัฐ หรือเพื่อกดดันหาหนทางการเมือง  
ฝ่ายตรงข้าม

(3) บทบาทของ NGO ทั้งของไทยและต่าง  
ประเทศ ทุกโครงการทั่วโลกที่กู้เงินธนาคารโลกมา  
ดำเนินการ มักจะมีปัญหาเรื่องการต่อต้านจาก NGO

- **การป้องกันเมือง**

จะป้องกันเมือง ต้องทำให้ชาวบ้านเข้าใจและ  
เชื่อถือ ก่อนดับข้อใจ

เมืองจะเริ่มจากจุดเล็กๆ ในพื้นที่เล็กๆ ก่อน แล้ว  
จึงขยายใหญ่ขึ้น ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ  
จึงต้องอาศัยกำนันผู้ใหญ่บ้าน ครู ผู้นำท้องถิ่น ให้รีบ  
แจ้งปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ผู้ว่า  
ราชการจังหวัดทราบ เพื่อจะได้รีบเข้าไปแก้ไขทันที ถ้า  
เป็นปัญหาที่จังหวัดสามารถแก้ไขได้ เรื่องก็จะยุติไป  
แต่ถ้าเป็นปัญหาที่แก้ไม่ได้ เพราะเป็นอำนาจของ  
ส่วนกลาง จะได้ชี้แจงให้ชาวบ้านทราบ และให้ความ  
มั่นใจแก่ชาวบ้านว่าจะประสานงานติดตามผลให้  
โดยต้องติดตามแจ้งผลให้ชาวบ้านทราบจริงๆ ต่อไป  
นายอิกหาญ ไดมศักดิ์ บอกว่าวิธีนี้ได้ผล  
ทำให้ชาวบ้านเข้าใจและเห็นใจได้ สาเหตุที่จะยก  
ขบวนมากรุงเทพฯ ก็ไม่มี

- **การแก้ปัญหาเมือง**

**มือการเมือง นักการเมืองต้องช่วยแก้**

ปัจจุบันเมื่อมีปัญหาเมืองการเมือง ส่วนใหญ่  
จังหวัดต้องแก้ไขไปเองคามมีตามเกิด ผู้ว่าราชการ  
จังหวัด แต่ละคนต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบลูกต่อ

ลูกชนของตัวเอง อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัด เข้าได้กับนักการเมือง มือบการเมืองจะยุติง่าย เพราะ ก่อที่เขาจะนำชาวบ้านมาเดินขบวน เขาจะบอกก่อน ว่าจะพาชาวบ้านมาร้องเรียนเรื่องอะไร และจะขอให้ เราตอบอย่างไร

*ผู้ว่าราชการจังหวัด มือเปล่า มือบจึงต้องเข้า  
กรุงเทพมหานคร*

ปัจจุบันรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทยคาดหวัง จะให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นด่านแรกในการแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียน ซึ่งจะไม่ประสบผล เพราะผู้ว่า ราชการจังหวัด ไม่มีอำนาจตัดสินใจ ยิ่งกว่านั้น หน่วยงานต่างๆ ก็พยายามลดอำนาจของผู้ว่าราชการ จังหวัด ลงด้วย เมื่อชาวบ้านเห็นว่าผู้ว่าราชการจังหวัด แก้ปัญหาไม่ได้ การร้องที่จังหวัดไม่มีประโยชน์ เขาก็ยอมยกขบวนเข้ากรุงเทพฯ

#### *แก้ไขมือบต่อต้านโครงการของรัฐ*

วิธีการของนายติเรก อุทัยผล คือต้องสร้างฐาน มวลชนของตนเองขึ้นก่อน แล้วใช้มวลชนเหล่านี้ เข้ากุมสถานการณ์ ช่วยเหลือกลุ่มที่เดือดร้อน และ ป้องกันมือบเกิดซ้ำ ขึ้นตอนและวิธีการมีดังนี้

(1) ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอต้อง สร้างมวลชนของตนเอง โดยคลุกคลีเข้าถึงกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จนนั่งอยู่ในหัวใจเขาได้

(2) ชี้ให้มวลชนของเราเห็นประโยชน์ของ โครงการ แล้วรวบรวมปลุกเร้า นำไปสลายมือบของ กลุ่มต่อต้านที่ขวางโครงการอยู่

(3) นำคนที่ชุมนุมต่อต้านมาดำเนินคดี แล้วเอา มวลชนของเราเปลี่ยนกันเข้าไปอยู่ในพื้นที่ชุมนุมแทน ขณะเดียวกัน ก็ไปตักทางเข้าไว้หมด โดยขอทหาร ช่วยฝึกการต่อสู้และฝึกการลาดตระเวนให้แก่ ทส.ปช. เพื่อไปลาดตระเวนกันมือบย้อนเข้าไปชุมนุมอีก

(4) ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการ เช่น ปตท. ร่วมกับจังหวัด ดำเนินการพัฒนาพื้นที่ให้ได้ผลแบบ ถาวรระยะยาว

#### *- ข้อควรระวังในการป้องกันแก้ไขมือบ*

##### *หลีกเลี่ยงกำลังรื้อน ต้องรีบตี*

เมื่อจ่ายค่าชดเชยบ้านแล้วต้องให้เขารื้อบ้านไปทันที หรือเมื่ออพยพชาวบ้านออกจากพื้นที่แล้ว ต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่นั้นทันที อย่าปล่อยทิ้งไว้

ทั้งนี้เพื่อป้องกันชาวบ้านเปลี่ยนใจหรือรวมตัวกัน เรียกร้องเรื่องอื่นๆ ต่อไป นอกจากนั้น ยังทำให้ ชาวบ้านที่ยังไม่ยอมอพยพออกไป ต้องเสียกำลังใจ เมื่อเห็นว่าสิ่งที่แคว้นล่อมตัวเองอยู่เปลี่ยนไป และเกิดความ รู้สึกว่ารัฐเอาจริง

เชื่อนปากมูล เป็นกรณีตัวอย่างที่รัฐพลาดไป เมื่อจ่าย เงินค่าชดเชยแล้ว ไม่ได้ให้เขารื้อบ้านทันที ปรากฏว่า ชาวบ้านที่รับเงินแล้วไม่ได้ไปสร้างบ้านใหม่ แต่กลับ มานั่งประท้วงต่อ จนเป็นผลให้มีการจ่ายเงินซ้ำซ้อน ไปถึง 800 - 900 ล้านบาท

#### *รัฐต้องป้องกัน มิใช่สร้างปัญหา*

ปัญหาที่ทำกินและป่าไม้เป็นเรื่องใหญ่ การชุมนุมเรียกร้องเกี่ยวกับเรื่องนี้จะเกิดมากขึ้นใน อนาคต กรมป่าไม้ป้องกันปัญหานี้ได้ โดยสำรวจให้ แน่ชัดก่อนว่าที่ดินผืนนั้นๆ เป็นมาอย่างไร เนื้อที่เท่าไร ราษฎรเข้ามาอยู่เมื่อไร หลักฐานเป็นอย่างไร ก่อนจะ ประกาศเป็นเขตป่าสงวน มิฉะนั้นอาจไปประกาศทับที่ราษฎรได้ และต้องตามแก้ปัญหาในภายหลังซึ่ง ยุ่งยากมาก

#### *- การสนับสนุนมือบ*

*ร่วมมือกับมือบเพื่อจัดการผู้มีอิทธิพลเหนือ  
กฎหมาย*

การชุมนุมเรียกร้องมิได้เป็นปัญหาเสมอไปถ้าใช้ ให้เหมาะสมก็เป็นประโยชน์ได้มาก มีการณ์ตัวอย่างที่ จันทบุรี นายติเรก อุทัยผล พบปัญหาตำรวจร่วมมือ กับผู้มีอิทธิพลทำผิดกฎหมาย จึงสนับสนุนให้ชาวบ้าน รวมตัวชุมนุมกันไล่ ปรากฏว่าได้ผล กรมตำรวจจึงสั่งกัก ต้องตัดสินใจย้ายให้ตามที่ชาวบ้านเรียกร้อง

*เปลี่ยนพลังเจียนให้เป็นมือบสนับสนุน ก่อน  
กลายเป็นมือบต่อต้าน*

ที่นครนายก คุณหญิงจรัสศรี ทีปวิธ ป้องกัน การต่อต้านโครงการเขื่อนคลองท่าด่าน โดย (1) นำพลังเจียนออกมาสนับสนุน วิธีการคือจัดเวที นัดหมายให้ราษฎรได้แสดงความรู้สึกสำนึกในพระ มหากรุณาธิคุณที่ได้พระราชทานเขื่อนนี้ (2) ดึง ลือมวลชนมาทำข่าว โดยให้ข่าวเพียงว่าจะมีการ เดินขบวนเรื่องเขื่อน ไม่บอกว่าจะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทำให้สื่อมวลชนสนใจมาทำข่าวจำนวนมาก (3) เวลาออกพื้นที่ ทุกงาน ผู้ว่าราชการจังหวัด จะพูดให้

ประชาชนเห็นประโยชน์ของเขื่อน เพื่อให้คนอื่นพูดตาม หรือเอาไปพูดต่อ (4) ทุกงานจะลงท้ายด้วยการรับบริจาค เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเขื่อน

คุณหญิงจรัสศรี ทีปิรัช บอกว่าดีดำเนินการ เช่นนี้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดความเป็นเอกภาพภายในจังหวัด ทุกคนมองไปที่เขื่อนและเดินไปทางเดียวกัน

## 2.9 รื่องทุกข์ไม่สิ้นสุด เพราะเจ้าหน้าที่ไม่สนใจ ไม่แจ้งผล

ปัจจุบัน ชาวบ้านมักจะร้องทุกข์ไปหลายทางพร้อมๆ กัน หรือร้องซ้ำแล้วซ้ำอีก ทำให้เป็นภาระในการติดตามและชี้แจงเรื่อง นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นว่าผู้ร้องมีความคับข้องใจไม่สิ้นสุด

นายอิกทาญ โดมรศักดิ์ บอกว่าสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้ร้องต้องการทราบว่าเป็นเรื่องที่เราร้องปรากฏผลอย่างไร ดังนั้น ท่านจึงยึดแนวปฏิบัติว่า (1) เราต้องติดตามผลว่าเรื่องที่เราร้องมีข้อยุติอย่างไร แล้วแจ้งให้เขาทราบ เรื่องใดที่ท่านดำเนินการให้ไม่ได้ก็บอกไปว่าทำไม่ได้ โดยชี้แจงด้วยว่าเพราะอะไร ถ้าแนะนำได้ว่าต้องทำอย่างไรต่อไปก็ให้คำแนะนำไป ผู้ร้องก็จะพอใจ (2) เมื่อส่งเรื่องร้องทุกข์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ท่านจะกำหนดเวลาให้แจ้ง ผลด้วย ถ้าถึงกำหนดแล้วไม่แจ้งมา จะทวงเป็นหนังสือ ถ้าเดือน 3 ครั้งไม่ตอบ จะพิจารณาโทษ

## 2.10 การข่าวของผู้ว่าราชการจังหวัด

### - ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องหาข่าว

นายสรศักดิ์ สร้อยสนธิ์ หาข้อมูลข่าวสารเพื่อแก้ปัญหาเมื่อเกิดเหตุการณื โดยส่งคนไปหาข้อมูลทางลับ จะไม่เชื่อถือข้อมูลที่บอกกันง่ายๆ จะฟังจากหลายทาง เรียกมาถามหลายๆ คน

### - นายอำเภอและปลัดอำเภอ คือแหล่งข่าวของผู้ว่าราชการจังหวัด

นายชาติสง่า โมฬีชาติ บอกว่าในยุคของโลกข่าวสารปัจจุบัน ถ้าการข่าวขาดเมื่อไร การเป็นนักปกครองก็สิ้นสุดเมื่อนั้น ท่านบอกว่าเรื่องการข่าว ไม่มีใครสู้ นายอำเภอและปลัดอำเภอได้ เพราะมีคนกระจ่ายอยู่ทั่วไปเหมือนดาไลประวด

### - 3 กรณีที่กำนันผู้ใหญ่บ้าน จะไม่บอกข่าวเรา

นายดิเรก อุทัยผล แนะนำว่าแหล่งข่าวสำคัญคือกำนันผู้ใหญ่บ้าน ถ้าเกิดเรื่องอะไรในหมู่บ้านกำนันผู้ใหญ่บ้านไม่รู้เรื่องไม่มี ขึ้นอยู่กับเขาว่าจะบอกเราหรือไม่เท่านั้น โดยมีอยู่ 3 กรณีที่เขาจะไม่บอกเราคือ (1) เมื่อเขาเห็นว่าเราไม่เอาจริง (2) เห็นว่าเราคุ้มครองเขาไม่ได้ (3) เขาเป็นญาติกัน ดังนั้นผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องผูกพันกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ต้องกล้าปกป้องเขา เป็นคนจริงให้เขาเห็น ถ้าทำได้อย่างนี้ มีอะไรเขาก็บอกเรา

## 2.11 มวลชนคือที่พึ่งของฝ่ายปกครอง

### - เข้าถึงใจ ทำให้ชาวบ้านเชื่อถือ จึงจะดี ชาวบ้านเป็นมวลชน

ถ้าเราสามารถเข้าถึงใจชาวบ้านทำให้เขาเชื่อถือรัก และวางใจเราได้ จึงจะถือว่าทำงานมวลชนสำเร็จ เขาจะเป็นมวลชนของเรา

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ครองใจชาวบ้านได้ คือ (1) เราต้องบริสุทธิ์ใจ ทำตัวให้เขาเห็นว่าโปร่งใส (2) มีความมุ่งมั่นเอาจริง แน่วแน่ในการทำงาน (3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยทำตัวง่ายๆ เสมอเป็นญาติเขา (4) สร้างความผูกพันรักใคร่ โดยใช้ความจริงใจเอาใจใส่ ด้วยความทุ่มเทขยันหมั่นเพียร ไม่ว่าชาวบ้านมีงานอะไรก็ไปร่วมงานกับเขาหมด เขาเชิญไปไหน งานใหญ่งานเล็กต้องไปให้หมด (5) เมื่อชาวบ้านประสบความทุกข์ความเดือดร้อน เราต้องเข้าไปหาไปคุยกับเขา เคียงบ่าเคียงไหล่กับเขาให้ได้

### - หลากหลายประโยชน์ของมวลชน

นายดิเรก อุทัยผล มีประสบการณ์ในการสร้างและใช้มวลชนเพื่อช่วยในการบริหารราชการอย่างได้ผลและหลากหลายกรณี ทั้งงานด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนา ตัวอย่างดังนี้

(1) เมื่อครองใจมวลชนได้ เขาจะเป็นแหล่งให้ข่าวที่แม่นยำแน่นอน ทำให้เราสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทในการสู้รบกับ ผคค. จากฝ่ายรับเป็นฝ่ายรุกได้

(2) พัฒนามวลชนขึ้นเป็นกองกำลังชาวบ้านในรูปแบบต่างๆ เช่น ทสปช. ลูกเสือชาวบ้าน อปพร. เพื่อช่วยลดปัญหาอาชญากรรมได้ เช่น อยู่เวรยาม ทำให้ปัญหาโจรผู้ร้ายจืดและลดลง



(3) ใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาการทำมาหากินได้ เช่น ชักชวน ทสปร. ให้ร่วมมือกันควบคุมคุณภาพผลิตผล ใครอยู่ในกลุ่มต้องขายของที่มีคุณภาพ โดยเราออก Logo รับรองให้ เป็นหลักประกันว่าใครซื้อของจากกลุ่มนี้จะไม่โดนต้มตุ๋น ทำให้ขายผลิตผลได้ราคาสูงขึ้น

(4) ใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาสาธารณสุข เช่น ให้อาสาสมัคร ทสปร. ในแต่ละตำบล หมุนเวียนกันมาช่วยเอาทรายใส่กระสอบปูยไปปิดกันแม่น้ำจันทบุรี เพื่อกักน้ำจืดไว้และกันไม่ให้น้ำเค็มเข้า ทำกันทั้งกลางวันกลางคืน

(5) ใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น จัดตั้งมวลชนอาสา รักษาป่า และอาสาป้องกันไฟป่าขึ้น เพื่อช่วยป้องกันแก้ไขปัญหาการตัดไม้ทำลายป่า และการเผาป่า

## 2.12 การพัฒนาความเข้มแข็งของประชาชน

### - เมื่อประชาชนประสบปัญหาพร้อมกัน ถือเป็นโอกาสพัฒนาองค์กรประชาชน

นายดิเรก อุทัยผล เล่าว่าสมัยที่อยู่จันทบุรี ราษฎรมีมติรัฐกิจไม่คอยสนใจราชการ และไม่คอยมีความผูกพันกัน แต่เมื่อเกิดภัยแล้งส่งผลกระทบต่ออาชีพของพวกเขา ทางราชการก็เข้าไปเป็นตัวนำรวมกำลังชาวบ้านมาช่วยกันปิดกันแม่น้ำ เป็นการจุดประกายให้ชาวบ้านเข้ามา่วมมือกันฝ่ายราชการได้

### - ให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมบริหารจัดการเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

นายอีกหาญ โดมรงค์ดี และคุณหญิงจรัสศรี พิพิธ มีความเห็นเหมือนกันว่าการให้ประชาชนร่วมบริหารจัดการไม่ดีกว่าหรือน้อย เพื่อสนับสนุนโครงการก่อสร้างต่างๆ จะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

นายอีกหาญ โดมรงค์ดี ให้ข้อคิดว่าการเชิญชวนชาวบ้านให้สนับสนุนโครงการที่เขาเห็นประโยชน์ตนจะได้โดยตรงอย่างชัดเจน จะเชิญชวนชาวบ้านได้ง่ายกว่า เช่น เชิญชวนให้บริจาคเงินสร้างโรงพยาบาล ง่ายกว่าชวนให้สร้างวัด

## 2.13 วิธีป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด

### - วิธีการป้องกัน

(1) มุ่งให้ความรู้ เพราะถ้าคนมีความรู้ จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด

(2) ส่งเสริมเด็ก ให้มีความรัก 3 อย่าง คือ รักการอ่านหนังสือ รักคนดี และรักการเล่นกีฬา แล้วจะไม่หันไปหาเสพติด

### - วิธีการปราบปราม

(1) นายภักดี ชมภูมิ่ง เห็นว่าควรใช้วิธีตีดวงจรรยาบา โดยสำรวจทำแผนที่บ้านคนเสพ แล้วส่งกำลังไปตักปิดล้อมบ้านคนเสพ ไม่ให้ไปซื้อ และเมื่อแก้ปัญหาคบภักดีเสพได้แล้ว เหลือแต่คนที่เลิกไม่ได้แน่นอน ก็ควรให้เปิดร้านขายเลย

(2) นายประสิทธิ์ พรรณพิสุทธิ์ เห็นว่าควรใช้ยุทธศาสตร์ "รัฐ-ราษฎร์ ร่วมใจต้านภัยยาเสพติด" โดยเน้นดำเนินการ 4 ด้านคือ

- เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ต้องไม่กระทำความผิดหรือเกี่ยวข้องกับค้ายาเสพติด

- ตนเองและคนในครอบครัวต้องไม่กระทำความผิด

- ถ้าพบคนอื่นกระทำความผิด ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตาม ให้ถือเป็นเรื่องส่วนตัวและความรับผิดชอบ ต้องแจ้งเจ้าหน้าที่ตำรวจหรือฝ่ายปกครอง เพื่อดำเนินการตามกฎหมายทันที

- สร้างประชาคมที่เข้มแข็ง โดยสนับสนุนองค์กรเอกชนให้มีบทบาทเรื่องนี้ และยกย่องส่งเสริมคนดี เพื่อลดคนไม่ดีในบ้านเมืองให้น้อยลง

## 2.14 ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ

### - จับกุมผู้มีอิทธิพลโดยใช้กฎหมายหาพันธมิตร และจัดการบุคลากรทุจริต

สมัยเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดพังงา นายดิเรก อุทัยผล แก้ปัญหานายทุนอิทธิพลเจ้าของเรือประมงใหญ่ใช้ยวนลากอวนลวนโฉบจับปลาในเขตหวงห้าม โดยจังหวัดออกจับเอง พร้อมกับวิครอนตำรวจที่คอยเป็นหูเป็นตาให้เขาออกไป ร่วมมือกับตำรวจที่ทุจริต และให้ได้หัวหน้าศาลและอัยการเป็นพวก เพื่อป้องกันตัวเอง มิฉะนั้นเราอาจต้องกลายเป็นผู้ต้องหาไปเพราะพวกนี้มีอิทธิพลจะหากินกันเป็นขบวนการ

ปัญหาข้าวแตกเนื่องจากน้ำแข็งหมดถังในหน้าแล้ง กระทรวงมหาดไทยต้องสั่งให้ซ่อมแซมถัง และต้องแจกน้ำทุกปี ในจังหวัดต่างๆ มีถัง ฝ33 ที่ใช้ไม่ได้ เช่นนี้เป็นหมื่นๆ ใบ จึงไม่เชื่อว่าจะซ่อมได้หมดอย่างมากก็เอาปูนไปฉาบแล้วก็ทาสีใหม่เท่านั้น เกิดความสิ้นเปลืองสูญเปล่ามาก

ท่านจึงออกแบบใหม่เป็นถังเก็บน้ำวางบนพื้นขนาด 100 คิว กว้าง 10 เมตร ยาว 10 เมตร สูง 1 เมตร ไม่ต้องทำหลังคา ใช้ความกว้างของตัวถังเองเป็นพื้นที่รับน้ำในตัว เปรียบเทียบกับถังแบบ ฝ33 ในแง่ราคาก่อสร้างและปริมาณน้ำที่เก็บได้แล้ว ถังแบบใหม่นี้จะถูกกว่าหน่วยละ 100,000 บาท

นอกจากนั้น ถังแบบใหม่นี้ ชาวบ้านยังสามารถทำเองได้ ไม่ต้องจ้างเหมา ไม่ต้องลงเข็มที่ฐาน จะสร้างหมู่บ้านละหลายถังก็ได้ โดยสร้างในจุดศูนย์กลางของชุมชนเพื่อให้ทุกคนพร้อมมาร่นน้ำไปใช้ และตั้งกรรมการขึ้นมาควบคุมดูแลรักษาความสะอาดล้างถังก่อนเติมน้ำ การเติมน้ำก็เขียนเป็นกติกาไว้ว่าน้ำแห้งให้ร่อนน้ำมาเติมที่ดังนี้ ชาวบ้านก็ไม่ต้องเสียเวลาทำมาหากินมารอรอแจกน้ำ

**- มิเทกมุสธัตติเจน ไม่ต้องเกรงหน่วยเหนือ มิติกรม ก็เปลี่ยนได้**

เมื่อครั้งที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้ทุกจังหวัดสร้างถังเก็บน้ำ 30 คิว แจกหมู่บ้านเลี้ยงข้าชาก ในขณะนั้นจังหวัดอุตรดิตถ์กำลังแก้ปัญหานี้โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นระบบประปาอยู่ ซึ่งดีกว่าถังเก็บน้ำที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้สร้าง ผู้ว่าราชการจังหวัด ชัยวัฒน์ อนุโณทัยวิวัฒน์ จึงปรับปรุงถังเก็บน้ำที่จะสร้าง โดยออกแบบใหม่ ใช้เงินเท่าเดิมแต่เก็บน้ำได้มากกว่า มีถังเป็นประปาด้วย แล้วส่งแบบพร้อมทั้งเปรียบเทียบราคา เปรียบเทียบประโยชน์ ถ่ายรูปส่งให้กระทรวงแจ้งว่าไม่เห็นด้วยกับแบบของกระทรวง ขอใช้แบบที่จังหวัดทำขึ้น ปรากฏว่ามีการทบทวนมติคณะรัฐมนตรี มีหนังสือตอบจากกระทรวงมหาดไทยว่าอนุมัติให้จังหวัดอุตรดิตถ์เปลี่ยนแปลงได้ตามที่เสนอ

**- แฉงข้าชาก เพราะใช้ข้อมูลคนละตัว**

ปัญหาเลี้ยงข้าชากต้องแก้ไขไม่สิ้นสุด เพราะการกำหนดพื้นที่เป้าหมายไม่ชัดเจน เนื่องจากกรมการพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นหน่วยเก็บข้อมูล ใช้เกณฑ์ว่าพื้นที่

ใดมีแหล่งน้ำอยู่ห่างไม่เกิน 1 กม. ถือว่าไม่ขาดน้ำ ส่วนกรมการปกครองซึ่งเป็นหน่วยที่แก้ปัญหาโดยนำน้ำออกไปแจก ใช้เกณฑ์ว่าพื้นที่ใดที่มีประชาชนร้องขอให้ให้นำไปแจกคือพื้นที่ที่ขาดน้ำ พื้นที่แล้งข้าชากของกรมการพัฒนาชุมชนและกรมการปกครองจึงเป็นคนละพื้นที่กัน ดังนั้น แก้ออย่างไรปัญหาก็กไม่หมด

ปัจจุบัน เศรษฐกิจไทยเปลี่ยนเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น คนหนุ่มสาวอพยพเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมในเมือง ในขณะที่เหลือแต่คนแก่กับเด็ก ซึ่งลำบากที่จะไปเข็นน้ำไกลถึง 1 กม. จึงร้องขอนำน้ำให้กลายเป็นพื้นที่แล้งข้าชากสำหรับกรมการปกครอง แต่ไม่ใช่พื้นที่แล้งข้าชากสำหรับกรมการพัฒนาชุมชน

**- แฉงข้าชาก เพราะมองแค่คนส่วนใหญ่ ลืมคนส่วนน้อย**

ในหลายกรณี คนที่ร้องขอโครงการพัฒนาแหล่งน้ำจะเป็นคนที่อยู่นอกพื้นที่ชุมชนหนาแน่น แต่เมื่อราชการตอบสนองคำร้อง ไปสร้างแหล่งน้ำให้ใคร ก็ไปสร้างในพื้นที่ชุมชนหนาแน่นทุกที่ เพราะมุ่งให้ความสะดวกแก่คนส่วนใหญ่ที่จะมาใช้ น้ำ จึงเกิดปัญหาว่าบางพื้นที่มีการสร้างแหล่งน้ำจำนวนมาก แต่ก็มีคำร้องขอแหล่งน้ำตลอดเวลา

**- แผนที่หมู่บ้านเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการพัฒนา**

นายชัยวัฒน์ อนุโณทัยวิวัฒน์ ได้ริเริ่มให้ผู้ใหญ่บ้านทำแผนที่หมู่บ้านขึ้น ทำให้มองเห็นสภาพการตั้งบ้านเรือนของราษฎรและปัญหาต่างๆ ได้ เป็นข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาได้มาก ตัวอย่างที่จังหวัดอุตรดิตถ์ ได้ทำแผนที่หมู่บ้านมาช่วยในการพัฒนาประปาหมู่บ้านจนสำเร็จ

**- อิทธิพลผู้รับเหมามีส่วนทำให้เกิดโครงการที่ไม่คุ้มค่า**

นายชัยวัฒน์ อนุโณทัยวิวัฒน์ เห็นว่าผู้รับเหมาบ้านเราสามารถกำหนดให้โครงการใดใช้วิธีจ้างเหมาได้ตามที่เขาต้องการ ประปาหมู่บ้านแบบที่ท่านทำจึงไม่ค่อยเกิดขึ้น แต่โครงการทำถังสูงแบบ ฝ33 ซึ่งไม่ได้ประโยชน์กลับได้เกิด ตามว่าเอาเงินไปตั้งทำไม่เอาน้ำไปตากแดดทำมา ทำไปไม่ให้นำอยู่ใต้ดิน เก็บไว้ในดินตามธรรมชาติ เมื่อจะใช้จึงดึงขึ้นมา เรากลับ

เอาน้ำไปไว้ข้างบนเอาเงินไปเสียเป็นค่าไฟฟ้ามืดน้ำ  
ขึ้นไป ก็เพราะผลประโยชน์ แล้วคนชนบทจะรอดพ้น  
วิกฤติไปได้อย่างไร

นอกจากนั้น ในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานดำเนิน  
โครงการเจาะบ่อน้ำบาดาลโดยใช้หัวสูบน้ำคนละชนิด  
ทำให้เกิดปัญหาในการซ่อมบำรุงมาก เคยมีความคิด  
ที่จะปรับให้ใช้ชนิดเดียวเหมือนกัน แต่ไม่สำเร็จ  
เพราะความเห็นใจเอกชนผู้ผลิตหัวสูบน้ำอีก 3 ชนิด  
ที่เหลือ

**- ใ้รราชกรมฯชุดดินในแหล่งน้ำคืนเงินไปใช้  
รัฐไม่ต้องเสียเงินชุดลอก**

จังหวัดพิจิตรมีวิทยุหนองคลองเมืองมากกว่า 2  
พันแห่ง หลายแห่งมีสภาพดินแข็ง นายดีเรก อุทัยผล  
จึงเกิดความคิด ให้ อบจ. อนุญาตใ้รราชกรมฯชุดดิน  
ในวิทยุหนองคลองสระโปรงบ้านถนนดินได้ โดยคิด  
ค่าดินถูกๆ คือละ 1 บาท แต่รราชกรมฯต้องดูตามแบบ  
แปลนที่ราชการกำหนด ทำให้รัฐสามารถชุดลอก  
แหล่งน้ำได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ และกลับมีรายได้  
อีกด้วย

**- ชุดลอกแหล่งน้ำไม่คืนเงิน ได้ทั้งกับน้ำ  
และกับชาวบ้านบุกรุก**

นายกักติ ชมภูมิ่ง แนะนำว่าแหล่งน้ำที่คืนเงิน  
ควรเร่งชุดลอกให้หมดเพื่อ (1) ป้องกันประชาชน  
บุกรุกที่หลวง \ ทำให้ไม่เกิดปัญหาขัดแย้งระหว่าง  
ราชการกับประชาชนในภายหลัง (2) เมื่อน้ำหลากมา  
ก็เก็บกักไว้ได้

## 2.18 การรักษาความสงบเรียบร้อย

**- ถ้าฝ่ายปกครองไม่ช่วยตำรวจ งานรักษา  
ความสงบเรียบร้อยจะไม่สำเร็จ**

งานรักษาความสงบเรียบร้อยปล่อยให้เป็นเรื่อง  
ของตำรวจฝ่ายเดียวไม่ได้ ถ้าฝ่ายปกครองไม่ให้ความ  
ร่วมมือ จะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะผู้ว่าราชการ  
จังหวัด และนายอำเภอเป็นผู้ดูแลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน  
ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อส. และกลุ่มราษฎรต่างๆ ซึ่งมี  
บทบาทสำคัญมากต่องานนี้ ถ้านายอำเภอและผู้ว่า  
ราชการจังหวัด ไม่ลงไปเล่นเอง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้  
ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อส. และกลุ่มราษฎร ก็จะไม่เข้ามา  
ช่วยอย่างเต็มที่

ดังนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ  
ต้องเป็นหลักในการระดมกำลังตำรวจกับเจ้าหน้าที่  
ปกครอง และกลุ่มอาสาสมัครต่างๆ มาช่วยกันดูแล  
รักษาความสงบเรียบร้อยให้แก่ประชาชน

## 2.19 แนวทางทำงานในเมืองชายแดน

**- มุ่งรักษาผลประโยชน์และความมั่นคงของ  
ประเทศ โดยใช้ระเบียบกฎหมาย ข้อมูล และการ  
สร้างน้ำใจไมตรี**

นายบรรทัด สิงหบุตร แนะนำว่าการบริหารงาน  
ในจังหวัดชายแดน ให้มุ่งที่จุดหมายสำคัญ 2  
ประการคือ (1) รักษาผลประโยชน์ของประเทศ  
โดยมีหลักการทั้งสองฝ่ายต้องมีผลประโยชน์ร่วมกันจึง  
จะเจรจาตกลงกันได้ (2) รักษาความมั่นคงของประเทศ  
โดยต้องระวังผลกระทบทั้งทางทหาร ทางเศรษฐกิจ  
(เช่น ของหนีภาษี) ทางสังคม (เช่น โจร ยาเสพติด)  
และทางการเมือง ทั้งการเมืองภายในและภายนอก  
ประเทศ

ส่วนหลักการปฏิบัติคือ (1) ต้องรอบรู้ข้อมูล ทั้ง  
ข้อมูลกฎหมาย พยานหลักฐาน ข้อเท็จจริง ภูมิประเทศ  
เหตุการณ์ บุคคล สถานที่ ฯลฯ (2) รู้จักสร้าง  
สัมพันธ์ไมตรีด้วยการให้ความเชื่อเพื่อแก่ผู้ใหญ่ของ  
ประเทศเพื่อนบ้าน พร้อมกับอ่านความเคลื่อนไหว  
ของเขาดลเวลา ทำตัวเหมือนสำนักข่าวกรอง

**- เมื่อภัยใกล้ถึงตัว ชาวบ้านจะกลัว และ  
พร้อมช่วยเหลือรัฐ**

นายประมวล รุจนเสรี เคยมีประสบการณ์ต่อสู้  
ผลักดันพม่าที่ส่งลำเข้ามามีในเขตแดนไทย โดยไม่ได้  
รับความสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้อง  
ระดมความช่วยเหลือจากประชาชนในจังหวัด ทำให้  
พบว่าประชาชนทุกแห่งไม่ว่าที่ไหนก็ตาม เวลา  
บ้านเมืองมีปัญหา เขาก็กลัวเหมือนกัน และก็พร้อม  
จะช่วยเหลือ

## 3. การปรับปรุงบทบาทและวิธีการ บริหารราชการ ของกระทรวงมหาดไทย

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหา  
อุปสรรค และการปรับปรุงบทบาทและวิธีการบริหาร  
ราชการของกระทรวงมหาดไทย แยกได้เป็น 3 ส่วน  
คือ การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น การบริหาร

### 3.1 การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

#### - ปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับ อบต.

การทำภารกิจงานพัฒนาของ อบต. ในอนาคตมีแนวโน้มจะเกิดปัญหาดังนี้ (1) ความหลากหลายเหลือเฟือทั้งด้านรูปแบบและขนาดของการพัฒนา เนื่องจากรายได้ของ อบต. แต่ละแห่งมีความแตกต่างกันสูง (2) การดำเนินโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ ที่ต้องเชื่อมโยงกัน จะเกิดขึ้นได้ยาก

#### - กระจายอำนาจทำให้ประชาชนอยากเสียภาษี

นายทศนะ สิงห์ศิลาวัณย์ ได้ไปดูงานหลายประเทศ พบว่าต่างประเทศกระจายอำนาจไปมาก มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชน เสียภาษีตรงนั้น ก่อสร้างตรงนั้น ควบคุมกันอยู่ตรงนั้น ผู้เสียภาษีจึงเห็นประโยชน์ ทำให้เก็บภาษีได้ถึง 99 % ขณะที่ประเทศไทยเก็บภาษีเข้าส่วนกลาง คนจึงไม่อยากเสียภาษี

#### - รวมอำนาจทำให้ประชาชนเป็นผู้ขอและรอความช่วยเหลือ

นายกิติ ชมภูมิ่ง เห็นว่าการกระจายในหลักการดีควรกระจายอำนาจให้แก่องค์กรมานานแล้ว การที่เรารวบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางทำให้ประชาชนมีลักษณะเป็นผู้พึ่งพิงคอยรับ คิดแต่จะรอคอยความช่วยเหลือจากทางราชการ คิดว่าทางราชการต้องเป็นผู้ทำทุกอย่าง ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นประชาชนเจ้าของประเทศ การเริ่มกระจายอำนาจในขณะนี้จึงมีปัญหาที่ประชาชนยังคงแต่จะคอยเป็นฝ่ายรับ

#### - ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของ อบต.

เพื่อปรับปรุง อบต. ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระทรวงมหาดไทยต้องดำเนินการ (1) ให้ความศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ให้ความศึกษาแก่ฝ่ายบริหารของ อบต. (3) สนับสนุนให้ อบต. มีงบประมาณหรือเพียงพอ (4) สนับสนุนให้หลาย อบต. จัดบริการบางอย่างร่วมกันได้ ไม่ต้องต่างคนต่างทำ เช่น ห้องสมุด (5) ในอนาคตน่าจะมี อบต. หรือ อบจ. อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ไม่ควรให้มีทั้ง 2 อย่าง เพราะพื้นที่ดำเนินการเป็นพื้นที่เดียวกัน (6) ควรให้

ข้าราชการสามารถโอนไปมาได้ทั้งระหว่าง อบต. อบจ. และเทศบาล

### 3.2 การบริหารราชการส่วนภูมิภาค

#### - กำหนดผู้ใหญ่บ้านคือสะพานให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ เข้าถึงประชาชน

กำนันผู้ใหญ่บ้านยังควรต้องมีอยู่เพราะเป็นผู้เชื่อมโยงผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอให้ไปถึงชาวบ้านได้โดยตรง กำนันผู้ใหญ่บ้านไม่เหมือนกับ อบต. ที่มีการแบ่งตัวกันซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนเวลาที่มีการเลือกตั้ง

แต่มีข้อควรสงสัยว่าในอนาคต จะเหลือกำนันผู้ใหญ่บ้านอยู่มากน้อยเพียงไรที่จะยังคงเป็นผู้เชื่อมโยงให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ เข้าถึงประชาชนอยู่ต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงให้กำนันผู้ใหญ่บ้านมาจากการเลือกตั้ง ทำให้ต้องมีการหาเสียง มีการจ่ายเงิน และหลายคนได้เงินจากนักการเมือง ทำให้กำนันผู้ใหญ่บ้านกลายเป็นเครื่องมือของนักการเมืองไป แทนที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ของนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัด

อย่างไรก็ตาม การเลือกตั้งใหม่ทุก 5 ปี ก็มีข้อดีที่ทำให้ชาวบ้านมีโอกาสเปลี่ยนกำนันผู้ใหญ่บ้านที่ทำงานไม่เป็น ใช้อิทธิพล หรือเรียกเงินเรียกทองได้

#### - ในอนาคตท้องถิ่นยังโต ภูมิภาคยังต้องเล็กลง

นายอิกทาญ โทมสกรัดดี เห็นว่าในอนาคตท้องถิ่นจะโตขึ้น และภูมิภาคจะเล็กลง ตำแหน่งนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัด อาจจะเหลือเป็นตำแหน่งผู้ตรวจการท้องถิ่นประจำภูมิภาคก็ได้ กระทรวงมหาดไทยต้องปรับตัว เช่นบทใหม่

#### - การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ปัจจุบันไม่มีเอกภาพ

● ผู้แทนกระทรวงในภูมิภาคยังไม่เกิดขึ้นจริงจัง กรมต่างๆ ไม่ยอมให้คุม คุมไม่ได้

● บางกรมมอบอำนาจให้หน่วยงานของตนในภูมิภาคโดยข้ามผู้ว่าราชการจังหวัดไป หรือบางกรมส่งคนมาทำงานในจังหวัดและส่งงานโดยตรง โดยไม่สนใจจังหวัดและอำเภอ ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เกิดปัญหาในการทำงาน คือไม่มีโอกาสป้องกันปัญหาหรือต้องรับภาระแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ไม่ได้มีส่วนรับทราบและร่วมตัดสินใจด้วย

● หน่วยงานส่วนกลางบางหน่วยเข้าไปทำงานกับท้องถิ่น ชำนาญจังหวัดและอำเภอ เพราะการกระจายอำนาจเร็วเกินไป ท้องถิ่นยังไม่พร้อมที่จะแบกรับ เช่น การกระจายอำนาจของกรมทางพอท้องถิ่นไม่พร้อม กรมทางก็จะร่วมกับ อบต. ดำเนินงาน โดยไม่ผ่านจังหวัด อำเภอ

● กรมป่าไม้ยังไม่ตระหนักถึงความเดือดร้อนของประชาชน มุ่งยึดแต่กฎหมาย

- มท. **อย่าทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นตัวแทนของกระทรวงมหาดไทย**

ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นตัวแทนของรัฐบาล เป็นตัวแทนของส่วนกลางทั้งหมด ไม่ใช่ตัวแทนของกระทรวงมหาดไทย เพียงแต่มาสังกัดกินเงินเดือนอยู่กับมหาดไทย แต่ทุกวันนี้กระทรวงมหาดไทยทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นตัวแทนของกระทรวงมหาดไทย สถาบันผู้ว่าราชการจังหวัด จึงเสื่อมลง

- **สำนักงานจังหวัดขาดขวัญกำลังใจทำงาน**

(1) ปัญหาหนึ่งของสำนักงานจังหวัดที่ต้องแก้ไขคือ ทำอย่างไรถึงจะสร้างบันไดความก้าวหน้าของสำนักงานจังหวัดให้เห็นเด่นชัดขึ้นมาให้จงได้ เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

(2) หัวหน้าสำนักงานฯ ต้องรับผิดชอบงาน 2 ด้านซึ่งต่างกัน คืองานอำนวยความสะดวก ติดตามผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งงานแผนต้องนั่งโต๊ะเขียน จ้างทำงานด้วยความยากลำบาก

(3) หัวหน้า สนจ. ต้องเต็มประสบการณ์บริหาร ในขณะที่นายอำเภอต้องเต็มประสบการณ์วิชาการ

(4) สำนักงานจังหวัดควรเน้นบทบาทการเป็นคู่ประสานงานกับกระทรวงทบวงกรมให้มากยิ่งขึ้น

(5) ผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องอาศัยสำนักงานจังหวัดเป็นมือเป็นไม้ คอยซักยัดติดตามงานให้สำนักงานจังหวัดจึงมีความสำคัญ ถ้าสำนักงานจังหวัดไม่แข็ง งานของผู้ว่าราชการจังหวัด อาจล้มเหลวได้

(6) สำนักงานจังหวัดควรทบทวนช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ในเรื่องของการประสาน ยังมีการแยกตัวออกไปเป็นท้องถิ่นมากเท่าไร ยังต้องมีการประสานมากขึ้นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3.3 การบริหารราชการส่วนกลาง

- **กระทรวงมหาดไทยเก่งแต่พิธีการ ไม่เน้นทำงานแบบมืออาชีพร**

กระทรวงมหาดไทยใหญ่แต่ตัว ช้างในไปวิ่งไม่มีอะไรเลย แต่เรื่องที่ทำก็ไม่มีขีดความสามารถพอถ้ามีแต่หลังตัวเองว่าใหญ่ เราจะแพ้กระทรวงอื่นที่เขามีการพัฒนาและมีเทคโนโลยีสูงๆ

จุดอ่อนที่เราคือ (1) เจ้าหน้าที่ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนย้ายสายงานอยู่ตลอด กระทรวงมหาดไทยควรต้องสร้างสายงานที่เป็นสายวิชาชีพขึ้นมาโดยไม่ต้องโยกย้าย ให้เขาเติบโตได้ในสายงานของเขาเอง เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นระดับ 11 ได้ (2) เราเก่งแต่เรื่องพิธีการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนใหญ่ก็จะรู้เฉพาะคำตอบแบบปรพรม แต่ถ้าลงเฉพาะเรื่องลึกๆ จะตอบไม่ได้ โดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจ

- **จุดแข็งของมหาดไทยคือสามารถประสานงานแก้ไขทุกปัญหา**

ไม่ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในมหาดไทยต้องเข้ามีส่วนร่วม โดยทำบทบาทคู่ประสาน บทบาทเช่นนี้ไม่มีการทวงโทษทำได้ดีเท่ากระทรวงมหาดไทย

- **กระทรวงมหาดไทยยังส่งงานซ้ำซ้อนกัน**

กรมต่างๆ เวลานี้ก็ส่งงานมายังจังหวัดซ้ำซ้อนกันในเรื่องเดียวกัน เช่น งานประชาคม กรมการปกครองก็ส่ง กรมการพัฒนาชุมชนก็ส่ง จังหวัดจะเอามารวมทำพร้อมกัน เงินก็มาไม่พร้อมกัน กลายเป็นต้องทำซ้ำกัน 2 ครั้ง

- **การเลื่อนตำแหน่งต้องมีหลักเกณฑ์เพื่อมิให้ข้าราชการไปวิ่งกับนักการเมือง**

อนาคตของกระทรวงมหาดไทยขึ้นอยู่กับคนมหาดไทยเอง ปัจจุบันข้าราชการหลายคนมุ่งสั่งกีดนักการเมืองเพื่อให้อยู่รอดและแย่งชิงความก้าวหน้า จนลืมความเป็นข้าราชการที่มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชน แต่กลับไปดูแลนักการเมืองและประชาชนที่เป็นฐานคะแนนเสียง

นายฮึกหาญ โคมระศักดิ์ เป็นหัวขีวราชการมหาดไทยในสมัยนี้ที่มองไม่เห็นอนาคต ต่างกับสมัยก่อนที่ท่านเข้ามาทำงานที่กระทรวงมหาดไทย จะรู้เลยว่าอีกกี่ปี น่าจะถึงตำแหน่งนายอำเภอ อีกกี่ปีน่าจะถึงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด พอที่จะคาดเดา

อนาคตของตนเองได้ แต่เดี๋ยวนี้คาดไม่ได้

ข้าราชการมหาดไทยถาวรแก้ไขปัญหาการวิ่งเต้น และอยากเห็นการบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง เพื่อจะได้มุ่งมั่นทำงานโดยไม่ต้องกังวลใจที่ถูกเพื่อนข้าราชการด้วยกันเข้าหาหนักการเมืองแล้วทำลายกันเอง ดังนั้น กระทรวงมหาดไทยต้องวางมาตรการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นมาตรฐานชัดเจน ทำให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามระบบคุณธรรมโดยแท้จริง ปลอดภัยจากอิทธิพลการเมือง ถ้าปล่อยให้อยู่ในสภาพเช่นนี้ ขวัญและกำลังใจของข้าราชการจะเสียหาย จะไม่มีใครอยากทำงานจริงจัง ได้แต่ทำไปวันๆ เพราะไม่มีอนาคต

**- กรมการผังเมืองต้องเปลี่ยนบทบาทและสถานภาพ**

ในอนาคต กรมการผังเมืองต้องปรับเปลี่ยนดังนี้ (1) เปลี่ยนสถานะเป็นหน่วยงานระดับชาติ เพื่อให้รัฐบาลเป็นผู้กำกับนโยบายอย่างชัดเจน อยู่ในกระทรวงมหาดไทย ไม่ได้ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร (2) ทำบทบาทกำหนดนโยบาย มาตรฐานผังเมือง และดำเนินการเพื่อออกกฎหมาย โดยในส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์และมาตรฐาน ในระดับจังหวัดให้คำปรึกษา (3) ให้ท้องถิ่นเป็นผู้วางผังเมืองเอง เพื่อให้การบังคับใช้เป็นผล (4) กรมการผังเมืองจะวางผัง เฉพาะกรณีที่ต้องยื่นที่ไม่มีความเหมาะสมหรือเป็นผังที่เกี่ยวข้องกับหลายท้องถิ่น หรือเป็นผังใหญ่เพื่อควบคุมผังของท้องถิ่นเป็นลำดับๆ ลงไปให้ได้ เช่น วางผังภาคเพื่อใช้คุมผังจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้ผังเมืองทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**- รพช. ต้องยุติงานปฏิบัติการเร่งรัดพัฒนาชนบท**

ในอนาคต งานปฏิบัติของ รพช. ต้องให้ท้องถิ่นดำเนินการ ส่วนบทบาทที่ รพช. จะทำ คือ (1) ระเบียบกฎหมายและวิชาการเพื่อให้ใช้ทั่วไปทั้งประเทศ (2) กำหนดมาตรฐานงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เพราะในปัจจุบันเกิดภาวะผู้รับเหมาตัดราคาตัวเอง แอ้งงานกันทำ หรือผู้รับเหมาหาประโยชน์โดยวิ่งหาหนักการเมือง หรือไม่มีกัมมีการเมืองมาหาประโยชน์เสียเอง (3) ในส่วนภูมิภาคทำบทบาทกำกับดูแลท้องถิ่น เช่น ตรวจสอบ

ด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นการพัฒนางานทั้งท้องถิ่นและผู้รับเหมาให้ทำงานได้ดีขึ้น เพราะจะมีผู้ตรวจสอบที่ดี (4) งานปฏิบัติที่ รพช. จะทำ ควรเป็นงานเฉพาะกิจฉุกเฉิน เช่น การเกิดภัยพิบัติใหญ่ระดับชาติ ซึ่ง รพช. มีเครื่องจักรและเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะพร้อมจะเป็นหน่วยเฉพาะกิจเคลื่อนที่เร็ว สามารถถึงที่เกิดเหตุได้ภายในระยะเวลาอันสั้น (5) ศูนย์ รพช. ควรได้รับมอบหมายให้ทำบทบาทป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพราะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานนี้ (มีเครื่องมือและมีบุคลากรด้านช่างมากกว่า 7,000 คน)

**- กรมโยธาธิการ ในอนาคต**

กรมโยธาธิการในอนาคต ไม่ควรทำงานปฏิบัติ (ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ) แต่ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุนด้านช่าง คือเป็นผู้ตรวจแบบ ตรวจสอบภาพวิศดุก่อสร้าง ให้คำปรึกษาเป็นผู้ชำนาญการช่วยควบคุมงานก่อสร้าง ให้แก่ อบต. อบจ. ฯลฯ

**- มท. และ ปค. ยังไม่พร้อมรับมือกับงานป้องกันภัยพิบัติพลเรือน**

อปพร. ไม่มีผู้เชี่ยวชาญงานอุบัติภัยเฉพาะด้านต่างๆ เลย เจ้าหน้าที่มหาดไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยความสะดวกป้องกันภัยจังหวัด ก็ต้องเข้าไปเผชิญเหตุ ต้องเข้าไปสั่งการ ทั้งที่มีแต่ความรู้ที่ๆ ไม่สามารถแก้ปัญหาพิเศษพวกนี้ได้ กระทรวงมหาดไทยต้องทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญขึ้นได้อย่างจริงจัง

**- ทิศทางบทบาทใหม่ของมหาดไทย : ผู้ประเมินผลงานท้องถิ่นและจัดสรรงบอุดหนุน**

การกระจายอำนาจอาจไม่ทำให้มหาดไทยเล็กลง ถ้ากระทรวงมหาดไทยปรับบทบาทใหม่ เช่น เมื่อไม่จำเป็นต้องไปปฏิบัติการเอง ก็สามารถทำบทบาทเป็นผู้ตัดสิน คอยดูแลให้เขาเล่นตามกฎกติกา ถ้าใครไม่เล่นตามกติกาก็ไม่ให้เงินอุดหนุน หรือใครผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ก็ให้เงินอุดหนุนน้อย ถ้าทำบทบาทเช่นนี้ จะยังมีอำนาจราชศักดิ์มากขึ้น

**- ภาพมหาดไทย ในสายตาคนนอก และแนวทางแก้ไขมหาดไทยในอนาคต**

นายประสิทธิ์ พรรณพิศุทธิ์ ได้ประมวลข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความคิดเห็นของคนนอกที่มีต่อกระทรวงมหาดไทย พบว่ากระทรวงมหาดไทยอยู่ใน

สภาวะที่เพียงพล้าเป็นจำเลยทางสังคม ซึ่งหากจะแก้ปัญหานี้ นายประสิทธิ์ พรรณพิสุทธิ์ มีข้อเสนอแนะหลายประการ ดังนี้

● *ภาพลักษณ์มหาดไทย*

(1) กระทรวงมหาดไทยยังคงเป็นหน่วยงานที่หน่วยงานและใช้อำนาจที่มีอย่างล้นเหลือในทางที่ผิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้อำนาจในการคอร์รัปชันและการสนองนโยบายของนักการเมืองที่ไม่ถูกต้อง

(2) กระทรวงมหาดไทยเป็นตัวละครชาวพัฒนาการทางการเมืองและการปกครอง เป็นตัวจุดรั้งประชาธิปไตย และเห็นว่าไม่มีกระทรวงมหาดไทยเสียดีกว่า

(3) ในกระทรวงเต็มไปด้วยระบบเส้นสาย ความก้าวหน้าของทางราชการมิใช่เกิดขึ้นโดยความสามารถของบุคคล ใช้ระบบเส้นสายเป็นรากฐานการบริหารงานบุคคล ทำให้บุคคลขาดความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

(4) บุคลากรของกระทรวงมหาดไทยมีความรู้ทางเทคโนโลยีต่ำ และไม่ทันสมัย ทำให้ดูเหมือนเป็นผู้มีความคิดแบบอนุรักษ์นิยมอยู่เสมอ

● *สาเหตุสำคัญที่ทำให้มหาดไทยเป็นจำเลยของสังคม*

(1) ความสนใจของคนต่อภาพพจน์ของกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงมหาดไทยขาดการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพพจน์ที่ดี ดังนั้นแม้ว่าความจริงแล้วกระทรวงมหาดไทยเปลี่ยนวิธีคิดวิธีการทำงานไปมากแล้ว คนทั่วไปก็ยังไม่เชื่อว่ามหาดไทยจะเปลี่ยนแปลงได้จริง

(2) ลักษณะงานของกระทรวงมหาดไทยเป็นเรื่องทางสังคมศาสตร์ และใช้ความคิดเชิงปัญญา มากกว่าใช้ความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ดังนั้น ขณะที่คนนอกมองประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ คนของกระทรวงมหาดไทยกลับมองไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร

(3) การบริหารงานยังแบ่งพรรคพวก และมีรากฐานจากระบบอุปถัมภ์ ทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถต้องหนีและออกไปจากองค์กรกระทรวงมหาดไทยจำนวนมากอย่างที่ไม่ปรากฏมาก่อน คน

เหล่านี้เมื่อออกไปแล้วจะมองภาพกระทรวงมหาดไทยในแง่ลบเสมอ

● *แนวทางแก้ไขมหาดไทยในอนาคต*

(1) ยอมรับจุดอ่อน แล้วค้นหาตำแหน่งของกระทรวงมหาดไทยในสังคมให้พบ พยายามเคลื่อนไปกับสังคมให้ได้ในฐานะสมาชิกส่วนนำของสังคม

(2) ทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ประจักษ์แก่คนภายนอก และดำเนินนโยบายมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้จริง ทำงานร่วมกับท้องถิ่นในฐานะแกนกลาง

(3) ปฏิบัติงานโดยใช้การมีส่วนร่วมประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่การงาน จะช่วยยกภาพพจน์ของกระทรวงมหาดไทยให้สูงขึ้นได้ เพราะในความเป็นจริงแล้วยังมีคนเคารพที่เกียรติคุณของกระทรวงมหาดไทยอยู่ไม่น้อย

(4) บริหารงานบุคคลในกระทรวงโดยใช้ Merit System อย่างแท้จริง และเผยแพร่แนวคิดการปฏิบัติดังกล่าวให้สื่อมวลชนและประชาชน รวมทั้งบุคลากรในกระทรวงมหาดไทยทุกระดับยอมรับนับถือ