



## แนวทางการปฏิบัติราชการ ของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด\*

ปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(นายสุจริต ปัจฉิมนันท์)

### หัวหน้าสำนักงานจังหวัดถือเป็นหัวใจสำคัญ

รู้สึกดีใจที่ได้มาพบกับท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัด  
อย่างเป็นทางการ ซึ่งส่วนมากจะรู้จักกันอยู่แล้ว และบางคนได้  
ทำงานร่วมกัน บางคนไม่ได้ทำงานร่วมกัน

สิ่งที่ผมอยากจะมาบอกกับท่านหัวหน้าสำนักงาน  
จังหวัดมีหลายเรื่องด้วยกัน เพราะว่าผมเพิ่งมาอยู่ที่สำนักงาน

\* กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา เรียบเรียงจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของหัวหน้าสำนักงาน  
จังหวัด เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ กรุงเทพฯ ฯ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย และคุณลักษณะการทำงานจากท่าน  
หัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่ผ่านมาในระดับจังหวัด และระดับ  
กระทรวง ซึ่งข้อเท็จจริงแล้วคิดว่าทุกคนตั้งใจทำงานกันเต็มที่ แต่  
มีบางสิ่งบางอย่างที่ควรเร่งรัดในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเอาใจใส่  
มากยิ่งขึ้น อีกทั้งต้องทุ่มเทมากยิ่งขึ้นด้วย

จากการสอบถามข้าราชการเก่าๆ พบว่าไม่ค่อยมีการ  
ประชุมในระดับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเท่าใดนัก ส่วนมากจะ  
เน้นหนักไปทางผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด  
เป็นหลัก ในระดับเจ้าหน้าที่นั้นเป็นการเข้าโรงเรียน แต่ผมคิดว่า  
การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัดหรือการขับเคลื่อนในการ  
ทำงานทั้งหมดในจังหวัด **หัวหน้าสำนักงานจังหวัดถือเป็น  
หัวใจสำคัญในการทำงาน** ยกเว้นแต่ท่านหัวหน้าสำนักงาน  
จังหวัดจะไม่ตั้งใจทำงาน ผู้ว่าฯ จึงไปใช้คนอื่น

ผมเคยเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดมา จึงรู้ว่าทำไมบาง  
จังหวัดผู้ว่าฯ ใช้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดน้อย แต่อีกจังหวัดอาจ  
ใช้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมาก ผู้บริหารทุกคนมีความคิดว่างาน  
ทุกอย่างต้องการผลสำเร็จของงาน ดังนั้นในขั้นตอนของกระบวนการ  
ในการทำงานจึงเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกคนที่จะต้องทำ



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ใครสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ของจังหวัดได้สำเร็จ ผู้ว่าฯ ก็จะใช้คนนั้นเป็นตัวหลักในการทำงาน

### ทุกคนต้องพัฒนาและปรับปรุงตัวเองเพื่อองค์กร

ตั้งนั้นแต่ละคนจะต้องพัฒนาตัวเองในเรื่องของการทำงาน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งพูดว่า ทำไมเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดจึงมีประสิทธิภาพน้อยลง แต่ไม่ใช่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่เท่าที่ผมได้มาดำรงตำแหน่ง อาจเป็นเพราะคนที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนี้ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือตำแหน่งต่างๆ ก็ตามนั้น จะมาจากที่หลากหลาย เช่นที่มีการรับโอนมาผมเห็นแล้วก็ตกใจว่ามีเข้ามาในหน่วยงานมากมายเต็มไปหมด มาจากครุฑก็มี สาธารณสุขก็มี เทศบาลก็มี จึงทำให้เกิดการหล่อหลอมในลักษณะที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละคนมาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งมีวัฒนธรรมและแนวทางในการทำงานที่อาจจะแตกต่างกัน

แต่นั้นไม่ใช่ประเด็นสำคัญ เพราะเมื่อเข้ามาทำงานที่กระทรวงมหาดไทยแล้ว ทุกคนจะต้องพัฒนา และปรับปรุง



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ตัวเองเพื่อองค์กรของเราให้ได้ และเคยพูดกับกองการเจ้าหน้าที่ว่า รับโอนเจ้าหน้าที่มาจากที่หลากหลายแล้วจะทำงานได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งไม่เหมือนกรมการปกครอง ตอนที่ผมเป็นอธิบดีอยู่ 2 ปีครึ่ง ผมรับคนที่โอนมาน้อยมาก คนที่จะรับโอนมาจริง ๆ จะต้องมีการยืนยันและรับรองมาอย่างเต็มที่ว่าจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานจริง ถ้าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานก็จะไม่รับโอน

ลักษณะงานของกรมการปกครองกับสำนักงานจังหวัดจะแตกต่างกัน โดยลักษณะงานของกรมการปกครองจะเป็นงานเฉพาะ แต่งานของสำนักงานจังหวัดจะเป็นงานหลากหลาย ดังนั้นจึงอยู่ที่พฤติกรรมและขีดความสามารถในการทำงานที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ใครที่มีความสามารถที่จะเก็บได้มาก ใครสามารถพัฒนา และปรับวิธีการทำงานได้ คนๆ นั้นก็จะมีความสำเร็จก้าวหน้า และยังได้ตรวจสอบต่อไปว่าทำไมหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจึงได้มาช่วยราชการที่นี้มากนักประมาณ 7-8 คน เมื่อสอบถามก็ได้ความว่า บางคนผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เอาและส่งตัวคืนมา ซึ่งถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดส่งตัวคืนมานั้นจะต้องมีอะไรสักอย่าง เพราะโดยปกติผู้ว่าราชการจังหวัดทุกคนคงไม่รังเกียจลูกน้อง งานของสำนักงานจังหวัดในปัจจุบันหนักกว่า



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เมื่อสมัยผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด เพราะทุกอย่างลงไปสู่ผู้ว่าราชการจังหวัดคนเดียว ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีได้ให้ความไว้วางใจ ดังนั้นจึงต้องสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ได้ทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะงานของกระทรวงมหาดไทยอย่างเดียว เพราะถ้าหัวหน้าสำนักงานจังหวัดไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทั้งหมดก็จะมีคนอื่นเข้ามาช่วยทำงาน ซึ่งในขณะนั้นเขาก็รอจังหวะจ้องที่จะเข้ามาสู่การทำงานในกระทรวงมหาดไทยอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าหัวหน้าสำนักงานจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้และมีประสิทธิภาพก็ถือว่าท่านได้ทำกำแพงไว้ดีแล้ว หัววิธีการป้องกันที่ดีและต้องรู้วิธีการทำงานด้วย

### จะต้องเป็นคอบ่อยกับลูกกระเดือกของผู้ว่าราชการจังหวัด

แต่อย่างไรก็ตามเมื่องานของผู้ว่าราชการจังหวัดมีมากจึงจำเป็นต้องมี Staff ดังนั้นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจึงถือว่าเป็นผู้ใหญ่ และเป็นคนที่มีความสำคัญ โดยที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะต้องเป็นคอบ่อยกับลูกกระเดือกของผู้ว่าราชการจังหวัด เพราะหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด สังกัดกระทรวงมหาดไทยเช่นเดียวกัน



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ดังนั้นเมื่อหัวหน้าสำนักงานจังหวัดไปทำงานที่จังหวัดแล้วผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เอาท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดก็จะลำบาก ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่ละคนจะมีลักษณะแตกต่างกัน แต่ท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ท่านก็ต้องปรับปรุงตัวให้เข้ากับผู้ว่าราชการจังหวัดให้ได้ เพราะคนที่จะไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดได้นั้นจะต้องมีฝีมือด้วย มีทั้งเก่ง ทั้งเฮง เก่งอย่างเดียวไปไม่ได้จะต้องมีเฮงด้วย ซึ่งถ้าใครสามารถผสมผสานทั้ง 2 อย่างได้ดีที่สุด คนนั้นก็必将มีความก้าวหน้าต่อไปได้ในการทำงาน

### จะต้องคิดและเป็นสมองอีกซีกหนึ่งให้กับผู้ว่าฯ

ความคิดริเริ่มในการทำงานต่างๆ ของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดในฐานะ Staff นั้นจะต้องช่วยคิด หรือเป็นสมองอีกซีกหนึ่งให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย เช่นเรื่องนั้นเรื่องนี้จะต้องทำอย่างไร ส่วนบางคนว่าคิดแล้วผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เอาความคิดของตน ก็เลยไม่คิดอะไรเลย ซึ่งท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำเช่นนั้นไม่ได้ เพราะเรามีหน้าที่ที่จะต้องคิดและเป็นสมองอีกซีกหนึ่งให้กับท่าน ส่วนในเรื่องของการตัดสินใจว่าจะเอาความคิดหรือไม่นั้น หรือจะนำมาปฏิบัติหรือไม่ หรือจะใช้วิธีการอย่างไรนั้น



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



จะต้องให้ผู้นำว่าราชการจังหวัดหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะผู้บังคับบัญชาจะมองในกรอบของจังหวัดซึ่งการตัดสินใจ อาจจะมีผลกระทบกับสิ่งต่างๆ ภายในจังหวัดได้

ฉะนั้นผมอยากให้ท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทำงาน ให้เต็มที่ ถึงแม้ว่าผมจะไม่ได้มาจากสายของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทยโดยตรง แต่เมื่อผมไปอยู่ที่องค์กรไหน ผมก็อยากให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่หน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญ เชื่อถือและมีความมั่นใจว่า เมื่อใช้พวกเราแล้วงานจะต้องประสบผลสำเร็จ

### ถ้าตั้งใจทำงานเต็มที่ทุกอย่างแล้วอยู่ไม่ได้ ท่านต้องบอกผม

วันนี้เรามาคุยกันในฐานะที่เป็นครอบครัวเดียวกัน มีอะไรก็ต้องคุยกันเล่าให้กันฟัง ถ้ามีความหนักอกหนักใจอะไรต้องเล่าให้ฟัง บางทีผมอยู่ข้างบนไม่รู้ว่ามีความหนักอกหนักใจอะไรบ้าง ท่านอยู่กับผู้ว่าราชการจังหวัดคนไหน ถ้าท่านตั้งใจทำงานเต็มที่ทุกอย่าง แล้วอยู่ไม่ได้ท่านต้องบอกผม ผมยอมรับว่าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เหมือนกันทุกคน ทุกคนก็มีแนวทางในการ



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทำงานที่แตกต่างกันไป แต่ในฐานะที่เราเป็นผู้บังคับบัญชาเราต้องสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาให้ได้ทุกอย่าง นอกจากเป็นเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการซึ่งในเรื่องนี้ต้องปฏิเสธ เพราะถ้ามีเรื่องท่านต้องติดคุกและโดนวินัย แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกคนคงไม่มีใครคิดอย่างนั้น เพราะถ้าคิดอย่างนั้นก็อยู่ลำบาก

### ต้องตั้งใจทำงาน คิดเร็ว ทำเร็ว และเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ

เรื่องการทำงานการตั้งใจในการทำงาน และท่านจะต้องเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ เพราะในปัจจุบันทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาทั้งหมด ตั้งแต่ท่านนายกรัฐมนตรี ท่านรัฐมนตรี ท่านมอบความไว้วางใจให้กับกระทรวงมหาดไทยมากพอสมควร ซึ่งท่านคิดเร็ว และในฐานะที่เราเป็น Staff และเป็นเครื่องมือของผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดก็ต้องทำงานเร็วด้วย ไม่มีผู้บังคับบัญชาคนไหนที่เมื่อสั่งงานแล้วจะอืดอาด ล่าช้า ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นก็จะไม่ใช่ให้ทำงาน ผมก็เช่นกันในการใช้งานถ้าคนไหนช้ามาก ๆ



ใช้ 2 ครั้ง 3 ครั้ง แล้วยังไม่ได้ ผมก็ไม่มีเวลาที่จะใช้ต่อ จึงต้องหาคนอื่นมาทำแทน ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ พวกเราต้องสนองนโยบายให้เร็วที่สุด

### จังหวะและวิธีการเป็นเรื่องสำคัญ

การทำงานต้องดูจังหวะและวิธีการในการทำงานซึ่งเป็นหลักใหญ่ ผมเชื่อว่าทุกคนเป็นลูกน้องไม่ว่าจะอยู่อย่างไรก็ตามก็ถือว่าเป็นลูกน้องทั้งสิ้น ข้อสำคัญก็คือท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะต้องเอาเรื่องงานเป็นหลักในการสู้กัน และปกป้องผู้บังคับบัญชา และสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรและตัวเองด้วย ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานบางคนยังสู้เขาไม่ได้ บางคนไม่ทุ่มเทเท่าที่ควร ซึ่งถ้าไม่ทุ่มเทในเรื่องของการทำงานก็จะต่อสู้ได้ลำบากในวันข้างหน้า

สำหรับตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะได้เลื่อนระดับเป็นซี 9 ในอีกไม่ช้านี้ หรือประมาณอีก 2 – 3 เดือน ผมมีแนวคิดที่ว่า ต่อไปปลัดจังหวัดจะสามารถขึ้นเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดได้เลย แต่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเป็นอย่างไร จะสามารถขึ้นเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดได้เลยหรือไม่ นั่น ก็ยังต้องคิดต่อไปอีก



ในประเด็นนี้ และต่อไปข้างหน้าไม่ว่าผมจะอยู่ที่ไหนผมจะตั้งใจและหาคำตอบให้ท่านเลย ท่านจะได้ไม่ต้องไปคิดมาก ซึ่งถ้าท่านทำตามคำตอบที่ให้นั้นท่านก็จะทำได้ถูกต้อง

### ต่อไปจะไม่มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดช่วย

#### ราชการ

ต่อไปถ้าจังหวัดใดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดคืนมา ผมจะตั้งให้ลงไปเป็น ซี 8 แทนที่ไม่ให้อยู่ตำแหน่งหลักและไม่ให้เงินประจำตำแหน่ง ซึ่งในขณะนี้ปรากฏว่ามีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมาอยู่ในกระทรวงแล้วมารับเงินประจำตำแหน่งเพราะมาช่วยราชการก็มี ต่อไปจะไม่ให้เงินประจำตำแหน่งสำหรับพวกที่มาช่วยราชการ แล้วจะตั้งให้ลงไปเป็นตำแหน่ง 8ว แล้วตั้งคนอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปแทนทันทีไม่ให้อว่าง ซึ่งจะทำในไม่ช้านี้ มีหลายคนบ่นว่ารักษาการมาตั้งนานแล้วทำงานก็ดี ผู้ว่าราชการจังหวัดก็ชมแต่ไม่ได้ขึ้น เงินประจำตำแหน่งก็ไม่ได้ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคนถูกส่งตัวคืนมากลับได้รับเงินประจำตำแหน่ง ต่อไปนี้จะไม่มีการคงอัตราตำแหน่งไว้ที่จังหวัด แต่อัตราตำแหน่งจะตัดมาอยู่ที่กระทรวงเลย



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



นี่เป็นการบอกให้รู้เรื่องไว้ก่อน พวกท่านจะได้ไปช่วยกันทำงานให้เต็มที่ ไม่เช่นนั้นท่านจะต้องถูกตัดขาดออกมาจากจังหวัดและจะหาตำแหน่ง ชช. 8 ว ต่างๆ เขาจะใช้หรือไม่ใช้ก็แล้วแต่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่อยากทำ อยากให้ทุกคนตั้งใจทำงานให้เต็มที่ เพราะในปัจจุบันเรื่องของการทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายฝีมือพวกท่านเป็นอย่างมาก ส่วนในเรื่องความก้าวหน้าท่านไม่ต้องเป็นห่วงเพราะทุกจังหวัดมีงบประมาณและขั้นให้อยู่แล้ว และผู้ว่าราชการจังหวัดก็สามารถไปเอาขั้นจากที่อื่นมาให้เราได้ด้วย เพราะว่ารวมอยู่ในจังหวัดทั้งระดับ 8 ระดับ 7 ซึ่งยังทำได้อยู่

### ทุกคนต้องทุ่มเทและช่วยกันทำงานให้เต็มที่

ดังนั้นอยู่ที่ว่าท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดต้องทำงานให้เต็มที่ ทำงานอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ ทำงานอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด มีความมั่นใจในการทำงานของท่าน คนที่ดีอยู่แล้วก็ต้องเร่งตัวเองให้ดีขึ้น คนที่ยังทำงานแบบครึ่งๆ กลางๆ ก็ต้องเร่งตัวเอง ส่วนคนที่ไม่ไหวจริงๆ ทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม หรือทำงาน

จาก 8.30 – 16.30 น. ก็กลับบ้าน ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมึนงาน



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



หรือไม่ก็ไม่รู้ เป็นที่ทราบกันอยู่ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ฉะนั้นท่านต้องมีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชา ตามท่านบ้างว่าวันเสาร์ – อาทิตย์ท่านมึนงานหรือไม่ ถ้ามึนงานก็อยู่กับนายเขาหน่อย ไม่ใช่ว่าวันเสาร์ – อาทิตย์ถึงเวลาก็กลับบ้าน แต่พอเวลาผู้ว่าราชการจังหวัดไปให้ความดีความชอบคนอื่นก็ไปอิจฉาเขาว่าทำไมไม่ไปให้คนนี้ ฉันทก็ทำงานตั้งแต่ 8.30 – 16.30 น. ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ แต่บางคนเขาทุ่มเททำงานในวันเสาร์ – อาทิตย์ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ดังนั้นทุกคนต้องมีความทุ่มเทในการทำงาน

### การทำงานบางครั้งก็ต้องล้วงลูกบ้าง เพราะถ้าไม่ล้วงลูกงานก็จะไม่ออก

ตัวผมเองรับราชการมาแทบจะไม่มีวันเสาร์ – อาทิตย์ ถึงจะได้มาทำงานอยู่กระทรวง อยู่กรมก็ไม่มีวันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ สิ่งไหนที่จะรับมาเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระให้กับผู้บังคับบัญชาได้ก็จะทำ แม้แต่จะคิดงานก็ยังคิดเสมอว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรของเราเจริญ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ สิ่ง

เหล่านี้ผมคิดอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้หยุดอยู่เฉยๆ การทำงาน



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



บางครั้งสิ่งไหนที่พอทำได้ผมก็จะทำซึ่งบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะมองว่าอธิบดีมาล้วงลูกหรือเปล่า แต่บางครั้งก็ต้องล้วงลูก ลงไปบ้าง เพราะถ้าไม่ล้วงลูกงานก็จะไม่ออก มันก็ต้องทำ ถ้าไม่ทำงานก็จะไม่ออก และก็จะสู้คนอื่นไม่ได้ เราต้องแข่งขันกัน ในขณะที่เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยก็เช่นกัน บางที่เราต้อง ช่วยกันคิด

ดังนั้นทุกคนจะต้องช่วยกันทำงานเพราะการทำงานต้อง ท่วมเทไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม ทุกๆ องค์กรก็เหมือนกันทุกคนต้อง มองถึงคนทำงานเป็นหลัก และการทุ่มเทการทำงานถือเป็นหัวใจ สำคัญ งานไหนที่ควรทำ และงานไหนควรเก็บไว้ก่อนแต่ไม่ใช่ เก็บไว้จนลืมน ท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัดต้องติดตามงาน เพราะข้าราชการระดับ 8 และระดับ 9 บางคนก็จะเป็นรองผู้ว่า- ราชการจังหวัดแล้ว บางคนอีก 1 – 2 ปี ก็จะได้เป็น เมื่อท่าน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขึ้นมาถึงจุดนี้ได้ก็ย่อมมีความก้าวหน้า ทุกคน อยู่ที่ว่าใครจะทำงานได้ดีกว่ากัน เพราะตัวเลือกมีเยอะแต่ ตำแหน่งมีน้อยซึ่งจะมีลักษณะเป็นแบบปิรามิด



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### จะเก็บข้อมูลไว้ทั้งหมด ว่าใครทำงานเป็น อย่างไร

ผมทำงานจะเก็บข้อมูลไว้ทั้งหมด ว่าใครทำงานเป็น อย่างไร ใครต้องเตือนบ่อย ใครมีความคิดริเริ่มและก็จะฟังผู้ว่า- ราชการจังหวัด เพราะเวลาแต่งตั้งผมรู้ว่าบางท่านมีเส้นสายเยอะ มีการฝากโน่นฝากนี่ หรือผู้ใหญ่ฝาก ท่านมีอะไรก็ฝากมาได้ แต่ ถ้าทำงานไม่ดีผมเก็บสถิติไว้ เมื่อผมเอาสถิติที่เก็บไว้ไปให้ดูว่าคน ที่ฝากไว้ทำงานเป็นอย่างไรบ้าง คนฝากก็จะถอยไปหมดไม่ใช่แค่ ระดับท่าน ระดับผู้ว่าราชการจังหวัดก็มี ระดับขึ้นรองผู้ว่าราชการ จังหวัดก็มี ฉะนั้นมันอยู่ที่ตัวเราคนมีเส้นสายดีก็ต้องทำให้ตัวเอง ยิงเป้าเท่าไรท่านก็จะได้ออกาสสูง ถ้าท่านตั้งใจทำงานและท่านมี เส้นดีทำตัวเองแล้วท่านจะไปได้เร็วเหมือนนู่น พอเป้าที่เดียวก็ไป ไม่ใช่เป็นหินขว้างไป ก็ไม่ไป

### ลูกน้องไม่มีโอกาสเลือกนาย แต่นายมีโอกาส เลือกลูกน้องได้

Staff ในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนั้นมีหลากหลาย แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคอะไร ต้องชี้แจงให้เข้าใจว่าเมื่อเข้ามาอยู่องค์กรของเราแล้ว ต้องรักองค์กรของเรา ทำชื่อเสียง



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ให้องค์กรของเรา ผู้ว่าราชการจังหวัดบางจังหวัดเชื่อมั่นในหัวหน้าสำนักงานจังหวัด บางจังหวัดก็ไม่ยอมรับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดคนที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เอาต้องพิจารณาดูว่าไม่เอาเพราะอะไร นอกจากท่านคิดว่าท่านทำงานเต็มฝีมือแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดยังไม่เอาท่านไว้ ก็ต้องผิตปกติอะไรสักอย่างหนึ่ง คือผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ไหว ก็ต้องหัวหน้าสำนักงานจังหวัดไม่ไหว ต้องมาเล่าให้ผมฟังผมจะหาข้อมูลให้ แต่อย่างไรก็ตามต้องคิดอย่างหนึ่งคือ **“ลูกน้องไม่มีโอกาสเลือกนาย แต่นายมีโอกาสเลือกลูกน้องได้”** ถ้าผู้บังคับบัญชาคิดอย่างนี้ได้ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสบายใจ

ท่านเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด นายท่านมีอยู่ 3 – 4 คน คือ มีรองผู้ว่าราชการจังหวัด บางจังหวัดอาจจะมี 3 คน และผู้ว่าราชการจังหวัดแค่นั้น ส่วนนายอำเภอยังต้องมีนายมากมีทั้ง ปลัดจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็ไม่มากเท่าไร ผมทำงานมาไม่เคยทะเลาะกับนายเลย นายคนที่ขึ้นชื่อว่าร้ายที่สุด อยู่กับผมก็เห็นดีหมด

ผมอยู่จังหวัดไหนไม่มีว่านายเกลียด มีแต่นายจะเอ็นดูผมทั้งสิ้น ตั้งแต่เป็นนายอำเภอ และเมื่อเป็นรองผู้ว่าฯนายคนที่ไปอยู่ที่รักผมและยินดีกับผม เพราะผมไม่เป็นศัตรูกับผู้บังคับบัญชา มีแต่ผมทำให้ท่านทุกอย่าง



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### นำความรู้ที่ได้รับ ไปพัฒนาตัวเอง

อยากจะฝากไว้ในภาพรวมที่ทราบเรียนเชิญมาวันนี้ นอกจากจะมาพบปะพูดคุยกันเหมือนญาติพี่น้องแล้ว ก็ต้องเอาความรู้ให้กับพวกเราด้วย กลับไปท่านจะได้ไปพัฒนาตัวเองในเรื่องการทำงานเมื่อมีการแต่งตั้ง ทำไมคนนั้นได้ ทำไมคนนี้ไม่ได้ บางคนอายุไล่ทำไมไม่ได้ บางคนไม่อายุไล่ทำไมไม่ได้ ท่านต้องพิจารณาดู และมีเหตุผลชี้แจง ซึ่งจะสามารถชี้แจงให้ท่านได้ว่าเป็นอย่างไร ฉะนั้นมันอยู่ที่ตัวบุคคลว่าทำงานอย่างไร บางครั้งนายก็ว่าอายุมากตำแหน่งมากแต่ยังไม่เหมาะสมเขาก็ไม่ให้เข้า แต่บางคนก็บอกว่าอายุน้อยแต่เหมาะสมก็ให้เข้า นั่นเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชา ผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่ 8 ปีเต็ม เวลาผมจะเข้าก็บอกว่าผมอายุน้อยยังไม่ให้เข้า พออายุมากก็บอกว่าผมยังไม่เหมาะ ผมก็ไม่บ่น



## อยู่ในตำแหน่งใดก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด

ตอนที่ฉันเป็นผู้ว่าฯ นั้น เป็นผู้ว่าฯ ที่นานมากที่สุดถึง 8 ปี เต็ม แต่โชคดีที่ฉันเป็นผู้ว่าฯ ที่มีอายุน้อย ก็เลยต่อมาได้ถึงปัจจุบันนี้ และทำงานโดยเอาผลงานผู้มาโดยตลอด เมื่อครั้งที่ผมเคยอยู่



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ที่กรมการพัฒนาชุมชน มีคนบอกว่าไปไม่รอด เพราะ พช. เป็นกรมเล็กซึ่งเอาผู้ว่าฯ ปีเดียวหรือ 2 ปีมาเป็นอธิบดี ผมเป็นผู้ว่าฯ มา 8 ปี จึงจะได้มาเป็นอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน แต่เมื่อนายให้เข้ามาเราก็ต้องทำงานให้เต็มที่อย่าไปท้อถอย เพราะถ้ายิ่งท้อถอยก็จะทำให้จิตใจเราหดหู่ ก็จะไม่อยากทำอะไร หากว่าทำงานไปเรื่อยๆ ให้ดีที่สุด ถึงเวลาจบก็จบ แต่**เมื่ออยู่ในตำแหน่งใดก็ตั้งใจทำให้ดีที่สุด**ในทุกตำแหน่งที่มีอยู่ และคิดอย่างเดียวว่าเมื่อไปอยู่ที่ไหนแล้วต้องทำงานให้ดีกว่าคนเก่า แต่ไม่ใช่หมายความว่าเอาเรื่องของคนเก่ามาพูดต่างๆ นานา ผมไม่มี แต่ผมจะพยายามทำงานให้ผลงานออกมาดีกว่าเก่าๆ ผมคิดอยู่ในหัวใจเสมอว่า **การนิเทศ การดำเนิน ไม่ใช่นิสัยของนักปกครอง** เมื่อจบก็จบไป เมื่อเราอยู่เราก็ทำงานให้ดีที่สุด ตั้งใจให้ดีกว่าคนที่เคยทำ แน่แน่นอนเมื่อใหม่กว่าก็ต้องดีกว่าของเก่า ต้องรู้จักการพัฒนา เราอยู่แล้วไม่พัฒนาไปแบบเรื่อยๆ ใครก็ไม่สนใจ

และนายมีโอกาเลือกคน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดคนนี้ทำงานไม่ดี เขาก็ไม่ใช่ก็ไปใช้ปลัดจังหวัดมากขึ้น



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



## ต้องคิดไตร่ตรองและปรับปรุงการทำงาน

ถ้านายไม่ใช่ ท่านต้องคิดว่าทำไมนายถึงไม่ใช่เรา เราไม่ใช่อะไร ต้องมาพิจารณา แต่เวลานายไม่ใช่แล้วบอกว่าดีนายไม่ใช่ก็ดีจะได้อยู่สบายๆ ทำงานให้หมดไปวันๆ ต้องกลับไปคิดให้ดีๆ ทุกคนมีความสามารถเท่ากัน ไม่มีใครไม่มีความสามารถ การจบปริญญาตรีมาเท่ากัน ปริญญาโทเท่ากัน บางคนจบปริญญาตรีมาแต่ทำงานเก่งกว่าจบปริญญาโทก็ได้ อยู่ที่ความตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน แค่นั้นไม่พอท่านต้องเรียนรู้ เพราะปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงไป วิทยาการใหม่เกิดขึ้นท่านยิ่งมีความรู้มากเท่าไร แล้วมาปรับใช้กับการทำงานก็จะทำให้ท่านมีความเด่นกว่าคนอื่น ต้องอ่านหนังสือมากๆ เราต้องพัฒนาตัวของเราทั้งในเรื่องความรู้ด้วย

เมื่อมาถึงจุดนี้ ประสบการณ์ในการทำงานของทุกคนเท่าๆ กัน ไม่หนีกันเท่าไร บางอย่างการทำงานเรามีลูกน้องถึงอย่างไรงานเราก็ต้องรู้ เวลานั้นเรียกเราเขาไม่ได้เรียกลูกน้องมา เราต้องรู้ในภาพกว้างๆ ทั้งหมด ส่วนรายละเอียดนั้นเป็นเรื่องของลูกน้องต้องมาชี้แจงตามสายงาน บางครั้งทุกคนอยากได้ตำแหน่งสูงแต่ทำงานน้อย ผมว่าคงหายากนอกจากเราเป็นเจ้าของบริษัท



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทำงานน้อยๆ เงินเดือนมากๆ แต่ไม่เข้าบริษัทก็เจ๊ง ทุกคนต้องเหนื่อยทั้งนั้นกว่าจะได้อะไรสักอย่าง จะต้องทุ่มเททำงานมาทุกอย่าง นี่เป็นภาพรวมให้พวกเราได้รับทราบและจะได้กลับไปพัฒนาในการทำงานใหม่

### ไม่มีนายคนไหนชอบลูกน้องไม่ทำงาน

เพราะฉะนั้นคนที่ดีอยู่แล้วก็ต้องเร่งทำให้ดีขึ้น คนที่คิดว่ากลับไปจากวันนี้แล้วเราทำงานยังไม่ได้ครึ่งของเราคิดก็ไปเร่งทำให้มากยิ่งขึ้น ไม่มีนายคนไหนที่ชอบลูกน้องไม่ทำงาน ทุกคนต้องการลูกน้องที่ทำงาน สิ่งนี้ทำได้ปึบและเรียบริ้อยด้วย แต่ถ้าสิ่งนี้ไม่ได้ปึบแต่ไม่ได้เรื่องก็คงไม่ถึงอย่างนั้น

ทุกคนต้องมีหน้าที่ จังหวัดอาจจะมีหน้าที่อย่างหนึ่ง เพราะต้องรับงานทุกอย่าง แต่อย่างไรก็ตามบางที่ผู้ว่าฯ จะใช้ปลัดจังหวัดบ้างให้เขาบ้างในสิ่งที่จะทำได้ งานจะแจกเป็นหน้าที่ใครหน้าที่มันอยู่แล้ว ในระดับกรมผมอยากฝากไว้ว่าท่านต้องคิดเรื่องการปรับทัศนคติในการทำงาน ไม่จำเป็นต้องให้นายเดือนปอย มีอะไรทำได้ก็ทำ ถ้ามีปัญหาที่ถาม แต่ไม่ใช่ติดปัญหาทุกเรื่อง ทุกคนทำงานต้องมีปัญหาทั้งสิ้น แต่เราจะแก้ปัญหานั้นด้วยตัวของ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เราเองหรือเราจะแก้ปัญหโดยอาศัยคนอื่นช่วย ถ้าการแก้ไขปัญหาเกินความสามารถก็ต้องมาบอก หรือปรึกษาผม หรือท่านรองปลัดฯ ก็ได้และยังมีรองผู้ว่าฯ มาช่วยอีก 3 คนที่จะมาแบ่งเบาภาระไป ท่านก็สามารถถามได้ ก็ต้องช่วยกันในเรื่องการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ทั้งหมด

ขอฝากกราบเรียนไว้ว่า กลับไปแล้วไปตั้งใจทำงานให้เต็มที่อย่าให้เขาส่งตัวคืนมาเด็ดขาด อย่าให้เป็นอย่างนั้นเลยมันไม่ดี และก็ไม่ต้องอยากรับ แต่ถ้าผู้ว่าฯ ส่งตัวคืนมาก็ต้องรับ เพราะบางคนบอกว่าไม่ต้องเอาไปหรือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดผมไม่ต้องใช้ก็ได้ ผมใช้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ก็ได้ดีกว่า ถ้าไปแล้วจะมาสร้างเงื่อนไขให้เยอะแยะไปหมด เอาเท่าที่มีอยู่ก็พอ ก็มีนะถ้าเอา

ไปแล้วเป็นภาระกับเขา เขาก็ไม่เอา เพราะเหนื่อยงานแล้วยังต้องมาเหนื่อยคนอื่น

ดังนั้นเราไปอยู่ที่ไหนต้องตั้งใจให้เต็มที่ ซึ่งปกติแล้วหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะหมุนเวียนกันไปทีละ 2 – 3 ปี แต่ถ้าอยู่เกิน 4 ปี กว่านั้นแปลว่าจะต้องมีอะไรพิเศษ คือ ต้องนายรักเราคิดไว้อย่างนั้นก่อน ผู้ว่าฯ ไม่อยากให้เราย้ายอย่างนี้ก็อยู่ไป ถ้าได้ขึ้นก็ขึ้นเลย ถ้าถึงจังหวัดขึ้นไม่ได้ก็อยู่ต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีปัญหา ของ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



อย่างนี้ไม่แน่นอน และต่อไปถ้าได้เป็นระดับ 9 แล้วระดับ 8 ไม่มีขึ้น ไม่ใช่ระดับ 8 ขึ้นด้วยระดับ 9 ขึ้นด้วยก็จะยุ่งไปหมด คือหลักการแล้วก็ควรจะเอาผู้อาวุโสแล้วขึ้นระดับ 9 โดยจะคัดเลือกจากพวกนี้ขึ้นไปเป็นรองผู้ว่าฯ ต่อไปคงไม่เอา 8 มาเป็นตัวหารด้วย ซึ่งเหมือนเอาเปรียบหน่วยอื่นที่ระดับ 8 สามารถขึ้นระดับ 9 ได้เลย ในขณะที่ที่อื่นต้องระดับ 9 จึงจะขึ้นระดับ 9 เช่นกรมการปกครองหรือกรมอื่น เหตุที่ของเราระดับ 8 ขึ้นระดับ 9 เพราะหัวหน้าสำนักงานจังหวัดสูงสุดคือระดับ 8 เพราะมันไปไม่ได้ตันอยู่แค่ระดับ 8 ต้องเอาระดับ 8 ขึ้นระดับ 9 ถ้าอาวุโสเต็มที่ แต่เมื่อได้ระดับ 9 แล้วก็จะต้องตัดจากระดับ 9 ขึ้นระดับ 9 เลย ให้เป็นระบบเหมือนกันในเรื่องของการทำงาน และการคัดเลือกไม่ใช่ว่า

คนที่อยู่จังหวัดนั้นๆ จะได้ ต้องดูปัจจัยหลายอย่าง โดยผู้บังคับบัญชาประเมินผลการดำรงตำแหน่งด้วย แต่นายถือเป็นเรื่องสำคัญ

**ผู้บังคับบัญชาต้องมีเมตตากับลูกน้อง และลูกน้องต้องมีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชา**



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ผมจึงได้บอกท่านว่าถ้าท่านอยู่แล้วทำงานเต็มที่แล้วไปเจอนายไม่รักเราก็ต้องหาที่อยู่ใหม่ คือ ต้องมีอะไรสักอย่าง ท่านอาจไปทำอะไรที่ไม่ถูกและผู้ว่าฯ ก็ไม่พอใจมาตลอด แต่ผมว่า **ผู้ใหญ่จริงแล้วจะเป็นคนที่มีเมตตากับลูกน้อง อะไรไม่ดีก็ต้องพูดกัน คอยที่จะล้างแค้นลูกน้อง มันไม่ถูก** ถ้าท่านเป็นแบบนั้น ท่านต้องเปลี่ยนอย่าไปทำเลยไม่ได้อะไรขึ้นมา การทำงานอยู่ด้วยกันต้องอยู่ด้วยความเมตตาธรรมซึ่งกันและกัน จะทำงานไปด้วยความราบรื่น ลูกน้องก็รู้จักหน้าที่ มีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชามีความเมตตากับลูกน้องด้วย อย่างที่ผมบอกท่านว่า ทำงานเสาร์ – อาทิตย์ นายทำงานแทบตาย แต่ฉันกลับบ้านแล้ว แล้วไปบอกว่าฉันทำงานเต็มที่ ตั้งแต่ 8.30 –

16.30 น. ทุกวัน แต่อีกคนทำงาน 8.30 – 19.00 น. เสาร์ – อาทิตย์ก็มาทำงาน และถามนายว่ามีเรื่องอะไรหรือไม่จะอยู่ช่วยกับลูกน้องที่ทำอย่างนั้น ถ้าเราเป็นนายเราจะรักใคร ขอให้กลับไปคิดดู แต่ถ้าบอกว่ารักคนแรกแต่คนที่สองทำงานแทบตาย ผมไม่รักหรอก เพราะทำงานมากเกินไปเลยไม่รัก ผมว่า สำนักงานปลัดกระทรวง ต้องเอาพวกนี้ไปตรวจคงมีอะไรผิดปกติสักอย่าง ถ้าเราทำงานและช่วยกันเต็มที่ มีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาก็มีเมตตาธรรมกับลูกน้อง เราจะอยู่ด้วยความสบาย



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### คนที่เคยอยู่ลำบากก็ต้องมาสบาย

ผมเป็นคนใจร้อน และต้องการความรวดเร็ว แต่ผมไม่มีการเคียดแค้นกับลูกน้อง แต่ถ้าไม่ไหวผมก็ไม่ใช้ก็ต่างคนต่างอยู่หรือย้ายไปอยู่ที่อื่นเสียไม่ต้องมาอยู่ใกล้ๆ คนที่อยากจะทำงานมีเยอะเยอะ ผมนั้นถ้าช่วยแล้วช่วยแบบหัวชนฝาช่วยเต็มที่ในเรื่องการทำงาน คนที่เคยอยู่ลำบากก็ต้องมาสบาย แต่ไม่ใช่ว่าสมัยก่อนลำบากแต่ทีนี้ไม่ทำงานเลยแล้วมาขอสบายก็ไม่ได้ ไม่มีอะไรที่ทำงานแล้วจะไม่เหนื่อยนอกจากเรามีพ่อแม่ใหญ่โต นั่นก็เป็นเรื่องบุญกรรม ซึ่งแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ไปไม่

รอด พ่อพ่อแม่ตัวเองหมดอำนาจไปไม่มีใครช่วยเราได้ ต้องช่วยด้วยตัวเอง ถ้าเราทำงานของเราดีและทำงานให้ตัวเองจะไปเร็วขึ้น

จึงกราบเรียนท่านไว้ท่านจะได้ตั้งใจและทุ่มเท ผมคิดว่าพวกเรามาถึงจุดนี้แล้วคงไม่มีใครถอยแล้ว เพราะตอนนี้ก็คงจะอายุ 40 ปี ขึ้นไปแล้วถ้าเราออกไปทำงานใหม่ประเด็นที่ 1 ไม่รู้ว่าจะทำได้หรือเปล่า ประเด็นที่ 2 เขาจะรับหรือเปล่านั้นไม่รู้เพราะแก่เขาก็ไม่เอาแล้ว กลัวว่าจะไปสร้างภาระให้กับหน่วยงานใหม่เขา



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เพราะฉะนั้นต้องต่อสู้กันต่อไปจนถึงปลดเกษียณ จึงต้องกลับไปพัฒนาและปรับปรุงตัวเราในเรื่องการทำงานทุกอย่าง ที่นั่งอยู่ที่นี้เรามีขีดความสามารถเท่าเทียมกันหมด แต่อยู่ที่ว่าใครจะมีความตั้งใจและทุ่มเทมากกว่าใคร และมีความจริงใจมากกว่ากันเท่านั้น

### เทคนิคในการทำงานของหัวหน้าสำนักงาน

#### จังหวัด

การทำงานทุกอย่างไม่เหมือนอยู่บ้าน นายเขาต้องว่าไม่ใช่พอนายบ่นก็ไปดำเนินาัยดับหลัง นายเขาว่าเพื่อให้เราทำงานถูกต้องมากยิ่งขึ้น นายยิ่งตำมากเท่าไรเขายิ่งรักเรา บางคนไม่ด่า

ไม่พูดอะไร ไม่สนใจอะไรเลย ทำงานไปเรื่อยๆ เดี่ยวมันก็ไปแล้ว  
แต่มาบอกทีหลังให้ย้ายคนนี่ไปมันใช้ไม่ได้

ดังนั้นเราจะได้รับเข้าหากัน เรื่องวัฒนธรรมการทำงานต่อไป ความเข้าใจและความร่วมมือของพวกเราทุกคน  
และจะทำงานอย่างไรให้องค์กรของเราเป็นที่ยอมรับของหน่วยอื่น  
ไปที่ไหนจุดไหนเขาก็มั่นใจว่าสำนักงานจังหวัดทุ่มเทการทำงานให้  
เต็มที่ ผู้ว่าฯ ทุกคนใช้เรา

หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ต้องเข้าจวนผู้ว่าฯ เพื่อรับ  
งานมาทำ ดูแลนายบ้าง ชี้แจงข้อเท็จจริงหรือรายงานผลการ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ดำเนินงานต่าง ๆ ให้ผู้ว่าฯ ได้ทราบ นี่เป็นเทคนิคในการทำงาน  
เมื่อเราเป็นนายเราก็กต้องมีเมตตากับลูกน้อง แล้วลูกน้องก็จะมี  
น้ำใจกับผู้บังคับบัญชาด้วย เราอยู่กับกันอย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน  
โดยมีเป้าหมายคือเรื่องการทำงานเป็นหลัก งานทุกอย่างต้องมา  
ลงที่ผู้ว่าฯ ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความมั่นใจและหวังไว้ว่าผู้ว่าฯ จะ  
สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ข้อเท็จจริงบางอย่างนั้นแก้ไม่ได้  
จะต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การประสานงานที่ดี และมีความ  
ความคิดริเริ่ม จึงจะทำให้งานเรามีความเจริญมากที่สุด

### ยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ยุทธศาสตร์ของจังหวัดไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นหัวใจของพวกเรา  
ถึงแม้ว่าจะไปเน้นหนักที่ผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตรงก็ตาม แต่  
อย่างไรก็ตามในฐานะที่เราเป็นเลขาฯ เราต้องรับรู้ด้วย ไม่ว่าจะ  
เป็นเรื่องการติดตามงบประมาณ การติดตาม การเตือน จังหวัด  
ใดที่ผมเตือนมากที่สุด มีตัวเลขไว้หมด โดยจะไล่ไปตั้งแต่หัวหน้า  
สำนักงานจังหวัดขึ้นไปถึงรองผู้ว่าฯ ไปจนถึงผู้ว่าราชการจังหวัด  
ผมเป็นคนชอบเก็บสถิติข้อมูล เพราะฉะนั้นจังหวัดใดเตือนมากที่สุด



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



จังหวัดใดเตือนน้อยที่สุด หรือไม่มีเตือนเลย บางจังหวัดสั่งงานไป  
แล้วทำส่งกลับมาเร็ว แต่บางจังหวัดเตือนแล้วเตือนอีกก็ไม่ทำก็มี

### ผวจ.ต้องให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์

#### จังหวัด

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ท่านจะต้องไป  
ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าฯ จะต้องเข้าประชุมด้วยตนเอง  
ซึ่งท่านรัฐมนตรี ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เพราะงบประมาณ  
จังหวัดแบบบูรณาการที่ให้ ผู้ว่าฯ บูรณาการการใช้งานให้เกิด

ประโยชน์ ท่านเป็นเลขาฯ จะต้องเตือนผู้ว่าฯ และอย่าอนุมัติโครงการเพียง 2 คน คือ ท่านกับผู้ว่าฯ เพราะมันอันตราย การทำงานต้องหาที่ฟังด้วย โดยทำอย่างโปร่งใสเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เขาได้รับรู้ รับทราบในการดำเนินงาน เพื่อทำให้งานสำเร็จและไม่เกิดปัญหาขึ้นในภายหลัง ซึ่งเป็นจุดเปราะบางทั้งสิ้น

สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่จะต้องนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้ได้รับทราบ ถ้าไม่ดำเนินการดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะกระทบต่อพวกเราในภายภาคหน้าคือต่อไปถ้าเราเป็นผู้ว่าฯ เราจะไม่มียงบประมาณดำเนินการเลย



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ถึงแม้ว่าจะไม่เกิดในตอนี้แต่ในระยะยาว จะส่งผลกระทบต่อสะท้อนมาหาพวกเรา เมื่อเราเป็นใหญ่จะไม่มีอะไร งบประมาณเขาก็เอาคืนไป อำนาจต่าง ๆ ก็เอาไป เอาทุกอย่างไป แล้วถึงตอนนั้นเราจะทำงานอย่างไร

### การบริหารจัดการที่ดีต้องยึดหลัก 4 M

การทำงานจะประสบผลสำเร็จต้องมีคนที่ดีมีการบริหารจัดการที่ดีโดยยึดหลัก 4 M จึงจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ การ

มีคนที่มีประสิทธิภาพและการบริหารงานที่ดีแต่เราไม่มีเงินที่จะทำงานให้กับชาวบ้านก็จะทำไม่ได้ สิ่งใดอ่อนได้ เบาได้ก็ต้องทำเป้าหมายของการทำงาน คือเงินต้องลงไปสู่ประชาชนทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นเงินจะอยู่กับใครก็ตาม คือ การจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามระเบียบ เร่งรัดตามกำหนดเวลา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งภาคเอกชน ภาคประชาชน อาจารย์ นักการเมือง เข้ามาร่วมในการทำงาน เพื่อเป็นยันต์ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด

บางเรื่องอาจไม่ได้เกี่ยวกับท่านโดยตรง แต่การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ อยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักงานจังหวัดต้องเป็นผู้ติดตามการทำงานด้วย



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ไม่ใช่พอเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ปล่อยไปเรื่อย ๆ ต้องติดตามว่างบใดดำเนินการถึงไหนแล้ว จะเร่งรัดการดำเนินงานได้หรือไม่ ท่านต้องเป็นเลขาฯ ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันมีงบประมาณลงไปจังหวัดมาก เช่น งบฯ 5,000 ล้านบาท งบฯ 15,000 ล้านบาท และปีหน้าจะเป็นงบฯ 40,000 ล้านบาท จังหวัดคงจะเป็นพันล้านบาท หรืออย่างน้อยที่สุด 600 – 700 ล้านบาท ซึ่งเงินทุกอย่างสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับพื้นที่ของพี่น้องประชาชนให้มากที่สุด ขอฝากท่านไปตามด้วย ถ้าใครยังไม่รู้

ว่างประมาณทั้งหมดที่ลงไปจังหวัดท่านมีก็ยอดแสดงว่าท่านไม่  
ทันสถานการณ์

ประเด็นที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อนคือ เรื่องความโปร่งใส  
การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ขอฝากท่าน  
ไว้ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้า Staff ของผู้ว่าราชการจังหวัด

## การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารของ

### กระทรวง

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นหัวใจที่  
มีความสำคัญอย่างยิ่ง ระบบ POC ของจังหวัดเรียบร้อยแล้วหรือยัง  
ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องใส่เข้าไปมีครบหรือยัง และเชื่อมโยงมาถึง



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



จังหวัดครบหรือยัง ท่านรัฐมนตรีท่านสนใจ และเรื่องนี้เป็นหน้าที่  
ที่ท่านต้องรับผิดชอบ ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงไปอำเภอและส่วน  
อื่น ๆ นอกจากที่กระทรวงแล้ว ท่านต้องใช้ศักยภาพให้เกิด  
ประโยชน์ภายในจังหวัดได้ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะสามารถเอา  
ข้อมูลจากที่อื่นมาเชื่อมโยง เช่น ข้อมูลของตำรวจท่านอย่าลืมนำ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ท่านเป็นตำรวจ ผู้ว่าฯ ต้องรู้  
ด้วย ซึ่งทางสำนักงานตำรวจฯ ได้พัฒนาฐานข้อมูลแล้วและจะ

สามารถเชื่อมกับเราได้หรือไม่โดยไม่ต้องวิ่งไปขอเขา ต้อง  
เชื่อมโยงไปถึงอำเภอทุกอำเภอแล้วหรือยัง หรือเรื่องความยากจน  
เรื่องผู้มีอิทธิพล สามารถเชื่อมโยงข้อมูลมาที่จังหวัดได้หรือยัง คือ  
ถ้านายต้องการจะรู้สามารถรู้ได้เลยหรือไม่ ทำทันทีได้หรือไม่ ถ้า  
ยังไม่ได้ทำขอให้ไปดูว่าจะสามารถทำอย่างที่กล่าวไปแล้วได้  
หรือไม่ ซึ่งในภาพรวม ผอ.วิโรจน์ฯ บอกว่า POC เสร็จเรียบร้อยแล้ว  
แต่ที่เสร็จแล้วและเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่สามารถจะเรียก  
ข้อมูลออกมาดูได้หรือไม่ และจะเชื่อมกับสำนักงานตำรวจ อำเภอ  
เกษตร และสาธารณสุขได้หรือไม่ ถ้าเชื่อมไม่ได้ติดขัดตรงไหน  
จะทำอย่างไร ก็เรียกเขามาคุย



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



## ต้องเตรียมความพร้อมตลอด 24 ชั่วโมง

VDO Conference ประมาณไม่เกินเดือนธันวาคมนี้  
จะต้องเสร็จและใช้ได้หมด ซึ่งท่านต้องดูด้วยว่าทำได้หรือไม่  
ติดขัดอะไรหรือไม่ ต้องรีบบอกทางกระทรวง และใน 3 จังหวัด  
ภาคใต้ ได้ทราบมาว่า VDO เสร็จเรียบร้อยแล้ว และท่านต้องไป  
ตรวจสอบตลอดเวลา เพื่อเตรียมความพร้อม เนื่องจากท่าน  
รัฐมนตรีว่าการฯ ลงไปประชุมคณะกรรมการศสส.จชต.ที่ ค่ายสิรินธร

ไม่ได้ก็อาจจะต้องมาใช้กระทรวงเรา ดังนั้น จึงต้องพร้อมตลอด 24 ชั่วโมง ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ดิดขัดอย่างไรต้องรีบแก้ไข ผักซัอมกันให้ดี และต้องมีเป้าหมายในการทำงาน ท่านต้องรู้ว่า นายไปที่ไหนบ่อย เพราะฉะนั้นต้องพร้อมตลอดเวลา ซึ่งจริง ๆ แล้วต้องพูดกับผู้ว่าฯ แต่พูดกับพวกเราก็ดีจะได้ไปเรียนกับ ท่านผู้ว่าฯ ด้วย เพราะเป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องไปทำ อย่าบอก ว่าไม่ใช่เรื่องของเรา ต้องใช้เจ้าหน้าที่สื่อสารที่จังหวัดเป็น เครื่องมือในการทำงานของท่านให้ได้



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### ตัวชี้วัดการทำงาน

การทำงานในปัจจุบันไม่ได้ทำงานเพื่อให้เสร็จอย่างเดียว จะมีตัวชี้วัดในการทำงานทั้งในระดับจังหวัดและส่วนกลาง จาก จังหวัดก็จะมาเป็นตัวชี้วัดของส่วนกลางด้วย ถ้าท่านทำงานไม่ดีก็ จะสะท้อนกลับมาข้างบน ซึ่งจะเป็นการวัดการทำงานของ ผู้บังคับบัญชาในระดับกอง ผอ.สำนักฯ/ผอ.กองจะต้องไปรับผิดชอบ

คะแนนเต็ม 5 คะแนน ต้องทำให้ได้ 5 คะแนน ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ยาก เพียงแต่ทำตามขั้นตอนและเอาใจใส่ แต่ถ้าเราไม่สน เมื่อถึงเวลา วัดผลเราจะแย่ ตอนอยู่กรมการปกครองได้ 5 เกือบจะหมด มีตัว เดียวที่ได้ 3 หรือ 4 เนื่องจากการเข้าใจผิด โดยทำข้ามขั้นตอน ในการประชุมและการรายงานเท่านั้น จึงได้แค่ 3 หรือ 4 เท่านั้น

เรื่อง**ตัวชี้วัดมีความสำคัญ** เพราะฉะนั้นหน้าที่ใครก็ต้อง ไปดู เมื่อปีที่แล้วสำนักงานปลัดกระทรวงได้คะแนนประมาณ 4 กว่า เกือบ 5 แต่**ต้องได้ 5 คะแนน** ในปีนี้ ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้ในโลก คอมพิวเตอร์ที่สามารถทำโน่นทำนี่ได้ผู้คิดก็คือ คน ดังนั้น ตัวชี้วัด ก็สำคัญ และที่สำคัญที่สุดคือถ้าเราทำดีก็จะได้โบนัสเยอะ ถ้ากอง ใดทำไม่ได้ 5 คะแนน ต้องมาพิจารณาขีดความสามารถ คนอื่น อาจจะทำ 5 คะแนน ได้ ก็ให้เขามาอยู่แทน เราก็กลับไปเป็น



## แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบ้าง ผอ.สำนักก็เป็นหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดได้ ไม่ใช่ว่า ผอ.สำนักจะต้องได้ขึ้นเป็นรองฯ อยู่กับผม ผอ.สำนักฯ อาจจะไปเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้ เพราะ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้ระดับ 9 แล้ว ก็จะย้ายไป แล้วเอาคนที่ เขาทำงานมาเป็นแทนบ้าง ดังนั้น จึงอยู่ที่พวกเราจะต้องตั้งใจ ทำงานให้เต็มที่



## ถ้าไยเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ถ้าไย เป็นเรื่องนโยบายที่สำคัญ ไม่ทราบว่าคุณจะใช้เราหรือไม่ ถ้าผู้ว่าฯ ไม่ใช่เราเรื่องนโยบาย ท่านจะต้องคิดแล้วว่าทำไมนายไม่ใช่เรา ทำไมนายไปใช้คนอื่น แต่ไม่ใช่ว่าถ้านายไม่ใช่เราก็คสบาย เพราะเราอยู่ใกล้ชิดที่สุด ถ้ามอบรองผู้ว่าฯ แล้วรองผู้ว่าฯ ไปใช้คนอื่นก็ต้องคิด แต่เรื่องถ้าไย เขาไม่ได้ใช้เราก็คไม่เป็นไร แต่ถ้าใช้เราก็คต้องไปดู เพราะเป็นเรื่องนโยบายรัฐบาล ถึงแม้จะไม่อยู่ในสายงานของเราก็คตาม แต่อย่างไรก็ตามผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องรับปัญหาทั้งหมด เราจึงต้องไปดูด้วยส่วนมากสหกรณ์จังหวัดจะเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งเราควรไปเรียนท่านผู้ว่าฯ เราจะประสานกับสหกรณ์จังหวัดให้และนำเรียนผู้ว่าฯ ให้ทราบ ไม่ใช่พอผู้ว่าฯ ใช้สหกรณ์จังหวัดแล้ว ไม่ใช่เรา เราก็ค



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เลยเฉย ๆ ทั้งนี้คือเรารู้ดีกว่าไม่รู้ และไม่ใช่เรื่องหนักหนาอีกทั้งยังเป็นนโยบายของรัฐบาล

ในการทำงาน ไม่ใช่เพียงทำงานให้แล้วเสร็จแต่ถูกร้องเรียนหรือมาด่าที่หลัง การทำงานต้องเสร็จและเรียบร้อยด้วย คนต้องชมด้วย ถ้าทำเพียงให้จบๆ ไปแล้วคนมาด่าที่หลังนี่ทำงานง่าย การทำงานให้นายจะต้องป้องกันตัวให้นายด้วย ทุกอย่างทีนาย

มอบหมาย ถ้าสิ่งไหนทำไม่ได้ก็ต้องเรียนท่านว่าติดตรงไหนบ้าง ถ้านายบอกว่าไม่เป็นไรรับผิดชอบเอง ก็เชิญ การทำงานถ้ามีปัญหาอุปสรรคอะไรต้องบอก ทำแล้วต้องอย่าให้เกิดปัญหา แต่ถ้ามีปัญหาต้องบอก ทำแล้วอย่าให้เกิดปัญหากับผู้บังคับบัญชา ไม่ใช่รับๆ มาแล้วทำเสร็จหมดแต่อีกปีหนึ่งผ่านไปคนด่า นั้นไม่ใช่คนเก่งในการทำงาน ถ้าเจอนายที่อายุยาวเขาก็จะจำชื่อได้ต่อไปก็จะบอกว่า คนนี้อย่าไปใช้เพราะใช้เมื่อไหร่เรื่องทุกที

ทุกคนต้องทำงานให้ประสบผลสำเร็จทุกอย่างเรียบร้อย และสังคมชมเชย เรื่องถ้าไยก็สามารถประสานกับสหกรณ์สอบถามเพื่อที่จะช่วยชาย หรือที่ระดับอำเภอติดขัดอะไร ก็เป็นเลขชาย ให้ผู้ว่าฯ แล้วนำเรียนท่านให้ทราบว่าเป็นเรื่องต่างๆ ที่ดำเนินการจบเรียบร้อย ไม่มีปัญหา ไม่ถูกร้องเรียน แต่บางคน



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



สั่งสหกรณ์และบังคับให้หมู่บ้านต่างๆ ชื้อหมู่บ้านละ 10 ก.ก. ชาวบ้านก็จะร้องเรียนอีก ดังนั้นจึงต้องมีเทคนิคในการมอบหมาย

## บุคลากรไม่เพิ่ม มีแต่จะลด

เรื่องบุคลากร ปัจจุบันนี้ไม่เพิ่มจำนวน ถ้าใครคิดว่าต้องการคนเยอะๆ มาเป็นบารมีนั่นยากมีแต่จะลดน้อยลง และที่

ได้ระดับ 9 นี้ ผมคิดว่าเขาจะไปตัดเจ้าหน้าที่ระดับต้นออกมาไปปะ  
ให้กับระดับ 9 ถ้าอยากเป็นใหญ่คนต้องน้อยลง เพราะรัฐบาลไม่  
อยากเพิ่มอัตรากำลัง จะเพิ่มก็เฉพาะ กรม กอง หรือกระทรวง  
ใหม่ที่ตั้งขึ้น แต่เราอาจจะได้จ้างเจ้าหน้าที่หรือพนักงานเจ้าหน้าที่  
โดยจ้างระดับปริญญาตรีเป็นรายปี จึงจะดีกว่าเพราะถ้าถึง 1 ปี  
แล้วไม่พอใจการทำงานก็เอาออกแล้วจ้างคนใหม่ ใช้ระบบนี้ที่  
อำเภอจะดีที่สุด ดีกว่าไปเจอข้าราชการอายุ 50 ปี ค่าชาวบ้านทั้งวัน  
ออกก็ออกไม่ได้ ตั้งกรรมการก็ตั้งไม่ได้ ซึ่งงานของอำเภอเป็นงาน  
ที่ต้องปะทะกับชาวบ้าน เพราะบางทีเจอชาวบ้านทั้งวันชาวบ้าน  
เข้ามาในลักษณะที่แตกต่างกัน บางครั้งก็คิดว่ามาแล้วต้องได้รับความ  
สำเร็จทุกอย่าง บางครั้งก็ไม่ได้ และเมื่อพูดจากับชาวบ้านไม่ดี  
ชาวบ้านก็ร้องเรียนมาแล้ว นายอำเภอก็แย่ แต่ของเราไม่ได้เป็น  
แบบนั้น อัตรากำลังไม่ได้เพิ่มแน่นอน



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



## ต่อไปส่วนราชการจะสั่งงานผ่านผู้ว่าฯ

ต่อไปกระทรวง ทบวง กรม จะสั่งงานผ่านผู้ว่าฯ ท่าน  
เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด จะดูแลติดตามงานอย่างไร การลง  
รับเรื่องจะต้องผ่านสำนักงานจังหวัดก่อน ท่านจะต้องกำกับดูแล

งานจากส่วนต่างๆ ว่างานใดสำคัญ งานใดต้องถึงผู้ว่าฯ จากนั้น  
ก็จะไปถึงส่วนราชการต่างๆ ทันที และนิสัยของข้าราชการไทยก็  
คือ ส่งไปแล้วก็หมกบังเก็บบัง เมื่อเกิดเรื่องขึ้นมานายเราตาย  
ดีที่สุดคือท่านจะต้องคุมและอ่านถ้ามีเวลาแต่ถ้าไม่มีเวลาก็มอบ  
ให้หัวหน้าฝ่ายดำเนินการ ท่านจะได้รู้ว่ทำงานไถมาแล้ว และไปอยู่  
หน่วยงานไหน และจะตามให้ผู้ว่าราชการจังหวัดได้อย่างไร  
เพราะผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเป็นคนของทุกกระทรวง ทบวง  
กรม ไม่ใช่เป็นของกระทรวงมหาดไทยอย่างเดียว ท่านต้อง  
คิดถึงเรื่องนี้ ถ้าเราคิดว่าเป็นของกระทรวงเราอย่างเดียว ต่อไปผู้ว่า  
ราชการจังหวัดจะมีคนมาแทนเราและจะตั้งหัวหน้ามาเป็นตัวแทน  
ของกระทรวง แล้วพวกเราจะได้เป็นแค่หัวหน้าส่วนประจำ  
กระทรวง ไม่ได้เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการ  
จังหวัด



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ซึ่งแนวความคิดนี้ยังไม่ได้ทิ้งไป แต่เราจะทนกระแสได้  
มากแค่ไหน เราจะตั้งรับอย่างไร การตั้งรับจะเกิดผลสำเร็จ  
หรือไม่ก็อยู่ที่การทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดและพวกเราที่เป็น  
Staff ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดทั้งหมด แต่ถ้าเราทำงานดี  
นโยบายของรัฐบาล กระทรวง ทบวง กรม และสามารถจัด

อันดับให้ดีไม่ให้มีปัญหาทุกอย่าง และคนที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดก็จะบ่นไม่ได้ว่า ทำไมมาสั่งผม เรื่องลำไยไม่ใช่เรื่องของผม ไม่ใช่ไรถ้าท่านทำไม่ไหวคนอื่นที่อยากจะไปทำก็มี คนอื่นก็อยากเป็นผู้ว่าฯ

### การมอบหมายหน้าที่

งานที่ลงไปถึงจังหวัด ต้องทำทุกอย่าง อย่าไปถือว่างานนั้นเป็นของกระทรวงนี้งานนี้เป็นของกระทรวงนั้น งานนี้เป็นของกระทรวงมหาดไทยเราทำงาน งานของกระทรวงเกษตรเราไม่ทำงานของกระทรวงทรัพยากรธรณี เราไม่ทำไม่ใช่หน้าที่ ถ้าเป็นแบบนี้มันจะบั่นทอนพวกเราโดยปริยาย ในฐานะที่ท่านเป็น Staff ผู้ว่าฯ ท่านต้องรับมาทั้งหมดแล้วติดตามให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด



#### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



บางที่ท่านต้องไปล๊อคขั้นตอนเพื่อที่ท่านรู้ แล้วท่านจะได้ตามได้ว่าเรื่องต่าง ๆ ไปถึงไหนแล้ว หรือการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน ส่วนในเรื่องการมอบหมายหน้าที่ ผู้ว่าฯ จะต้องมอบต่อให้กับหน่วยงาน เรื่องใดควรมอบก็มอบ อย่าไปเก็บเอาไว้ และต้องหาวิธีติดตามงานให้เกิดผลสำเร็จได้แทนผู้ว่าราชการจังหวัด เพราะ

ถ้าเราไม่มอบก็จะเป็นการหวงอำนาจ ซึ่งเคยมีการพูดในที่ประชุมกับท่านนายกฯ ว่ามอบให้ไปแล้วผู้ว่าฯ ก็เก็บเอาไว้ เพราะฉะนั้นอย่าไปเก็บไว้ มอบให้หมดเลย แล้วเป็นฝ่ายควบคุมดูแลติดตามผลและรายงานให้ผู้ว่าฯ ทราบ

### ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขอให้ท่านบอกมา แต่ทุกอย่างคงไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เช่น ท่านอยากได้คนเยอะเขาก็ให้ท่านไม่ได้มาก ท่านอยากได้คนดีฯ ทั้งหมด ก็คงไม่ได้ทั้งหมด เพราะองค์กรของเราไม่ได้หลอมมาในรูปแบบเดียวกัน แต่มาจากหลายหน่วยงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอาจจะจบครุก็มี เพราะเรารับโอนมาจากหลายหน่วย ครุก็มี พยาบาลก็มี เทศบาลก็มีมาจากหลายกรม



#### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ผมอยากให้ทุกคนทำงาน ไม่อยากให้ผู้ว่าฯ ส่งตัวกลับและยังอัตรากำลังคนน้อยด้วยแล้ว เราจึงต้องใช้คนที่มืออยู่ให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีการประชุมพูดคุยกัน ไม่ใช่เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด 1 ปีแล้วยังไม่ได้คุยกับลูกน้องเลย เราอยู่ในครอบครัวเดียวกันต้องพูดคุยกันให้เข้าใจและเริ่มทำงานให้เหมือนกัน

## โครงสร้างของกระทรวงในอนาคต

ภายหลังจากการปรับกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ แล้ว คงจะมีการปรับปรุงโครงสร้างในระดับกระทรวง จะมีการปรับยุบ เพิ่มกรม ต่าง ๆ กรมการปกครองอาจแยกเป็น 2 กรม กรมผังเมือง และกรมที่ดิน ก็อาจจะตั้งงานต่าง ๆ ไป



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า

จังหวัด และอำเภอ จังหวัด คงจะทำในลักษณะเป็นกลุ่มงาน และให้ รองปลัดฯ แต่ละรองฯ รับผิดชอบ อาจแบ่งเป็น กลุ่ม ความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย กลุ่มยุทธศาสตร์จังหวัด หรือกลุ่มอำนวยการ กลุ่มเศรษฐกิจสังคม ซึ่งในหลักการจะ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ครั้งแรกคิดว่าจะแบ่งกลุ่มของปลัดจังหวัด ขึ้นมาเป็นกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะขึ้นเป็นผู้ว่าฯ โดยตรงต่อไป เป็น

แนวคิดที่รัฐมนตรีเห็นชอบด้วย และท่านนายกรัฐมนตรีได้มาพูดว่าจะเปลี่ยนจากปลัดจังหวัดไปเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดเลยดีหรือไม่ แต่ปลัดจังหวัดนั้นเป็นหัวหน้าส่วนราชการของกรมการปกครองโดยตรง ถ้ายุบไปแล้วใครจะมาเป็นผู้ว่าฯ ส่วน ต้องติดตามต่อไป แต่หลักใหญ่ที่คิด คือจะเอาปลัดจังหวัดขึ้นผู้ว่าฯ เลย คิดว่าแนวทางนั้นตรงกันหมด แต่ชื่อนั้นจะกำหนดภายหลัง

และในระดับอำเภอแบ่งโครงสร้างให้เหมือนกับระดับจังหวัด ให้มีความรับผิดชอบโดยตรง และให้ผู้ว่าฯ กำกับดูแลทั้งหมด งานจะเป็นกลุ่ม ๆ และต่อท่อถึงอำเภอ โดยปลัดอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบ และมีส่วนราชการร่วมด้วย

เรื่องความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยอาจมีตำรวจ กรมการปกครอง เข้ามาช่วยเป็น Staff ในการทำงาน เรื่อง เศรษฐกิจสังคม อาจมีกระทรวงเกษตร กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ เป็น Staff ในการทำงานกับรองผู้ว่าฯ และเรื่อง ยุทธศาสตร์อาจมอบให้ใครคนหนึ่งคุมเรื่องนี้ก็ได้ รองฯ ขึ้นมาครบทุกจังหวัด ซึ่งเป็นแนวความคิดที่จะสรุปเสนอรัฐมนตรี ส่วนสำนักงานจังหวัดขึ้นระดับ 9 จะต้องไปคิดต่อว่าจะทำอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทั้งหมดเป็นเรื่องที่กราบเรียนให้พวกเราได้รับทราบ เพราะตั้งแต่มาเรายังไม่ได้พบปะพูดคุยกัน ที่รู้มาคือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดยังไม่มี การสัมมนา หรือน้อยนักที่จะมีการสัมมนา เพราะฉะนั้น หัวหน้าสำนักงานจังหวัดถือเป็นหัวใจที่มีความสำคัญในการทำงานของจังหวัด ท่านขึ้นสายตรงกับผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านจะเป็นที่ปรึกษาและ Staff ที่สำคัญของผู้ว่าฯ

การทำงานของท่่านกับผู้ว่าฯ ต้องเป็นคอบหอยลูกกับกระเดือกกันให้ได้ ส่วนวิธีการทำงาน ผมบอกท่่านแล้ว ท่่านต้องไปปรับปรุงตัวเราเป็นลูกน้องเราต้องทั้งอดทั้งทนด้วย ไม่ใช่นายพูดอะไรนิดหนึ่งก็น้อยใจนั้นไม่ได้ จะต้องมีความอดทน เมื่อเรามีความอดทนมากที่สุดเท่าไร เราก็จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ขึ้นมาโดยที่ไม่รู้เรื่องอะไรเลย เมื่อเวลามีปัญหาจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้

### การทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องมีพลังในตัวเอง

อยากให้พวกเรามีพลังทั้งตัวของเราเอง ให้คนอื่นให้ความมั่นใจ และการที่จะให้คนอื่นให้ความมั่นใจเรา เราต้องทุ่มเทในการทำงานด้วย มีมนุษยสัมพันธ์กับเขาด้วย และต้องเป็นตัว



#### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ประสานให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย มีปัญหาที่ต้องไปช่วยท่่านรวมทั้งท่่านรองผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย นายเรามีเพียง 3 คนเท่านั้น นอกจากนั้นก็เป็นลูกน้องเราทั้งสิ้น ส่วนราชการอื่น ๆ เขาก็เกรงใจเราอยู่แล้วในเรื่องการทำงาน

ถ้าท่่านทำงานมีประสิทธิภาพ ติดตามงานให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่ใช่เฉพะงานในส่วนของกระทรวง

มหาดไทยอย่างเดียว งานของทุกกระทรวง ทบวง กรม ด้วยแก้ปัญหาให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายทุกคนต้องรักเราแน่ เราก็จะอยู่ด้วยความสบายใจ และไม่ต้องถูกส่งตัวคืน เข้า ๆ หน้าดำเจอบุคคลที่ไม่ทักทายเดินสวนไปสวนมา ผู้ว่าฯ ไม่เคยพูดกับเราเลยมันไม่ได้ ยิ่งเราเป็นสายตรง แล้วถ้าเป็นแบบนี้ให้คิดว่าถ้าเราเป็นผู้ว่าฯ แล้วเจอลูกน้องแบบนี้เราสบายใจคือต้องพยายามคิดกลับถ้าท่่านคิดกลับได้ก็จะไปได้ง่าย แต่ถ้าท่่านคิดกลับไม่ได้ ไม่สนใจอะไรเลย ไม่ได้ ท่่านต้องเดินสายกลางและเอางานเป็นหลักและทุ่มเทให้ดี และพวกเราเป็นสายตรงขึ้นรองผู้ว่าฯ ได้เลย มันไปได้อยู่แล้ว และถ้าเลือกไปทุกคนบอกคนนี้เป็นคนใช้ได้ตั้งใจ ทำงานเหมาะสม ก็จบ ไม่ใช่ทุกคนบอกว่า ใช้ไม่ได้เลย งานก็ไม่ได้ทำ ไม่สนใจอะไรเลยแต่มาเป็นรองฯ ไม่ได้ เทียบเขาไม่ได้ ทางฝ่าย



#### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ปกครอง ปลัดจังหวัด 2 – 3 ปี จึงจะเป็น 9 เยอะแยะไปหมดและกว่าจะขึ้นเป็นปลัดจังหวัดนั้นเป็นคอบขวด บางคนเป็นนายอำเภอ 15 ปี ก็มีขึ้นไม่ได้เพราะมีจำนวนน้อย

ท่่านต้องแสดงขีดความสามารถของท่่านให้เห็นว่าท่่านมีประสิทธิภาพสูง และสามารถสนองนโยบายของจังหวัดได้ทุกอย่าง และเป็นเป้าหมายที่เราอยากให้เป็นแบบนี้ เป็นการเปิดใจ

ในการทำงานร่วมกัน คนเราไม่ใช่ว่าทำงานแล้วจะต้องดี ร้อยเปอร์เซ็นต์ ถ้าทำงานไม่ดี เราก็พัฒนาให้ดีขึ้นก็ใช้ได้แล้ว แต่ไม่ใช่พอลบไปทีวี่นี้แล้ว เขาบอกว่าทำงานไม่ได้เรื่อง ยิ่งแยกลงไปอีกผมก็ไม่รู้จะพูดอย่างไรแล้ว ผมได้อาศัยประสบการณ์จากการเป็นผู้ว่าฯ ไปเจอลูกน้องเป็นอย่างไรคนโน้นทำงานอย่างไรก็เล่าให้ฟังแล้ว เพื่อท่านจะได้ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน

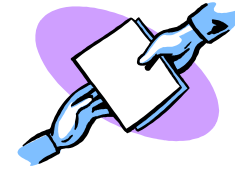
อย่างน้อยที่สุด ปีหนึ่งก็คงต้องให้พวกเรามาพบกันแล้ว ให้มานินทานาย อยู่โน้นไม่ได้นินทา อยู่นี้ก็อาจจะนินทาคนโน้นดี คนนี้ไม่ดี ตกเย็นจะได้คุยกันเต็มที่ และต้องกราบขอบคุณทุกท่าน อยู่ด้วยกันก็เหมือนอยู่ครอบครัวเดียวกันและต้องช่วยกันทำงาน มีอะไรขาดตกบกพร่องก็ต้องบอก เมื่อท่านรองปลัดฯ ไปเยี่ยมก็



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



บอกมา ขาดอะไรที่พอจะจัดหาให้ได้ก็จะจัดสรรให้ในสิ่งที่สามารถ จะทำได้ แต่ก็คงไม่มาก เพราะงบประมาณของเรา 3 พันกว่า ล้านบาทเท่านั้น ไม่มากเท่าไร ซึ่งปีนี้ได้งบประมาณศาสตร์ จังหวัด เยอะ แต่ถ้าไม่มีงบฯ ส่วนนี้แล้วงบประมาณจะลดลงไปอีก เยอะแยะ ก็พยายามดูแลพวกเราทุกคน



## โครงสร้างและบทบาทของ สำนักงานจังหวัด

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(นายชัยฤกษ์ ดิษฐอำนาจ)

## บทบาทภารกิจของสำนักงานจังหวัดที่ควรจะเป็น

ท่านปลัดฯ เล่าวิธีการทำงานโดยสรุปก็คือ ถ้าขยันเสียอย่างก็ไม่น่ามีปัญหา ที่อยากจะแนะนำท่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และผู้อำนวยการกอง/ส่วนทั้งหลายที่อยู่ในกลุ่มต่างๆ จะต้องเป็นตัวประสาน และต่อไปหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเป็นระดับ 9 แต่จะเป็นระดับ 9 อยู่ส่วนหนึ่ง ยังไม่เป็นระดับ 9 ทั้งหมด หลังจากนั้นก็จะไปเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ก่อนที่จะไปเป็นท่านต้องแสดงฝีมือ ท่านจะต้องกำหนดบทบาทของท่านให้ดี ซึ่งเรามองว่าท่านต้องบริหารงานบุคคล

ขอเรียนล่วงหน้าว่า พระราชบัญญัติใหม่ที่ ก.พ. กำลังร่างนั้น ก.พ. จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย อ.ก.พ. กระทรวง จะทำหน้าที่แทน ก.พ. เดิม จะกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของกรมต่าง ๆ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทั้งหมดในกระทรวง กรมใดจะมีคนเท่าไร จังหวัดไหนจะมีคนแค่ไหนจะไม่เหมือนเดิม เราจะทำเหมือนทูต CEO ผู้ว่าฯ CEO จะกำหนดตำแหน่งของเราเอง ในแต่ละจังหวัดจะมีคนไม่เหมือนกันไม่เท่ากันมีหน่วยงานที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันหมด ภารกิจของท่านท่านต้องเป็นคนแนะนำว่า ในจังหวัดผู้ว่าฯ ควรจะมีหน่วยงานของกระทรวงใดอยู่บ้าง ท่านต้องเป็น Leader ไปคุยกันเรื่องบทบาท

ภารกิจสำนักงานจังหวัดที่ควรจะเป็น ท่านควรวางตัวอย่างไร จะสร้างความสัมพันธ์กับกระทรวงอื่นในจังหวัดนั้นอย่างไร

## โครงสร้างสำนักงานจังหวัดที่ควรจะเป็น

สำนักงานจังหวัด มียุทธศาสตร์ กลุ่มงานยุทธศาสตร์ กลุ่มงานข้อมูล กลุ่มงานอำนวยการ และท่านควรจะมีกลุ่มไหนเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่ ท่านนายกฯ ตั้งหลักไว้ว่าผู้ว่าฯ ควรจะแบ่งงานเป็นรองผู้ว่าฯ สายเศรษฐกิจ สายบริหารต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงานแบบธุรกิจ ซึ่งต่อไปข้างหน้าจะมีงานที่ท่านไม่เคยพบเลย และจังหวัดจะต้องทำ คือ

### รายงานการเงินประจำปีของจังหวัด

รายงานการเงินประจำปีของจังหวัดหรือฐานะการเงิน โดยจะต้องสำรวจว่าจังหวัดของท่านมีสมบัติอยู่เท่าไร และ



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทรัพยากรธรรมชาติอีกเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นกิจกรรมในจังหวัดแต่ในส่วนของจังหวัดที่เกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดท่านต้องไปดูว่าจังหวัดท่านมีทรัพย์สินเท่าไรที่เป็นทุน ถ้าขายแล้วมีรายได้เท่าไร มีกำไรเท่าไร สัดส่วนของกำไรเทียบกับทุนเป็นอย่างไร

ตัวอย่างวิธีคิดง่าย ๆ ที่ท่านอาจไม่เคยเห็น สมมุติบริษัทหนึ่งมีทรัพย์สินอยู่แสนล้าน ค่าขายแล้วได้กำไรมา 100 ล้าน คนภายนอกบอกว่าทรัพย์สินแสนล้านแล้วปีหนึ่งกำไรร้อยล้านเอาทรัพย์สินขายทิ้งไปเอาเงินไปฝากธนาคารจะได้มากกว่าร้อยล้านโดยไม่ต้องทำงาน นี่คือวิธีคิดในรูปแบบธุรกิจ ซึ่งท่านจะไม่เคยพบมาก่อน และเราก็ไม่เคยทำ แต่จะต้องทำต่อไปข้างหน้า รูปแบบของการบริหารราชการจะเป็นลักษณะนั้น

### การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่ ก.พ. กำลังจะมอบให้ท่าน ท่านต้องบริหารงานบุคคลของจังหวัดเอง โดยท่านจะสามารถย้ายคนของกระทรวงอื่นในจังหวัด เช่น จะย้ายเกษตรไปช่วยงานอุตสาหกรรม จะย้ายงานพาณิชย์ไปช่วยงานอุตสาหกรรม หรือจะย้ายคนของการท่องเที่ยว ไปสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ทั้งหมดเหล่านี้จะเกิดขึ้นในรูปแบบการบริหารแบบใหม่ ท่านเตรียมตัว



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ให้ดี ท่านต้องรู้จักคนในจังหวัดทั้งหมด เขาจึงจะ Speed up ให้ท่านเป็นระดับ 9 แต่หน่วยงานอื่นก็จะตามขึ้นมาเป็นระดับ 9 บ้างเหมือนกันโดยความสำคัญของลักษณะงาน อย่างเช่น อุตสาหกรรม หรือพาณิชย์ เขาอาจจะตามมาเป็นระดับ 9

เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นระดับ 9 ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการค้าขาย การเศรษฐกิจ แต่ของท่านเป็นฝ่ายบริหารล้วน ๆ ที่ท่านต้องบริหารงานบุคคลให้เป็น

### โครงสร้างสำนักงานจังหวัด

เรื่องโครงสร้างสำนักงานจังหวัด ท่านจะต้องไปคุยกันว่าปัจจุบันกับแนวโน้มต่อไปเป็นอย่างไร และติดตามความเคลื่อนไหวของกระทรวงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น พวกเราฝ่ายอำนาจการและ ผอ.สำนัก/ผอ.กอง ช่วยแนะนำในแต่ละกลุ่มด้วย ในความรู้ที่ท่านมีที่ผมเคยเล่าให้ฟังตอนเข้าในฮ่องกง ท่านช่วยถ่ายทอดให้หัวหน้าสำนักงานว่าความเคลื่อนไหวของรัฐบาล และกระทรวงต่าง ๆ เป็นอย่างไร จะได้ช่วยกันคิด



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### แนวทางการพัฒนาระบบการทำงาน

ท่านต้องไปคุยกันว่าควรจะปรับอย่างไร และจะให้กระทรวงสนับสนุนท่านอย่างไร ท่านควรจะทำแบบไหน ผม



เรียนท่านว่า ข้อบกพร่องเดิมเรามองเห็นคืองานในกลุ่มจังหวัด ท่านประสานกันน้อยมาก ผมไม่กล่าวถึงข้อขัดข้องของท่านทั้งหลาย ที่จริงเป็นมาจากท่านผู้ว่าราชการจังหวัด เคยนำเรียนผู้ว่าฯ ในเรื่องวิธีคิดต่างคนต่างเป็นตัวของตัวเองเพราะถือว่าเป็นผู้ว่าฯ แล้ว แต่แท้จริงแล้วจะต้องคุยกันในกลุ่มจังหวัด เปลี่ยนความคิด และหมั่นคุยกัน ซึ่งมีการพบกันน้อยเกินไป เหมือนสมัยก่อนทุกจังหวัดต้องการมีสนามบิน เดียวนี้พื้นวิสัยแล้วมันควรจะสร้างถนนมาหาสนามบินผม คือผมขอสนามบิน ท่านขอถนน ต้องไปด้วยกัน คิดด้วยกัน เป็นกลุ่ม ปัจจุบันเขาเลิกแข่งกันขายแล้ว แต่ต้องช่วยกันขาย

หัวหน้าสำนักงานต้องทำงานในลักษณะเดียวกัน จะต้องคุยกัน ท่านไปดูแนวทางการที่จะพัฒนาระบบการทำงาน ทำอย่างไรจะร่วมมือกันได้ทั้งหมดไม่ใช่แต่เฉพาะในจังหวัดของท่าน ในกลุ่มจังหวัดของท่าน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใกล้เคียงในพื้นที่ แม้แต่หัวหน้าสำนักงานฯ กับหัวหน้าหน่วยงานในจังหวัด



### แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ท่านจะพัฒนาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่อย่างไร เพื่อว่าจะไรที่กระทบนอกกระทรวงเราจะได้ไปหารือขอความร่วมมือเขาให้อะไรที่

กระทบในกระทรวงสามารถให้ความสนับสนุนท่านได้ เราจะได้รีบทำท่านต้องไปกำหนด เพราะทั้งนี้เป็นตัวยากมาก

### แนวทางการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัดกับกลุ่มจังหวัด

เพราะแม้ว่าท่านจะกำหนดแนวทางการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์แล้วก็ตาม แต่ละกลุ่มจังหวัดมีทิศทางของยุทธศาสตร์ไม่เหมือนกัน จะมีสแตนด์ดาร์ดอยู่ชุดหนึ่ง กับที่เปลี่ยนแปลงไปตามเขตหรือกลุ่มที่เป็นภาพของกลุ่มจังหวัด เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว หรืออุตสาหกรรม ก็แล้วแต่แนวทางการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ท่านต้องไปดูว่าท่านจะวางหลักอย่างไร จะพัฒนารูปแบบใด ช่วยกันทำและคิดรูปแบบออกมา ถ้าแต่ละกลุ่มสามารถวางรูปแบบของแต่ละแนวทางในแต่ละหัวข้อได้ ก็จะเป็นฐานที่ท่านจะต้องพัฒนาต่อไปข้างหน้า และถ้าท่านมีรูปแบบแนวทางการทำงานชัดเจนขึ้นกว่าเดิม



### แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ขอเรียนตรงๆ ที่ท่านปลัดฯ พูดถึงว่าคนนี้ถูกใช้มากคนนี้ถูกใช้น้อยนั้น ต่อไปนี้ไม่ใช่ เพราะท่านต้องเป็นผู้นำ ไม่ใช่เรื่อง

ที่ผู้ว่าฯ จะใช้ท่านหรือไม่ใช้ท่าน แต่ท่านต้องเป็นผู้นำของตัวเองของจังหวัดท่านเอง เพราะท่านจะรับภารกิจเต็มรูปแบบทั้งในเรื่องบุคลากร การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน ทั้งคนทั้งงบประมาณต้องอยู่ที่ท่าน ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายข้อมูล ของท่านฝีมือจัดจ้านทั้งนั้นผมทราบ ปลัดจังหวัด เมื่อขึ้นไปเป็นรองผู้ว่าฯ ก็จะไปเป็นรองผู้ว่าฯ ฝ่ายปฏิบัติการ **ถ้าจะเป็นรองผู้ว่าฯ ฝ่ายแผน ต้องทำหน้าหัวหน้าสำนักงานจังหวัด** ท่านต้องทำตัวให้ได้ อย่างนั้น และถ้าท่านไม่ทำอย่างนั้นให้ได้ ไม่ขึ้นไปเป็นรองฯ เคียงบ่าเคียงไหล่กับเขาให้ได้มันก็จะมีรองผู้ว่าที่ออกไปจากกระทรวงอยู่เรื่อย ๆ ฝากท่านดูตรงนั้นด้วย

### แนวทางการพัฒนาการบริหารความรู้ในองค์กร

แนวทางการพัฒนาการบริหารความรู้ในองค์กรเป็นเรื่องใหม่ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาความรู้ในองค์กรของท่านในรูปแบบต่าง ๆ ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งหลายให้เป็นประโยชน์ และให้ไปคิดว่าจะพัฒนาความรู้ในองค์กรของท่านในหน่วยต่างๆ ของท่านอย่างไร



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



และได้ด้วยวิธีไหนให้เร็วที่สุด อันหนึ่งก็คือ ส่งพวกเราไปฝึกอบรม แต่จะช้า ต้องรออาศัยไหว้วานมือของคนอื่น

หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ท่านต้องเอาเงินจากผู้ว่าราชการจังหวัดจัดฝึกอบรมให้มาก อะไรที่ท่านคิดว่าเป็นประโยชน์ท่านต้องลงทุน และเชิญอาจารย์จากกรุงเทพฯ กิติ จากต่างประเทศกิติไปอบรมให้กลุ่มจังหวัด หรือคนในจังหวัดได้เข้าใจ ถ้าท่านสามารถให้ความรู้แก่ข้าราชการในจังหวัดของท่านได้มาก การทำงานของท่านก็ง่ายมากขึ้นเท่านั้น

### ต้องปฏิบัติให้น้อยแต่สั่งให้เก่ง ใช้คนให้เป็น และ ฝึกเป็นนายกคน

ขอเรียนว่าความรู้นั้นต้องไปด้วยกัน ไม่ใช่ให้ท่านคิดว่าทำอะไรจะรู้มากกว่าเพื่อน เพื่อนยิ่งรู้มากเรายิ่งแข่งง่าย มันต้องอย่างนั้น แต่ถ้าท่านนึกแต่ว่าตอนนี้ต้องทำงานหนัก ก็ไม่ต้องสัมมนา กลับไปนอนตีซิมที่จังหวัดได้ ถ้าท่านจะเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดรูปแบบที่ผมว่า เช่น ที่ท่านปลัดฯ ได้บอกเมื่อเช้าว่าทำงานหนักคือคิดให้มากแล้วปฏิบัติ ถ้าแน่จริงต้อง**ปฏิบัติให้น้อย แต่สั่งให้เก่ง และใช้คนให้เป็น** เข้าๆ ออกไปเดินตรวจหน่วยนั้น



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



หน่วยนี้ ไต่ถามและติดตามงาน เช่น พาณิชยจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ทำให้อันไหนอันนี้ให้ ตามได้หรือยัง การท่องเที่ยวไปถึงไหนแล้ว

ไปติดตาม Order ที่ท่านผู้ว่าฯ มอบอำนาจลงไป คือต้องเป็นเอเยนซี อย่างนั้นเลย ต้องใช้คุณลักษณะพิเศษในการที่จะต้องไปถามเขา แล้วเขาไม่โกรธ ไปบอกเขาแล้วเขาทำให้แล้วก็รักด้วย

กระบวนการเหล่านี้วันหน้ามาเรียนกันใหม่ วันนี้เราเอา รูปแบบของการทำงานให้เป็นสแตนด์การ์ด ก่อน ส่วนเรื่องเทคนิค การใช้คนจะให้จัดสัมมนาให้อีกครั้งหนึ่ง เพราะวิธีการทำงานของท่านต้องเปลี่ยนไปแล้ว ณ วันพรุ่งนี้เมื่อกลับไปแล้ว ท่านต้องฝึก เป็นนายคนตั้งแต่วันนี้ จะสั่งหัวหน้าส่วนของกระทรวงต่าง ๆ ด้วยวิธีไหนจึงจะดี จะขอความร่วมมือ จะนับเขาเป็นเพื่อนของเรา ด้วยวิธีไหน ช่วยกันดีกว่า แล้วจะดีที่สุด

### การแบ่งเงินรางวัล

ปีหน้าพยายามจะให้ผู้ว่าฯ ทำการแบ่งรางวัลต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เพราะปีนี้ได้รับการบ่นอยู่บ้าง พวกเราต้องยอมรับอย่างนั้น ข้อมูลเล็ก ๆ เรื่องหนึ่ง คือต่างจังหวัดได้ค่าตอบแทนรางวัลของ ตัวชี้วัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้เป็นหมื่น ระดับบิก ๆ ใน



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



กระทรวงได้ประมาณ 4,000 - 6,000 บาท หน้าห้องรองปลัดฯ ได้คนละ 3,000 - 4,000 บาท ที่ต้องอธิบายเพราะท่านจะได้ไม่

ต้องน้อยออกน้อยใจว่า อยู่จังหวัดทำไมจึงเห็นน้อยนัก ซึ่งในเรื่องนี้ ระบบการทำงานของ ก.พ.ร. ยังไม่ถูกต้องนัก ตามหลักแล้วต้อง ได้รางวัลมากกว่านี้ ทั้งของท่านและของกระทรวง

ถ้ามีโอกาสจะตระเวนออกไปพบกับท่านเพื่ออธิบาย รูปแบบต่าง ๆ ที่ท่านควรจะเป็น แต่ต้องตั้งหลักเสียแต่เดี๋ยวนี้ที่จะ เป็นหัวหน้าคนแล้วท่านต้องเป็นให้ได้ที่ท่านปลัดฯ ว่าต้องเข้าจวน นั้น ต้องเข้าไปบ้าง ศิลปะพวกนี้ต้องไปดูแล ไปดูแลกท่านบางส่วน แต่ไปเพื่อทำความเข้าใจให้ท่าน ว่าท่านจะใช้อะไรผมก็ใช้ ผมจะ ได้เอาที่ท่านต้องการไปใช้คนอื่นเขาได้ ถ้าท่านไม่บอกผม ผมก็ไม่รู้ว่าจะไปบอกกระทรวงต่างๆ เขาอย่างไร เพื่อให้ท่านประสบความสำเร็จ ต้องคบหากับผู้ว่าราชการจังหวัดให้ได้อย่างนั้น เปลี่ยนฐานะของท่านได้แล้ว หยุดเป็นมรรคนายก หยุดเป็น หัวหน้าจัดงานวัดเสียที เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดให้ได้

ถ้าท่านมีปัญหาอะไร ท่านสามารถโทรศัพท์มาได้ เข้าๆ ผมอ่านในเว็บไซต์ ก็ฟังท่านบ่นกันบ้างไม่เป็นไร แต่พยายามจะ ปรับปรุงเรื่องขาดบุคลากร เพราะเราถูกลดจำนวนอยู่เรื่อยๆ ผม

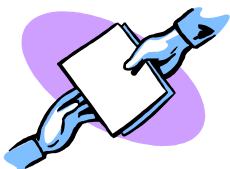


### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



พยายามจะดูแลท่านให้ครบถ้วนในเรื่องกำลังคน แต่เรื่องนี้จะ ย้อนมาอยู่กับท่าน เพราะท่านจะต้องดูแลกำลังคนของท่านเอง

และหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดก็จะป็น เพราะฉะนั้น ต่อไปนี้ท่าน  
ต้องฝึกอย่างเดียวกับผม คือการบริหารบุคลากรและงบประมาณ  
ในจังหวัด/กลุ่มจังหวัดของท่านให้ครบถ้วน ซึ่งเป็นงานใหม่



## แนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้า สำนักงานจังหวัดด้านการพัฒนาและ ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(นายอนุชา โมกขะเวส)

ผมเองก็เติบโตจากสำนักงานจังหวัดโดยแท้ มาบัดนี้ก็  
ยังมีความรู้สึกผูกพันกับตำแหน่งนี้อยู่ เมื่อเข้ามาในห้องประชุม  
และเห็นป้ายหัวหน้าสำนักงานจังหวัดก็รู้สึกคุ้นๆ ว่า เราเคยอยู่  
ในบรรยากาศอย่างนี้มาก่อน

### ยึดหลักการบูรณาการเป็นหลักในการทำงาน

ผมรับผิดชอบกลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาชุมชน และ  
การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเนื้อหาของทั้ง 2 กรม จะมี  
ส่วนช่วยงานของจังหวัดในความรับผิดชอบของท่านได้ไม่มากนัก  
ในฐานะที่ท่านเป็นหลักในการบูรณาการงานในระดับจังหวัด



แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้า



กลุ่มภารกิจนี้ก็ใช้ปรัชญาเดียวกันหลังจากการปฏิรูประบบราชการ การทำงานในรูปแบบของ Cluster กลุ่มภารกิจที่ดูแลกรมการพัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นก็อาศัยการบูรณาการเป็นหลักในการทำงานมาโดยตลอด

มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นในส่วนกลางโดยมีผมทำหน้าที่ประธาน และอธิบดีทั้ง 2 กรม พร้อมด้วยข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ร่วมเป็นกรรมการในการผลักดันการบูรณาการของทั้งสองกรมนี้ เพื่อที่จะให้เนื้อหาเงิน และบุคลากรของทั้ง 2 กรมได้ผสมผสานกันทุกระดับทั้งในส่วนภูมิภาค และพยายามที่จะลงไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ในขณะที่ท่านที่อยู่ในระดับจังหวัดบางจังหวัดคงจะเห็นความเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้ พัฒนาการจังหวัดและท้องถิ่นจังหวัด ได้อาศัยแนวทางการผลักดันของกลุ่มภารกิจในเรื่องนโยบาย เพื่อให้มีการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ ในหลายจังหวัดได้มีการร่วมงานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งได้จัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่จะบูรณาการงานของทั้งสองกรมเข้าด้วยกัน และก็ต้องยอมรับว่าได้ผลก้าวหน้าไปในระดับหนึ่ง บางจังหวัดโชคดีว่ามีที่ทำงานอยู่ติดกันและมีการจัดห้องกลางไว้ใช้เป็นที่พักประชุมสัมมนาข้าราชการของทั้งสองกรมในระดับจังหวัด



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



และได้มีการผลิตเนื้อหาที่เป็นรูปแบบการบูรณาการออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผมพยายามเรียกว่า ทุกจังหวัดอาจจะมีศักยภาพและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

### ท้องถิ่นเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

งานที่ท่านบูรณาการกันในระดับพื้นที่ ไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน จังหวัดไหนมีความสามารถเฉพาะในด้านใด และมองภาพรวมในการที่จะพยายามอาศัยคนของท้องถิ่น งบประมาณของท้องถิ่น ซึ่งต้องยอมรับว่าการกระจายอำนาจทำให้ท้องถิ่นเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณในการดำเนินงาน สำหรับในส่วนภูมิภาคถึงแม้ระยะหลังจะดีขึ้นโดยผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีงบ CEO สนับสนุน แต่ในภาพเฉลี่ยในระดับรากหญ้านั้น ท้องถิ่นจะมีศักยภาพสูงเพราะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปีนี้ได้ถึง 20 เปอร์เซ็นต์ จากยอดรวมของทั้งประเทศ ซึ่งเป็นเงินหลายแสนล้านบาทที่จะลงไปในแต่ละท้องถิ่น

### ท้องถิ่นสามารถแบ่งเบาภาระของจังหวัดได้ด้วยการบูรณาการ



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ถ้าท่านที่อยู่ในระดับจังหวัดสามารถที่จะบูรณาการงานของท้องถิ่นเข้ากับงานที่รับผิดชอบได้แล้ว เชื่อว่าจะสามารถแบ่งเบาภาระของจังหวัดได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีหลายกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ทำทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคระดับจังหวัดลงไปถึงระดับอบต. มีหลายเรื่องที่ทำร่วมกันและได้ผลดี เช่น โครงการท้องถิ่นก้าวไกลชุมชนไทยเข้มแข็ง ได้ทำนำร่องมาหลายแห่งแล้วและมีการบูรณาการในระดับตำบล โดย อบต. ในชื่อของท้องถิ่น และศูนย์ประสานองค์กรชุมชนในตำบล (ศอชต.) ได้ร่วมกันคิดว่าจะทำอะไรที่เป็นประโยชน์กับท้องถิ่นอย่างแท้จริงที่จะทำให้กิจกรรมโครงการการใช้สอยงบประมาณของท้องถิ่นเป็นไปในแนวทางที่พี่น้องประชาชนพึงพอใจมากขึ้น

ต้องยอมรับว่าในหลายท้องถิ่นถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมาจากกาเลือกตั้งจากพี่น้องประชาชน แต่หลายองค์กรก็อาจจะบริหารราชการไปในลักษณะที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อความต้องการของส่วนรวมอย่างแท้จริง ซึ่ง ศอชต. เป็นศูนย์ประสานในเรื่องของชุมชนจะมีส่วนมาช่วยคานแนวทางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้สามารถเดินไปในทิศทางที่พี่น้องประชาชนพึงพอใจและเป็นรูปธรรมในระดับรากหญ้าอย่างแท้จริง



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



## การถ่ายโอนโครงการให้กับส่วนราชการอื่น

ยังมีโครงการอีกหลายโครงการที่ทางภูมิภาคและส่วนกลางทำไม่ได้ แต่มีการโอนภารกิจให้ท้องถิ่น หรือถ่ายโอนไปให้กับส่วนราชการอื่น เช่น โครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนระหว่างประเทศ ของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งสำนักงานประมาณแจ้งว่าไม่ใช่ภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนแล้วจึงได้โอนไปอยู่ที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แล้วตัดงบประมาณส่วนนี้ไป และโครงการก็มีที่ทำว่าจะยุติไป แต่เราเห็นว่าการพัฒนาผู้นำชุมชนที่จะเติบโตขึ้นไปในอนาคต ยังมีส่วนที่น่าจะผลักดันโครงการนี้เสริมงานของกรมการพัฒนาชุมชนต่อไป

จึงให้ทั้ง 2 หน่วยงาน มาหารือกันและได้ขอยุติว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ช่วยประสานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ว่า ใครประสงค์ที่จะส่งเยาวชนของตนไปร่วมโครงการในต่างประเทศ ก็ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นตั้งงบประมาณให้ ซึ่งปรากฏว่า หลายจังหวัดเข้าร่วมโครงการ เกินกว่าที่คาดหมายไว้มาก จึงต้องคัดเอาบางจังหวัด โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด (อบจ.) ในหลายจังหวัดได้ให้



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เงินสนับสนุนเยาวชนประมาณ 10 กว่าคนขึ้นไป แต่ละจังหวัดใช้เงินมากเหมือนกัน โดยขอให้กรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้ประสานในการส่งเยาวชนไปอยู่ในต่างประเทศเป็นเวลาถึง 3 หรือ 6 เดือน เป็นรูปธรรมหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ถ้าเราสามารถที่จะชักจูงหรือมีแนวทางที่ดีแล้ว โอกาสที่จะดึงเขาเข้ามาสนับสนุนแทนก็มีมาก หรือแม้แต่เรื่องยุทธศาสตร์ของจังหวัด พื้นฐานหนึ่งมาจากโครงสร้างพื้นฐานที่กรมพัฒนาชุมชนได้ทำไว้เดิม คือข้อมูล กชช. 2 ค. และ จปฐ. โดยได้มีการจัดเก็บมาโดยตลอดด้วยมือ ซึ่งกระบวนการในการจัดเก็บและแก้ไขต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก จึงมองว่าท้องถิ่นหรือ อบต. หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมจะช่วยเหลือเรื่องนี้ได้อย่างไร โดย 2 กรม ได้หารือกัน และท้องถิ่นได้สนับสนุนให้ อบต. ทุก อบต. จัดซื้อเครื่อง Pocket PC. ให้ใช้ในงานการจัดเก็บข้อมูล กชช. 2 ค. และ จปฐ. ทำให้งานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว สามารถประมวลผล และแก้ไขข้อมูล โดยการ Update ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ จะทำให้งานจัดเก็บค่อนข้างจะได้ผลและทำให้การทำงานในเรื่องการวางแผนและยุทธศาสตร์สามารถมีข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น แต่ก็ต้องยอมรับว่ายุทธศาสตร์ของจังหวัดก็ดี ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดก็ดี

### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



กับแผนพัฒนาของท้องถิ่น อาจจะดูว่ายังไม่เป็นเนื้อเดียวกันมากนัก ก็คงต้องอยู่ที่ความสามารถของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่เป็นผู้ประสานงานในระดับจังหวัดว่าจะมีแนวทางการจูงใจอย่างไร เพื่อให้ท้องถิ่นเห็นคล้อยกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด

### หน่วยงานที่กำกับดูแลงานของท้องถิ่น

ทั้งนี้ ต้องยอมรับว่าท้องถิ่นได้รับการประกันโดยรัฐธรรมนูญ และกฎหมายลูกทั้งหลายในเรื่องของความอิสระในการใช้จ่ายงบประมาณและบุคลากร ที่สามารถคิดงานต่างๆ ได้เองในระดับหนึ่ง ถึงแม้ว่าเราจะยืนยันว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นของเราเป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจ ไม่ใช่รูปแบบของรัฐบาลท้องถิ่นที่เป็นอิสระโดยแท้ ความจำเป็นที่จะต้องสนองยุทธศาสตร์ปกติและยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น ท้องถิ่นก็ได้รับการชี้แจงและให้แนวทางอยู่เสมอว่า จะต้องเป็นไปโดยสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด แต่อาจไม่ตรงกับความต้องการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเรื่องที่เป็นนโยบาย ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้ความลำบากให้กับกลุ่มภารกิจ และกรมทั้ง 2 กรม พอสมควร เพราะว่าเรื่องงานของท้องถิ่นต้องยอมรับว่ากระจายอยู่หลายจุด ไม่ได้อยู่เฉพาะที่กระทรวงมหาดไทยเท่านั้น ถึงแม้ว่าจะมี



### แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขึ้นมาหลังจากการแบ่งโครงสร้างใหม่ แต่การกระจายอำนาจยังมีคณะกรรมการกระจายอำนาจ ที่สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นคณะกรรมการชุดหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการกระจายอำนาจ จึงทำให้เราต้องฟังแนวทางจากคณะกรรมการดังกล่าว

ส่วนงานบริหารงานบุคคล มีสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (กต.) สำนักงานปลัดกระทรวง ดูแลอยู่ส่วนหนึ่ง ในหลักๆ จะมีอยู่ 3 จุด ที่ทำให้งานปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สอดคล้องกันทีเดียว

ปัจจุบันมีแนวความคิดที่จะให้มารวมอยู่ที่เดียวกันแล้วยกขึ้นเป็นทบวง สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นความพยายามของกระทรวงมหาดไทยที่จะรุก เพื่อคานแนวทางของสำนักงานกระจายอำนาจ ที่ต้องการให้อำนาจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นส่วนหนึ่งไปผนวกกันแล้วยกขึ้นเป็นกรมใหม่สังกัดสำนักนายกฯ ซึ่งเป็นการต่อสู้กันในแนวความคิดที่ยังไม่มีข้อยุติ แต่คิดว่าความพยายามที่จะให้งานทั้งหลายมาอยู่ในที่เดียวกันที่พยายามทำอยู่นี้ ถ้าเป็นอย่างนั้นได้จริง แนวทางต่างๆ ก็จะสามารถมากขึ้น



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



แต่ต้องยอมรับว่าการกระจายอำนาจที่เป็นไตรภาคี ซึ่งมีตัวแทนของท้องถิ่นอยู่ก็อยากจะได้งบประมาณส่วนใหญ่ในลักษณะงบอุดหนุนทั่วไป และให้เป็นงบอุดหนุนเฉพาะกิจและปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลกลางให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ และอยากจะให้จัดสรรเม็ดเงินไปให้ท้องถิ่นในรูปแบบของเงินอุดหนุนทั่วไปที่จะให้เขาสามารถที่จะไปคิดทำโครงการต่างๆ ได้เอง ซึ่งได้เรียนแล้วว่าส่วนหนึ่งไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายของส่วนกลางซึ่งจะต้องมีการทำความเข้าใจกัน แต่แนวโน้มปัจจุบันก็ยังเป็นอย่างนั้นอยู่ โดยคณะกรรมการกระจายอำนาจต้องการจะให้มีการจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มมากขึ้นทุกปี ตรงนี้เป็นเรื่องที่ท่านทั้งหลายจะต้องอาศัยความสามารถในการประสานงาน เพื่อที่จะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเงินอุดหนุนที่ได้รับมาช่วยเสริมยุทธศาสตร์ได้อย่างไร โดยทำให้กลมกลืนกัน นี่คงเป็นลูกไม้มหาดไทย ซึ่งท่านจะต้องทำแนวทางที่จะขอความร่วมมือดังกล่าว นั้นว่าจะอาศัยให้กลุ่มภารกิจ หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสั่งการนั้น คงจะเป็นเรื่องลำบากและบางครั้งหมิ่นเหม่ต่อการขัดกับกฎหมาย ซึ่งการทำงานจะต้องระมัดระวังพอสมควร



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า





## ต้องระมัดระวังในการที่จะใช้อำนาจและกำกับดูแล ตามสมควร

ผมขอฝากไปสู่จังหวัดด้วย ท่านก็ช่วยประสานงานอีกระดับหนึ่งว่า ท้องถิ่นเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนซึ่งทางจังหวัดโดยท่านผู้ว่าฯ หรือรองผู้ว่าฯ ที่รับผิดชอบงานของท้องถิ่นคงจะเข้าใจดีว่าจำเป็นที่จะต้องระมัดระวังในการที่จะใช้อำนาจและกำกับดูแลตามสมควร กฎหมายให้กำกับดูแลเท่าที่จำเป็นจะจำเป็นแค่ไหน อย่างไร แต่ละคนต้องใช้ดุลยพินิจต่างๆ กันไป ถ้าใช้ดุลยพินิจเหมาะสมก็จะมีเรื่องขัดแย้งขึ้นมาให้ส่วนกลางต้องแก้ไข ถ้าบางแห่งอาจจะถือเอาความเห็นของแต่ละฝ่ายเป็นหลักก็มีความขัดแย้งขึ้นในระดับพื้นที่ คนที่เสียประโยชน์ก็คือพี่น้องประชาชนที่ไม่ได้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างแท้จริง นี่เป็นเรื่องที่อยากจะฝากไว้เป็นแนวทาง เพราะเราต้องยอมรับว่าท้องถิ่นในปัจจุบันคงไม่เหมือนเดิม มีการพัฒนาไปพอสมควรตามศักยภาพที่มีอยู่ และกระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและกลุ่มภารกิจ ซึ่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย ท่านสมชาย สุนทรวัฒน์ ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ให้กำกับดูแลงานของกลุ่มภารกิจนี้



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ท่านเป็นนักพัฒนาท้องถิ่นเก่า เป็นผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากนายกเทศมนตรี มีความรู้ความเข้าใจในงานของท้องถิ่นดี ได้พยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานของท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสทางการศึกษา

เมื่ออาทิตย์ที่แล้วได้มีการประชุมเนติเขตผู้บริหารท้องถิ่นสมาชิกสภาท้องถิ่น และข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น ในหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตด้านการปกครองท้องถิ่น จัดทำขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ใช้เงินของท้องถิ่นไปเรียนต่อในระดับปริญญาโท โดยมีมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นแม่ข่ายหลัก และจะกระจายไปให้การศึกษาในระดับนี้ทั่วประเทศ โดยในรุ่นแรกมีผู้เข้ารับการศึกษาถึง 1,400 คน เข้าเรียนในระดับปริญญาโท และในระดับปริญญาตรีซึ่งจะตามมาในระยะเวลาอันใกล้นี้ ข้าราชการท้องถิ่นได้เปรียบเยอะ เพราะเขาเอาเงินท้องถิ่นไปเรียนผู้บริหารท้องถิ่นก็สามารถเอาเงินท้องถิ่นไปเรียนได้อย่างเต็มที่เมื่อพ้นตำแหน่งไปก่อนและอยากจะเรียนต่อก็เรียนเอง ถ้าได้รับเลือกเข้ามาใหม่ก็เอาเงินท้องถิ่นเรียนต่อจนจบ พนักงานท้องถิ่น



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ก็เช่นกัน จะทำให้พัฒนาตนเองไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้ช่องว่างระหว่างความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และในเรื่องการทำงานต่างๆ ของท้องถิ่นจะพัฒนาอย่างรวดเร็ว และช่องว่างดังกล่าวก็จะแคบลง ในไม่ช้าท่านก็จะทำงานง่ายขึ้นเพราะจะทำให้ท่านสามารถที่จะพูดคุยกับท้องถิ่นได้เข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น

หลักสูตรที่เรียนนี้เป็นหลักสูตรเดียวที่เน้นเรื่องการบริหารงานของท้องถิ่นโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจกลยุทธ์ด้านการบริหารต่างๆ มากขึ้น และจะเป็นผลดีในภาพรวมของการทำงานในโอกาสต่อไป

## OTOP นโยบายหลักของรัฐบาล

งานนโยบายหลักๆ ที่อยากจะฝากไว้ให้ท่านช่วยประสานอีกทางหนึ่งคือ เรื่องของกรมการพัฒนาชุมชนที่เกี่ยวข้องกับงาน OTOPT ซึ่งต้องยอมรับว่าขณะนี้เป็นที่ติดปากของพี่น้องประชาชนมากพอสมควร ถึงแม้ว่ากระทรวงมหาดไทยจะไม่ได้รับผิดชอบงาน OTOPT โดยตรงแต่ต้องทำความเข้าใจว่า กรมการพัฒนาชุมชนเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่รับงาน OTOPT มาร่วมปฏิบัติ มีคณะกรรมการใหญ่อยู่ที่สำนักนายกรัฐมนตรี และเป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ แต่กรมการพัฒนาชุมชนก็เป็น Sector หนึ่งที่รับ



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



งานด้านนี้มา แล้วสามารถสร้างเครือข่ายได้ดีกว่าส่วนราชการอื่น เพราะเรามีผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ เป็นกลไกหลักที่ช่วยดำเนินการในเรื่องนี้อยู่แล้วจึงทำให้งานที่ผ่านมาได้ผลดีตามสมควร และได้พยายามที่จะให้ท้องถิ่นเข้ามาช่วยสนับสนุนเช่นเดียวกัน

ต่อไปท่านจะได้เห็นการเปลี่ยนแปลงในหลายเรื่องที่เป็นการบูรณาการงานของกรมการพัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในเรื่อง OTOPT โครงการหมู่บ้านเพื่อการท่องเที่ยวหรือโครงการต้นแบบของหมู่บ้าน OTOPT ซึ่งเป็นโครงการนำร่องในหลายพื้นที่ เช่นที่ เชียงใหม่ นครศรีธรรมราช และในภูมิภาคต่างๆ จะมีเพิ่มจำนวนมากขึ้นเพื่อที่จะเป็นแบบอย่างกับท้องถิ่นต่างๆ โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะเข้าไปช่วยสนับสนุนในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน เรื่องเงินทุนต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนาหมู่บ้านต้นแบบเหล่านี้ขึ้นในรูปแบบของการบูรณาการงานในระดับพื้นที่ ซึ่งจะทำให้งาน OTOPT ที่เป็นนโยบายของรัฐบาล ที่ทำรายได้ให้กับพี่น้องประชาชนเป็นรูปธรรมขึ้น

ในช่วงของภัยแล้งที่ผ่านมาได้จัด OTOPT Grand Sale ขึ้นเพื่อช่วยเหลือพี่น้อง 63 จังหวัด ที่ประสบภัยแล้ง ปรากฏว่าจัดงาน 5 วัน สามารถจำหน่ายสินค้าได้ 450 ล้านบาท ซึ่งเม็ดเงิน



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ตกกับพี่น้องประชาชนอย่างแท้จริง เพราะนำสินค้ามาขายแล้วได้เงินสดๆ กลับไป จากการติดตามประเมินผลหลายแห่งพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าได้เงินเป็นกอบเป็นกำ บางรายได้ราว 4-5 แสนบาท และนำไปกระจายให้กับกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรีต่างๆ ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนไปได้

ในช่วงปลายปีจะมีงาน OTOP City เช่นทุกปี ซึ่งเป็นงานใหญ่ประจำปี ขอให้ท่านช่วยประสานงานอีกทางหนึ่งเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ได้เตรียมการแต่เนิ่นๆ ที่จะให้มีสินค้าที่มีมาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอที่จะขายในงาน และทำรายได้ให้กับพี่น้องประชาชนอีกด้านหนึ่ง

### การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นระดับจังหวัด

งานเฉพาะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่อยากจะฝาก คือเรื่องคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล และ คณะกรรมการพนักงานเทศบาล ทั้ง 3 คณะนี้เป็นคณะกรรมการฯ ในระดับพื้นที่ รับแนวทางการดำเนินงาน



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



จากคณะกรรมการกลางฯ ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นดูแลทั้ง 3 คณะ มีการประชุมทุกเดือน และกำหนดมาตรฐานต่างๆ ให้จังหวัดถือปฏิบัติเป็นประจำ

ข้อเท็จจริงประการหนึ่งคือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ยังมีความลึกลับกันอยู่มากในแต่ละจังหวัด ซึ่งทางจังหวัดเองไม่ค่อยมีเวลากับการประชุมเหล่านี้มากนัก เป็นที่น่าเสียดายที่กระจัดกระจายเป็นคณะกรรมการต่างๆ ทำให้ท่านต้องประชุมทุกเดือนๆ ละ 3 คณะกรรมการ และแต่ละครั้งมีวาระค่อนข้างมาก จึงทำให้จังหวัดอาจจะมีเวลาไม่เพียงพอและอาจละเลยไป ทำให้ผู้แทนที่อยู่ในคณะกรรมการฯ ชุดต่างๆ รู้สึกว่าจังหวัดให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยไปสักนิด

ขอฝากท่านในฐานะที่เป็นผู้ประสานงานในระดับจังหวัด กรุณาช่วยหาเวลาของท่านผู้ว่าฯ ให้สักนิด หรือท่านรองผู้ว่าฯ ที่ได้รับมอบหมาย ให้เข้ามาดูแลเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด เพราะว่างานบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อเรื่องความมีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องยอมรับว่ากลไกของท้องถิ่นคือ บรรดาข้าราชการ พนักงานของท้องถิ่น เขาไม่ได้รับขวัญกำลังใจไม่ได้รับ



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า

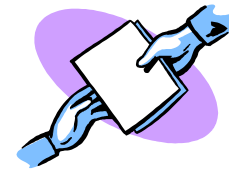


การดูแลในเรื่องของการเลื่อนไหลให้ก้าวหน้าไปก็จะทำให้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของท้องถิ่น ท่านทั้งหลายก็คงจะได้ประสพด้วยตนเองว่าในหลายพื้นที่มีปัญหา จึงขอฝากให้ท่านช่วยเป็นภาระอีกส่วนหนึ่ง นอกเหนือจากที่ท้องถิ่นจังหวัดต้องรับผิดชอบดูแลอยู่แล้วเพื่อที่จะให้งานบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในอนาคตก็คงจะดีขึ้น

## ประมวลกฎหมายท้องถิ่น

ขณะนี้อยู่ระหว่างขอเสนอแก้ไขกฎหมายหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานท้องถิ่น และถ้าออกมาตามแนวทางที่กระทรวงมหาดไทยเสนอจริงแล้ว ในระดับพื้นที่ของท่านคงจะสบายขึ้น ซึ่งมีสาระหลัก คือ การนำกฎหมายท้องถิ่นทุกรูปแบบมาประมวลเป็นประมวลกฎหมายท้องถิ่น เพื่อที่จะกำหนดโครงสร้างและภารกิจต่างๆ ให้อยู่ในกฎหมายฉบับเดียวกัน และมีการแก้ไขกฎหมายบริหารงานบุคคล โดยให้ยุบรวมคณะกรรมการฯ ในระดับจังหวัด ทั้ง 3 คณะ ให้เหลือเพียงคณะเดียว เพราะฉะนั้น ในส่วนกลางจะมี 1 คณะ และในระดับจังหวัด 1 คณะ และแนวทางก็จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

รวมทั้งจะมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการกระจายอำนาจ ซึ่งในประเด็นเรื่อง 35 เปอร์เซ็นต์ คงจะเป็นไปไม่ได้ และคงต้องใช้วิธีชะลอเวลาออกไป หรือจะต้องแก้กฎหมายคงจะต้องดำเนินการในระยะเวลาดังกล่าวนี้ นี่เป็นความเคลื่อนไหวที่อยากจะเรียนให้ท่านทั้งหลายได้รับทราบเพื่อที่จะได้เป็นหูเป็นตาให้กับกระทรวงในส่วนของแต่ละจังหวัดอีกทางหนึ่ง



# แนวทางการปฏิบัติงานของ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(นายชาญชัย สุนทรมัฏฐ์)

## ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดให้ประสบการณ์ ที่ดี

ผมเองได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอยู่ 2 ปี ที่จังหวัดสุรินทร์ แต่มีความรู้สึกที่ว่าตำแหน่งนี้ทำให้ผมมีโอกาสดีมาก เพราะเมื่อเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอยู่ 2 ปี แล้วโอนไปเป็น นายอำเภอ ซึ่งในช่วงที่เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนั้น จะยึด เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาในระดับอำเภอขึ้นมา และคนที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนน้อยมาก จึงเป็นโอกาส ดีเพราะเราได้อยู่สำนักงานจังหวัด ทำงานในเรื่องแผน นอกจาก กระบวนการจัดทำแผนที่มีความเข้าใจแล้วยังมีความรู้ในงานด้าน ต่าง ๆ ด้วย สืบเนื่องมาจากการที่ต้องประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น เทคนิคการประมง หรือทำการเกษตรมีขั้นตอนอย่างไร จึงมี ความรู้ความเข้าใจตรงนั้นเข้าไปด้วย



แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้า



เมื่อออกไปเป็นนายอำเภอ มันได้ประโยชน์มากรวมทั้ง งานในฝ่ายอำนวยการ ซึ่งเป็นหน้าที่เช่นเดียวกับปลัดอำเภอ นั้น เป็นส่วนหนึ่ง จึงกลายเป็นโอกาสที่ดี และติดพันมาจนกระทั่งถึง ปัจจุบัน นั่นคือการทำงานและรับผิดชอบกับการจัดทำแผน โดยตรง ซึ่งการพัฒนาในการจัดทำแผนมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา จนกระทั่งปัจจุบันเราก็ต้องยอมรับ แม้เราจะ เปลี่ยนเป็นเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนา ก็ยังไม่พ้นกระบวนการ จัดทำแผน การเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนั้นคือการมีโอกาสดี

## ผลสำเร็จของผู้ว่า ฯ CEO ต้องอาศัยหัวหน้า สำนักงานจังหวัด

การจัดทำแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ก็จะทำให้เห็นว่าสภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดูเหมือนว่าจะอ่อนแรง กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด รูปแบบเดิมไม่ค่อยมีใครพูดถึงแล้ว จะพูดถึงยุทธศาสตร์การ พัฒนา ซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนายจะเน้นในเรื่องกระบวนการของ



แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้า



การบูรณาการ กระบวนการของการคิด ในศักยภาพในแต่ละพื้นที่ที่เราจะมาทำ ตรงนี้คือเนื้อหาของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

ส่วนราชการอื่นๆ ยกเว้น ก.พ.ร. ชมว่าปีแรกที่เรามาทำเรื่องยุทธศาสตร์พัฒนาที่เป็นผู้ว่า CEO ผลสำเร็จของผู้ว่า CEO นั้นมาจาก หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นหลักใหญ่ เพราะเป็นผู้ประสาน ส่วนราชการอื่นๆ ที่เป็นเจ้าภาพหลักในแต่ละเรื่องเขาก็ทำของเขา แต่ผู้ประสานจริงๆ นั่นคือ สำนักงานจังหวัด

ในสมัยที่ทำปีแรกอยู่จังหวัดนนทบุรี มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอยู่ 2 คน ชื่อ พิเศษฐ์ กับ สมบูรณ์ เขาเริ่มทำตั้งแต่กระบวนการเตรียมคนไว้ให้มหาวิทยาลัยอบรม ให้ความรู้ของกระบวนการทั้งหลาย นั่นคือความสำเร็จของ CEO ที่ทำในปีแรกกลายเป็นผลงานของผู้ว่าฯ จริงๆ แล้วหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้ประสานเป็นคนทำให้ ยกตัวอย่างเช่น หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสงขลา และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีคนชมให้ผมฟังหลายคนว่าเก่ง

**หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นทั้งฝ่ายอำนาจการ และฝ่ายบริหาร**



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ลักษณะของการทำงานจะมี 2 บทบาทในตัว บทบาทหนึ่งคือเป็นฝ่ายอำนาจการ อีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญคือบทบาทในความเป็นเชิงวิชาการ ถ้าเรามองย้อนตัวเองจากจุดเริ่มต้นที่ทำงาน พอมาถึงวันนี้ในเรื่องของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีออกมาใหม่ๆ ส่วนราชการอื่นต้องถามสำนักงานจังหวัดก่อน พอมีนโยบายอะไรใหม่ๆ ขึ้นมาส่วนราชการอื่นจะถามสำนักงานจังหวัด เพราะสำนักงานจังหวัดจะต้องรู้รายละเอียด ผู้ว่าฯ ถามอะไรต้องตอบได้ บทบาทในการประสานงานมีมานานแล้วตั้งแต่ รong ปลัดฯ อนุชา เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เพราะต้องประสานทุกสถานการณ์ ทุกเรื่องทั้งหมด

การบูรณาการเป็นบทบาทที่สำนักงานจังหวัดทำมานานแล้ว คิดดูให้ดีว่างานของเราตรงนี้ บทบาทที่ส่งเสริมและไม่ว่าเราจะปฏิรูปไปเป็นรูปแบบไหนก็ตาม บทบาทของสำนักงานจังหวัดไม่มีทางเปลี่ยน เพราะมันผูกติดอยู่กับความเป็นผู้ว่าฯ ยิ่งให้อำนาจผู้ว่าฯ มากเท่าไร สำนักงานจังหวัดก็มีภารกิจเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เพราะเราจะต้องเป็นตัวที่ประสาน ตัวที่ทำให้เกิดนโยบายของข้างบนที่มาถึงจังหวัดและผู้ว่าฯ รับมาทำต่อ คนประสานที่จะทำให้เกิดตรงนี้คือหัวหน้าสำนักงานจังหวัด งานทั้งหมดต้องมาอยู่ที่สำนักงานจังหวัด เน้นให้เห็นชัด ๆ ว่ามองในด้านที่หน้าอึดอึดก็อึดอึด แต่ถ้ามอง



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ในด้านที่เป็นโอกาสมันก็เป็นโอกาส เพราะเราสามารถทำได้ในทุก รูปแบบ หัวอกของพวกเขาถ้ามองในแง่ดีเป็นประโยชน์ก็จะเป็น ประโยชน์มาก และตัวผมเองตอนที่ทำ CEO เวลาประชุมกลุ่มผม จะมองเห็นศักยภาพเหล่านี้

การประสานข้อมูล บางคนเก่งในเรื่องของการเจาะลึก ในแต่ละเรื่องๆ พอมารวมกันก็กลายเป็นพลังที่มีความสามารถ มากทีเดียว การสัมมนาของกลุ่มของเรา จริงแล้วในแต่ละคนมี จุดดีจุดเด่นที่จะศึกษาเรียนรู้ และนำมาเป็นประโยชน์ซึ่งกันและ กันได้ จึงขอฝากว่า เรื่องงานในหน้าที่ส่วนหนึ่ง เรื่องของการทำงาน กันเป็นกลุ่มในหมู่ของพวกเขาเองจะเป็นประโยชน์กับพวกเราด้วย

ที่ท่านปลัดกระทรวงพูดเมื่อเช้าว่าจะปรับเป็น ซี 9 แต่คง จะได้ไม่ทั้งหมด จะได้แค่บางส่วน ช่วยดูด้วยว่า ใครอาวุโสเหมาะสม จะได้เป็น อย่าวิ่งตัดหน้าตัดหลังกันให้มากนัก พวกที่ยังอาวุโสยัง น้อย อายุยังน้อยอยู่รอเวลาได้ เปิดโอกาสให้พี่ๆ ไปกันก่อน คน กันเองทั้งนั้น ถ้าเรามาเล่นกันเอง แล้วจะไปสู้คนอื่นเขาได้อย่างไร ผอ. ส่วนข้างในก็เหมือนกัน บางคนที่เคยเป็นหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดไปแล้วอาวุโสแล้วก็ไม่เป็นไร คนที่เป็น ผอ. ส่วน หรือ 8 ว อยู่ และไม่เคยเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอย่าถือโอกาสว่าใกล้แหล่ง

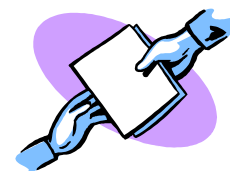


แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



อำนาจแล้ววิ่งเอา แต่ถ้าสับเปลี่ยนออกไปเป็นหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดบ้าง ถ้าเป็นอย่างนี้ได้ องค์กรของเราก็จะดีขึ้น และเชื่อว่า เมื่อเวลาปรับเป็น ซี 9 แล้วจะต้องมีข้อครหา หรือข้อที่ทำให้ผิด พ้องหมองใจกัน จึงต้องพยายามทำให้ได้ว่าใครเดินหน้า เดินหลัง จะได้ไม่เป็นปัญหาที่จะทำให้ผิดพ้องหมองใจกัน

ภารกิจด้านความมั่นคง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ 2 กรม คือ กรมที่ดิน กับกรมการปกครอง แต่ถ้าด้านความมั่นคง ภายในก็คือบำบัดทุกข์ บำรุงสุข หัวหน้าสำนักงานจังหวัดก็พันไป หมดทุกกรม



# แนวทางการปฏิบัติงานของ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ด้านบรรเทา สาธารณภัยและด้านผังเมือง

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(นายสุรอรุณ ทองนิรมล)

## งานด้านบรรเทาสาธารณภัยและด้านผังเมืองที่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดควรรู้

วันนี้เป็นโอกาสดีที่ผมได้มาพบปะกับท่านทั้งหลายในการประชุมเชิงปฏิบัติการของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

ในฐานะที่ผมมาดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านสาธารณภัยและพัฒนาเมือง เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2548 อยากจะเรียนให้ทราบถึงภารกิจที่รับผิดชอบ 2 กรม คือกรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เป็นเรื่องที่ผมว่าจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับท่าน

แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทั้งหลายโดยตรง แต่เป็นเรื่องความรับผิดชอบของท่านผู้ว่าราชการจังหวัด ที่จะต้องดูแลภาพรวมของงานด้านบรรเทาสาธารณภัยและด้านผังเมือง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่อาจจะต้องเน้นหนักในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทั้งหลาย ให้ติดตามแผนงานโครงการต่างๆ ที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องรับผิดชอบอยู่ในพื้นที่ ในภารกิจด้านบรรเทาสาธารณภัย โดยแบ่งเป็นเรื่องของกรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

## กรมโยธาธิการและผังเมือง

การวางผังเมืองรวม ถือเป็นนโยบายสำคัญ

เรื่องของการวางผังเมืองรวม ซึ่งขอให้ถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ ประเทศไทยและจังหวัดต่างๆ ที่ละเอะ ละเอียด ไม่มีรูปแบบ แอ๊ด และไม่มีการตัดถนนหนทาง ไม่มีการวางผังเมืองที่ดี เป็นสาเหตุของปัญหาหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการจราจร Resident Zone อยู่ตรงไหน Industrial Zone Commercial Zone ไม่มีเลย เมืองไทยก็แก้ปัญหาไปตามยถากรรม ไม่มีการวางผังเมืองล่วงหน้าใน 5 ปี/ 10 ปี ก็ไม่เคยคิด นี่เป็นเรื่องที่เราต้องคิดกันแล้ว หากท่านยังไม่คิด บ้านเมืองก็จะเป็นอย่างนี้ จากที่ได้ไปดูงาน



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า





ต่างประเทศกันมาประเทศทางยุโรปจะแบ่งเป็นล๊อคๆ ง่ายๆ สะดวก รถก็ไม่ค่อยติด แต่ของเรายังคงเดินไปอย่างช้าๆ แม้ว่ามีนโยบายที่จะทำผังเมืองรวมทั้งประเทศก็ตาม

การวางผังเมืองรวมจะมีการดำเนินการวางผังใน 73 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ ซึ่งมีตัวชี้วัดอยู่ด้วย ส่วนในปี 2548 จะต้องดำเนินการปิดประกาศพร้อมข้อกำหนดให้ครบทั้ง 73 จังหวัด ขอให้ท่านไปหาวิธีการติดตามผล คือจะใช้โยธาธิการและผังเมืองอย่างไร ทำให้เขาไม่รู้สึกว่าเราใช้เขา และจะมีวิธีประสานประโยชน์ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดได้อย่างไร

### กฎหมายควบคุมอาคาร ปัญหาหนักของผู้ว่าราชการจังหวัด

กฎหมายควบคุมอาคาร ซึ่งคงจะเป็นปัญหาหนัก เพราะเจ้าพนักงานในส่วนนี้เป็นเจ้าพนักงานท้องถิ่น แต่ผู้รับผิดชอบโดยตรงคือผู้ว่าราชการจังหวัด ในฐานะที่ท่านเป็น Staff ของผู้ว่าราชการจังหวัด จะต้องรับรู้ว่า กรมโยธาธิการได้ออกกฎกระทรวง เรื่อง การตรวจสอบอาคาร 9 ประเภท ดังนี้

☛ อาคารสูง



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



- ☛ อาคารขนาดใหญ่
- ☛ อาคารชุมนุมคน
- ☛ โรงมหรสพ
- ☛ โรงแรมตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรม
- ☛ อาคารชุดว่าด้วยกฎหมายอาคารชุด
- ☛ โรงงานตามกฎหมายว่าด้วยโรงงานที่มีความสูงเกิน 1 ชั้น และมีพื้นที่ตั้งแต่ 5,000 ตารางเมตร

☛ สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 200 ตารางเมตรขึ้นไป

☛ บ้ายที่มีความประสงค์ตั้งแต่ 15 เมตรขึ้นไป

โดยกำหนดให้เจ้าของอาคารทั้ง 9 ประเภท จะต้องจัดหาบุคคลที่ 3 (Third party) มาตรวจสอบความปลอดภัยของระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า ระบบสุขาภิบาล ฯลฯ แบบมีเอกชนมาตรวจเหมือนการตรวจสอบรถยนต์ก่อนจดทะเบียน โดยต้องตรวจทุก 5 ปี ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างเสนอรัฐมนตรีว่าการฯ เพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### กฎกระทรวงในการจัดทำประกันบุคคลภายนอก

เรื่องกฎกระทรวงในการจัดทำประกันบุคคลภายนอก โดยอาคารที่ต้องตรวจสอบทั้ง 9 ประเภท ยกเว้นอาคารชุด จะต้องจัดให้มีการประกันภัยบุคคลภายนอก ซึ่งอยู่ระหว่างเสนอ รัฐมนตรีว่าการฯ เพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา

### การติดตั้งป้ายโฆษณา หรือป้ายประกาศต่างๆ

การติดตั้งป้ายโฆษณา หรือป้ายประกาศต่างๆ ซึ่งรกรุงังอยู่ในกรุงเทพฯ ที่บางป้ายมีการขออนุญาต บางป้ายไม่ได้ขออนุญาต กรมโยธาธิการและผังเมือง จึงได้แจ้งเวียนให้ทุกจังหวัดออกข้อกำหนด หรือประกาศกระทรวงมหาดไทย ห้ามติดตั้งป้ายในระยะห่าง 50 เมตร จากถนนสายสำคัญ ขณะนี้เริ่มใช้ในกรุงเทพฯ แล้ว ดังนั้นจังหวัดที่อยู่รอบกรุงเทพฯ หรือปริมณฑลควรจะเร่งรัดการออกประกาศ/ข้อกำหนดเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงการติดตั้งป้ายในเขต กทม. แต่ไปเกิดในเขตปริมณฑล ตลอดจนเมืองใหญ่และเมืองท่องเที่ยวด้วยเช่นกัน



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### การถ่ายโอนภารกิจการวางผังเมืองรวมสู่ท้องถิ่น

การถ่ายโอนภารกิจการวางผังเมืองรวมสู่ท้องถิ่น ซึ่งผมอยากจะเรียนกับท่านตรงๆ ว่า ในชีวิตการเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นต้องรับทุกรูปแบบ ทุกเรื่อง เช่นเรื่องการวางผังและอื่นๆ เรื่องการถ่ายโอนก็เช่นเดียวกัน ต้องให้ท้องถิ่นรับไปดำเนินการวางผังเมืองรวมตามหลักของการกระจายอำนาจ กรมโยธาธิการได้เตรียมความพร้อมให้โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในรูปของหลักสูตร On the job training เพื่อที่จะให้ความรู้กับผู้ที่ปฏิบัติในเรื่องของการที่จะรับการถ่ายโอนการวางผังเมืองรวมไปสู่ท้องถิ่น คงจะต้องขอให้ทางจังหวัดให้การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดบุคคลเข้ารับการอบรม

### กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

#### การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ก็เป็นภาระของผู้ว่าราชการจังหวัดเช่นเดียวกัน แต่ยังมีหัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบคือป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของจังหวัด จึงขอฝากให้ติดตามเรื่องการจัดทำแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนจังหวัด ประจำปี 2549 และให้เสร็จก่อนสิ้นปีปฏิทิน 2548 (ธันวาคม 2548)



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ขอฝากและขอความร่วมมือหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ในการสนับสนุนการทำงานของป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด และประสานอย่างมีศิลปะในการไปใช้เขา ใช้อย่างไรไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเราใช้เขา โดยใช้คำว่า ขอความร่วมมือ แต่จริงแล้วเป็นการติดตามงาน ผมเคยบอกกับผู้ว่าฯ ในที่ประชุมว่าบอกให้ลูกน้องไปติดตามงานด้วยเพราะยังมีหลายเรื่องที่ยังค้างอยู่

### การฝึกซ้อมแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ

การฝึกซ้อมแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ต้องเร่งรัดดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนวันที่ 15 กันยายน 2548 ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้แจ้งจังหวัดทุกจังหวัดเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกซ้อมแผนฯ ตามหนังสือด่วนที่สุดที่ มท. 0618/ว1856 ลงวันที่ 16 มิถุนายน 2548 ในการดำเนินงานส่วนนี้ก็ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในเรื่องของการจัดหางบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น งบประมาณของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หรืองบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน หรือประสานงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด สนับสนุนงบประมาณการฝึกซ้อมแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนอำเภอ



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### ภารกิจตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ภารกิจตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล มี 3 เรื่อง ได้แก่ การป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ ซึ่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นเจ้าของหลัก แต่รัฐบาลได้มอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยช่วยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด โดยตั้งความหวังไว้กับผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

☛ หยุดยั้งการบุกรุกตัดไม้ทำลายป่าโดยทันที และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

☛ จัดระบบการให้สิทธิแก่ราษฎรยากจนเข้าอยู่อาศัยและทำกินในพื้นที่ป่าโดยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม

☛ เร่งรัดการปลูกป่าเพื่อฟื้นคืนธรรมชาติ

จังหวัดในฐานะหน่วยระดับปฏิบัติ จึงต้องมีการบูรณาการแผนงาน บุคลากร งบประมาณ ของทุกภาคส่วนมาช่วยกันดำเนินการในเรื่องนี้ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบสภาพพื้นที่ป่าที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันให้เสร็จสิ้น



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ภายใน 31 ส.ค. 2548 โดยให้ฐานข้อมูลจากภาพถ่ายดาวเทียม และแผนที่ GIS ซึ่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะจัดส่งให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดทุก จังหวัดทั่วประเทศ ว่าในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งอยู่นี้ ป่าไม้มีเหลือ เท่าไร เมื่อถึงเวลาที่ท่านต้องย้ายไป ป่าไม้สูญหายไปเท่าไรท่าน ต้องชี้แจง เพราะฉะนั้นตรงนี้ต้องดูด้วย และเพื่อเป็นการเร่งรัด การฟื้นฟูสภาพป่า รัฐบาลได้กำหนดโครงการปลูกป่าขึ้นในหลาย รูปแบบ ที่สำคัญๆ ได้แก่

- ◆ โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ พระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสทรงครองราชย์ ปีที่ 50 เป็นโครงการระยะยาว (พ.ศ. 2546 – 2550)

- ◆ โครงการปรับปรุงทัศนียภาพบริเวณตามแนว เส้นทางจราจร (พ.ศ. 2548 – 2550) เพื่อเป็นเส้นทางจราจรทั่วประเทศมีความสวยงามเป็นการถาวร ในปี พ.ศ. 2554 อันเป็นที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุครบ 84 พรรษา

- ◆ โครงการหนึ่งคน หนึ่งต้น หนึ่งฝน เพื่อประชาชน ชาวไทย จะเริ่มรณรงค์ให้มีการปลูกต้นไม้อย่างพร้อมเพรียงกันทั่ว ประเทศ ในวันที่ 12 สิงหาคม 2548



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



## การบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเตรียม งบประมาณไว้สำหรับแก้ไขปัญหา ถึง 200,000 ล้านบาท หน่วยงานหลักมี 2 หน่วย ได้แก่ กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กับกรมชลประทาน กระทรวง เกษตรและสหกรณ์

สำหรับในส่วนของกระทรวงมหาดไทย เข้าไปเกี่ยวข้อง เนื่องจากต้องดูแลแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วม ประกอบกับ กรมการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานเจ้าของข้อมูล จปฐ. และ กชช. 2 ค. ซึ่งมีฐานข้อมูลแหล่งน้ำที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ และ สะท้อนให้เห็นความต้องการและปัญหาความต้องการ และปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนในการใช้น้ำเพื่ออุปโภคบริโภค และการประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนปัญหาการขาด แคลนน้ำ อุทกภัย และน้ำท่วม ซึ่งเป็นภารกิจที่ผู้ว่าราชการ จังหวัดจะต้องบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลแหล่งน้ำทั่วประเทศ และในระยะต่อไปคงต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหลัก คือกรม ทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



### การช่วยเหลือผู้ประสบภัย “สึนามิ”

รัฐบาลได้ให้ความช่วยเหลือในระยะฉุกเฉินเร่งด่วนไปแล้ว ภารกิจจากนี้ไปเป็นเรื่องของการฟื้นฟูบูรณะให้กลับสู่สภาพเดิม และดีกว่าเดิม หน่วยงานหลัก คือ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และกรมโยธาธิการและผังเมือง มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- ◆ พื้นที่ประสบภัยจะต้องมีการจัดทำผังเมือง เพื่อให้เป็นกรอบการพัฒนาของชุมชน และเขตเมือง มิใช่ปล่อยให้มีการเติบโตขยายตัวอย่างไร้ระเบียบ

- ◆ โครงการพัฒนาต่างๆ ที่จังหวัดจัดทำขึ้นนั้น หากที่ผ่านมามีไม่ได้รับงบประมาณจากงบกลาง จังหวัดจะต้องนำไปบรรจุไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี

- ◆ การช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถกลับมาประกอบอาชีพต่อไปได้ในระยะยาว

- ◆ นอกจากการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทยโดยตรงแล้ว ยังมีการให้ความช่วยเหลือที่ดำเนินงานโดยกระทรวงอื่นๆ และภาคเอกชนด้วย



- ◆ ขณะนี้ในระดับนโยบาย ได้มอบหมายให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบ ติดตามความก้าวหน้าการให้ความช่วยเหลือการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับไปแล้วของหน่วยงานต่างๆ อยู่ทุกเดือน ดังนั้นจังหวัดที่ประสบภัยทั้ง 6 จังหวัด ต้องจัดให้มีการบูรณาการในระดับจังหวัดเพื่อแบ่งมอบภารกิจในการเร่งรัดติดตามการดำเนินงาน และประมวลสรุปความก้าวหน้ารายงานให้กระทรวงฯ ทราบเป็นระยะๆ ด้วย

### ภารกิจทุกอย่างของจังหวัดถือเป็นภารกิจของ ผวจ. และ ทน.สนจ.

หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ต้องเป็นเงาของผู้ว่าราชการจังหวัด ผมในฐานะที่เคยเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมา 9 ปี เกือบจะ 10 ปี และประสบความสำเร็จในตำแหน่งนี้มาพอสมควร จึงอยากจะฝากพวกเราว่า งานในจังหวัดนั้นเป็นภารกิจของผู้ว่าราชการจังหวัด และถือเป็นภารกิจของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดด้วย ห้ามปฏิเสธว่างานนี้ไม่เกี่ยว หรือไม่ใช่ว่าเรื่องของผม และจังหวัดไหนที่ผู้ว่าฯ ไม่ใช้ แล้วอย่ามองว่าไม่ใช้ก็สบายดี แต่จะต้องพยายามทำตัวให้ผู้ว่าฯ เขาใช้เราให้ได้



เมื่อครั้งที่ผมอยู่จังหวัดสุพรรณบุรี ผมไม่พอใจผู้ว่าฯ บางท่านในบางเรื่อง ผมเข้าพบผู้ว่าฯ ทันที แล้วผมก็ขอย้าย ท่านรองปลัดกระทรวงท่านหนึ่งบอกว่า สุวรรธนะ ถ้าคุณย้ายจาก จังหวัดนี้ไปจังหวัดนี้ แล้วคุณเจอผู้ว่าฯ ประเภทนี้คุณก็ต้องขอย้าย อีกหรือเปล่า ผมบอก “ครับ” แล้วถ้าย้ายไปอีกผมจะตั้งกรรมการ สอบคุณ แสดงว่าคุณบกพร่อง ผมจึงต้องกลับมาดูตัวเองว่า ทำไมผู้ว่าฯ ไม่ใช่เรา หาสาเหตุและสมมุติฐานให้ได้ว่าทำไมเขาไม่ ใช้เรา (มันต้องมี) ผู้ว่าฯ 75 คน นิสัยก็ 75 แบบ

เพราะฉะนั้นพวกเราต้องมีความลึกซึ้งกับผู้ว่าราชการ จังหวัด พอสมควร และยังรวมถึงรองผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ต้อง พยายามทำให้เขาใช้เราให้ได้

## ประสบการณ์ในภูมิภาคซื้อหาที่ไหนไม่ได้

ในอนาคตท่านทั้งหลายจะต้องก้าวขึ้นมาในตำแหน่ง บริหารในจังหวัดแทนพวกผม ซึ่งใกล้จะเกษียณไปแล้ว เพราะฉะนั้น การศึกษาหาความรู้ทุกอย่าง ขอให้ศึกษาให้รอบรู้ ประสบการณ์ใน ภูมิภาคซื้อหาที่ไหนไม่ได้ นอกจากจะเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติจริง ในสนามมหาวิทยาลัยไหนก็ไม่ได้สอน เพราะฉะนั้น ทำมากได้มาก



แนวทางปฏิบัติราชการของหัวหน้า



ทำน้อยได้น้อย ถ้าไม่ทำอะไรไม่ได้อะไรเลย และต้องทำตัวเป็นหนูমান อาสาของผู้ว่าฯ และทำด้วยความจริงใจไม่เสแสร้งหรือแก่งทำ ต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้จะทำให้สำเร็จในการ เดินทางขึ้นสายตรง

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่นั่งอยู่ที่นี้ มีขีดความสามารถ ที่จะเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดได้ไม่ทุกคน ซึ่งต้องยอมรับ แต่ทุกคน เป็นรองฯ ได้ แต่เมื่อขึ้นเป็นรองฯ แล้วก็ต้องมาดูขีดความสามารถ และสมรรถภาพของแต่ละคนว่า ก้าวต่อไปที่จะเป็นผู้ว่าฯ นั้นทำได้ หรือไม่อยู่ที่ตัวเรา ต้องขอฝากให้ไปดูตัวเอง วางวิถีชีวิต วางจังหวะ ความก้าวหน้าของตัวเองว่าจะก้าวไปทางไหนและอย่างไร ขอ ฝากประเด็นสำคัญไว้และเชื่อว่าพวกเราคงมีโอกาสที่จะก้าวหน้า ขึ้นไป ขออวยพรให้ท่านจงประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง เป็นเงาของผู้ว่า- ราชการจังหวัดที่ดีให้ได้ แต่ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดทำอะไรไม่ดีก็ ต้องท้วง ไม่ใช่จุกกันตักน้ำตักทำไป ก็คงจะลำบาก

