



ประสบการณ์นักปกครอง



นายมานิต วัฒนเสน



นายมานิต วัฒนเสน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓

๑. ข้อมูลประวัติ

วัน เดือน ปี เกิด : ๑ สิงหาคม ๒๔๙๓

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. ๒๕๒๑ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๓ (อักษรเลข)
สำนักงานจังหวัดอุดรดิตถ์
- พ.ศ. ๒๕๒๘ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖)
สำนักงานจังหวัดตรัง
- พ.ศ. ๒๕๓๔ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๗)
สำนักงานจังหวัดสงขลา
- พ.ศ. ๒๕๓๖ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสงขลา
- พ.ศ. ๒๕๓๘ ผู้อำนวยการกองตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์
- พ.ศ. ๒๕๔๐ ผู้อำนวยการสำนักงานทะเบียนพรรคการเมือง
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- พ.ศ. ๒๕๔๒ รองผู้ว่าราชการจังหวัดพังงา
- พ.ศ. ๒๕๔๔ รองผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต
- พ.ศ. ๒๕๔๖ รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี
- พ.ศ. ๒๕๔๗ ผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล
- พ.ศ. ๒๕๔๙ ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย
- ๑ ตุลาคม ๒๕๕๐ ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร
- ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๑ ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

- ๑๒ มีนาคม ๒๕๕๒ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ประวัติการศึกษา

- ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- ดุษฎีบัณฑิต การเมืองการปกครอง รุ่น ๒ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การอบรม/ศึกษาดูงาน

- หลักสูตรโรงเรียนนายอำเภอ รุ่นที่ ๓๒
- หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับ ๘ กระทรวงมหาดไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๔๕ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- อบรมวิทยาลัยตลาดทุน รุ่นที่ ๑๑

เกียรติคุณ :

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวิรมงกุฎ

๒. ผลงานที่ภาคภูมิใจในช่วงการปฏิบัติราชการ

ผมได้รับการประสานจากสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย ขอให้ผมช่วยเขียนแนวคิดและเทคนิค ในการทำงาน เพื่อจะไปทำหนังสือคัมภีร์นักปกครอง ผมคิดอยู่นานเหมือนกันว่าจะเขียนอย่างไรดี ถ้าจะเขียนในแนวคัมภีร์การปกครองก็อาจจะเป็นเรื่องยาก เพราะคำว่า คัมภีร์นั้นส่วนใหญ่ คือ คำสอนที่เกี่ยวข้องกับหลักศาสนา และคนส่วนใหญ่เชื่อแล้วว่าเป็น อกาลิโก เป็นจริงตลอดกาล เช่น คัมภีร์ไบเบิลในคริสต์ศาสนา คัมภีร์อัลกุรอาน ในศาสนาอิสลาม คัมภีร์พระเวทในศาสนาพราหมณ์และคัมภีร์พระไตรปิฎกในศาสนาพุทธ ผมก็เลยคิดว่าจะเขียนประสบการณ์ในการทำงานจะดีกว่า เพื่อให้คนรุ่นหลัง ๆ ได้พิจารณาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่ผมขออัยว่า สิ่งที่ผมใช้เป็นแนวปฏิบัติงานเมื่อในอดีตนั้น อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบทสภาพสังคมในโลกปัจจุบัน เนื่องจากโลก มีการเปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว และสิ่งที่เล่าให้ฟังเป็นเรื่องผิวเผินส่วนเรื่องลึก ๆ ก็ไม่สามารถเล่าได้

ผมลองนึกภาพย้อนหลังไปในอดีตเมื่อครั้งตั้งแต่เยาว์วัยจนจบการศึกษา และเข้ารับราชการ สิ่งที่ผมคิดว่าองค์ประกอบของความสำเร็จของชีวิตในการปฏิบัติงาน คือ

๑. MINDSET คือความเชื่อที่ฝังอยู่ในจิตใจคอยควบคุมความคิดและพฤติกรรมในทุก ๆ ด้าน หาก MINDSET ผิดหรือไม่ตรง

ไปตามมาตรฐานสากล หรือไม่ทันกับกระแสโลกยุคใหม่ก็จะทำให้การทำงานไม่บรรลุผล ตัวอย่าง MINDSET เช่น

๑.๑ มีความคิดให้เป็นหลักวิทยาศาสตร์ จะไม่เชื่อในสิ่งที่มงายที่พิสูจน์ไม่ได้ ซึ่งไร้สาระจะทำให้เราเสียเวลา เสียการทำงานไปกับพิธีกรรมต่าง ๆ นานา โดยไม่จำเป็น ดังที่ปรากฏขึ้นในปัจจุบันนี้

๑.๒ ในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จนั้นมีหลายแนวทาง เราจะต้องเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ONE BEST WAY ง่ายที่สุด SIMPLIFY แต่เกิดประโยชน์สูงสุด

๑.๓ ผมมั่นใจว่าความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นพื้นฐานของความสำเร็จ สืบเนื่องจากการดูประวัติของผู้ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ นั้นจะมีคุณสมบัติข้อนี้เป็นหลัก

๑.๔ งานที่ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าอะไรเป็นเป้าหมาย อะไรเป็นวิธีการ ดำเนินการบริหาร มักจะใช้คำว่า MEANS AND END ผมเห็นตัวอย่างหลายครั้งที่เอา MEANS มาเป็น END และเอา END มาเป็น MEANS ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ดังตัวอย่างการแก้ปัญหาสถานการณ์โควิด - 19 ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การทำอย่างไรให้สามารถจัดหาวัคซีนเพื่อฉีดให้กับประชาชนให้ได้มากที่สุด ในเวลาที่สั้นที่สุด แต่ในที่ผ่านมาเราเสียเวลาไปกับวิธีการมากกว่า

๑.๕ ผมเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม สิ่งที่เราได้กระทำไป จะส่งผลอย่างแน่นอน ในเวลาที่เหมาะสม และคิดเสมอว่าเมื่อมีแหล่ง เกิดของกรรม กรรมจะเป็นผู้ติดตาม และกรรมนั้นจะเป็นผู้ส่งผล ตอบสนอง จึงพยายามทำแต่สิ่งดีและคิดในสิ่งที่ดี โดยหวังว่าจะพบ แต่สิ่งดี ๆ

๑.๖ ตั้งเป้าหมายให้ไกล และไปให้ถึงตลอดเส้นทาง มุ่งมั่น ทุ่มเทอย่างเด็ดเดี่ยว ไม่ท้อถอย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๑.๗ ต้องมีศิลปะในการรอคอย เวลาเกิดอุปสรรคหรือ ปัญหา ลองทบทวนดูว่าเกิดจากความผิด ของเราหรือไม่ หากมิใช่ ก็ต้องอดทนรอคอยจนกว่าเราจะเห็นฟ้าหลังฝน

๑.๘ เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จ เราต้องคิดอยู่เสมอว่าต้องมีความสำเร็จใน ๓ ประการ คือ สำเร็จผลในงานที่เราทำ ประชาชนจะได้ประโยชน์อะไร และประเทศชาติเจริญขึ้น

๑.๙ งานในหน้าที่ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้ นอกจากจะต้องใช้เวลา มาก ใช้ความพยายามให้มาก และต้องใช้ทุนมาก

๑.๑๐ ตลอดเวลาในชีวิตการทำงานต้องทุ่มเท ทำงานให้หนัก หายใจเป็นงาน ทำงานตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด ไม่คิดถึงเรื่องวันลาพักผ่อน

๑.๑๑ บางครั้งต้องเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากสิ่งที่เรา มองไม่เห็น เช่น ผมเชื่อว่าความสำเร็จ น่าจะเกิดจากความรู้ ความสามารถ จังหวะโอกาส วาสนา และฟ้าลิขิต

๑.๑๒ ข้อควรที่ต้องคำนึง ถึงแม้ว่าเราจะตั้งใจทุ่มเท
ในการทำงานมากเพียงใด ก็ควรอย่าลืมนึกถึงครอบครัวด้วย

๒. แรงบันดาลใจในวัยเด็ก ผมเกิดในถิ่นทุรกันดาร ไม่มีถนน
หนทาง ไม่มีไฟฟ้าใช้ ผมเห็นนายอำเภอ ทำหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือ
ประชาชนดูแลความเดือนร้อนของประชาชนในยามทุกข์ จึงเห็นว่าเป็น
อาชีพที่ดี และมีความฝันอยากจะเป็นนายอำเภอเพื่อกลับมาทำงาน
ช่วยเหลือประชาชน

๓. ให้เลือกเรียนในสาขาวิชาที่ตนเองชอบ ในวัยเด็กผมตั้งใจ
จะเรียนคณะรัฐศาสตร์ แต่ตอนที่สอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย กระแส
สังคมของเด็กในยุคนั้น มีความคิดว่าควรจะเรียนแพทย์หรือวิศวะ ผมจึง
สอบเข้ามหาวิทยาลัยครั้งแรกได้ที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า
คุณทหารลาดกระบัง ในสาขาวิชาโทรคมนาคม ผมเรียนได้ ๑ ปี รู้สึกว่า
ไม่ใช่ จึงออกมาสอบใหม่ ผมสอบเข้าได้คณะวิทยาศาสตร์ สาขาธรณีวิทยา
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรียนอยู่ ๒ ปี ก็รู้สึกว่าไม่ตรงกับนิสัย จึงเปลี่ยน
ไปเรียน คณะรัฐศาสตร์ ซึ่งเป็นไปตามความตั้งใจเดิม หลังจากจบจาก
เชียงใหม่ ไปเรียนต่อที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

๔. ต้องทำงานในสิ่งที่เราชอบ และต้องลุ่มหลงในงานที่ทำ
ผมสอบเข้าทำงานได้ที่กระทรวงมหาดไทย ตามความตั้งใจ ถูกส่งตัวไป
ทำงานที่จังหวัดอุดรดิตต์ ครั้งนั้นผมรู้สึกตื่นเต้นที่ได้เปลี่ยนสถานะจาก
ลูกชาวบ้านไปเป็นข้าราชการ ซึ่งถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ

เมื่อผมได้แต่งเครื่องแบบข้าราชการ มองดูสองขีดบนบ่า “เอ๊ย...! มีความรู้สึกเหมือนกับนายอำเภอเลย” ย้อนกลับไปเมื่อผมเริ่มต้นรับราชการจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นจังหวัดแรกที่ผมเริ่มรับราชการ ในตำแหน่งเลขานุการ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายเลอเดช เจษฎาฉัตร ผู้ว่าราชการจังหวัดท่านเน้นในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตและทุ่มเทในการทำงาน ให้อภัยก็เป็นงานต้องทำงานแบบไม่มีวันหยุดและไม่คิดถึงวันลาพักผ่อน

ท่านที่ ๒ นายกาจ รักษ์มณี ท่านเน้นในเรื่องการบริหาร เช่น ข้าราชการต้องเป็นคนที่ยอดบริการ งานรับผิดชอบ ส่วนการทำงาน โดยเฉพาะงานธุรการต้องไม่เป็นอุปสรรคในการบริหาร ในช่วงนั้นงานที่ภาคภูมิใจ คือ ร่วมมรณรงค์ให้ประชาชนปลูกอ้อย จนเกิดโรงงานผลิตน้ำตาลขนาดใหญ่ในปัจจุบัน

บางครั้งพรหมลิขิตก็หักเหได้เหมือนกัน จากคำสั่งสอนของท่านผู้ว่าฯ ต้องเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต “จนมีครั้งหนึ่ง ผมได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการตรวจรับอาหารในศูนย์ผู้อพยพที่อำเภอปากท่า จังหวัดอุดรดิตถ์ซึ่งสหประชาชาติ (UN) ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายปริมาณและราคาการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งบางครั้งไม่ตรงตามจำนวนผู้อพยพจริง จากเหตุการณ์ครั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์ที่ถูกปลูกฝังเอาไว้ อาจเป็นสาเหตุทำให้ผมโดยย้ายมาอยู่ที่จังหวัดพัทลุงโดยไม่ได้ทำเรื่องขอย้าย”

จากจังหวัดอุตรดิตถ์ ผมถูกย้ายมาจังหวัดพัทลุง ได้พบกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัด กิตติ ประทุมแก้ว ท่านก็เน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการส่งเสริมอาชีพ ท่านเป็นผู้ริเริ่มให้มีการทำนาปีละ ๒ ครั้ง รวมทั้งปลูกพืชอื่น ๆ หลังฤดูเก็บเกี่ยว โครงการที่ผมประทับใจในการร่วมทำงานกับท่าน คือ โครงการริเริ่มส่งเสริมการเลี้ยงโคนม คือ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดได้นำโคนมจากฟาร์มโชคชัย อำเภopakช่อง ไปส่งเสริมให้ชาวบ้านเลี้ยงและได้ตั้งเป็นกลุ่มสหกรณ์เลี้ยงโคนมได้พัฒนามาเรื่อย ๆ จนปัจจุบันสามารถตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์นมโคพาสเจอร์ไรซ์ที่ใหญ่ที่สุดในภาคใต้ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดต่อมาคือ ท่านนิพนธ์ บุญญภัทร ท่านเป็นนักวิชาการ ทำงานไปในแนวเดียวกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัด กิตติ ปทุมแก้ว ท่านเน้นซื่อสัตย์สุจริตส่งเสริมอาชีพ โครงการริเริ่ม คือ สร้างสถานีประมงน้ำจืดลำป่า โครงการตัดถนนรอบอุทยานนกน้อย ทะเลน้อย ซึ่งท่านผู้ว่าราชการจังหวัดได้ส่งผมไปช่วยคิดร่วมกับสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) จนต่อมากลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงโด่งดังมากและดึงดูดผู้คนให้มาท่องเที่ยวพักผ่อนในปัจจุบัน

จากพัทลุง สู่อำเภอสงขลา ตรัง และนครศรีธรรมราช

เรื่องที่จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นบ้านเกิดของ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี มีโครงการต่าง ๆ มากมาย ช่วงนั้นผมได้รับผิดชอบโครงการสร้างงานในชนบท (กสช.) ผมเป็นเลขานุการ

โครงการ ต้องคอยนำเรื่องเข้าพิจารณาอนุมัติโครงการในทุกรอบสัปดาห์ สิ่งภาคภูมิใจมาก คือ ทุกโครงการผมได้ไปดูพื้นที่จริงด้วยตัวเองเกือบทุกโครงการ ทำให้ผมพบโครงการแปลก ๆ ที่อำเภอเสนอหลายโครงการที่ไม่สามารถอนุมัติได้ในขั้นตอนกรรมการกลั่นกรอง ทำให้ลดงบประมาณลงไปมาก

ต่อมาผมสามารถสอบเลื่อนระดับหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ๖ และได้ย้ายไปอยู่จังหวัดตรัง ซึ่งเป็นบ้านเกิด นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี เป็นเมืองอาหารอร่อย และท่องเที่ยวทางทะเลสวยงาม ผมได้เสนอโครงการให้ท่านผู้ว่าราชการจังหวัด รมรงค์ให้ทุกครัวเรือนและทุกหน่วยงานราชการปลูกต้นศรีตรัง ซึ่งเป็นต้นไม้ที่มีดอกสีม่วงสวยงามมากเป็นต้นไม้ที่รัชกาลที่ ๕ ได้นำเข้ามาจากประเทศศรีลังกา แต่ต้องใช้เวลานานปลูกหลาย ๑๐ ปี เมื่อออกดอกจะบานสะพรั่งสวยงาม โดยคาดหวังว่าจะสามารถส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประชาชนมาชมดอกศรีตรังบาน เหมือนดั่งการไปดูดอกซากุระบานที่ประเทศญี่ปุ่น

หลังจากนั้นได้ย้ายไปนครศรีธรรมราช ซึ่งจังหวัดใหญ่มีพื้นที่กว้างขวางมาก ผมได้กลับไปเจอกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัด นิพนธ์ บุญญฤทธิ์ เรื่องที่น่าจดจำ คือ ผมไปเจอเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ซึ่งมีความเสียหายรุนแรงมาก ชาวบ้านเสียชีวิต จำนวน ๒๔๒ คน ซึ่งยังไม่รวมพืชสวนและสัตว์เลี้ยงที่ไม่สามารถ นับจำนวนได้ โดยมี

หมู่บ้านกะทูน อำเภอพิบูลย์ ได้ถูกน้ำป่าพัดเอาท่อนซุงพาพัดหายไป ทั้งหมู่บ้าน แต่น้ำแปลกที่ยังเหลือมรุณาศพอยู่ ๑ เมรุ บางหมู่บ้านที่ไกลมากกว่าทางราชการจะทราบเรื่อง เวลาผ่านไปเกือบ ๑ เดือน

มีเรื่องตื่นเต้นในอุทกภัยนี้ ขณะที่ผมอยู่ศูนย์แก้ปัญหา น้ำท่วม ได้รับวิทยุสื่อสารประจำพื้นที่แจ้งว่า มีหญิงท้องแก่กำลังจะคลอด ศูนย์ฯได้ส่งเฮลิคอปเตอร์ไปช่วยเหลือ ตอนกลับเฮลิคอปเตอร์ได้ลงจอดด้านหน้าศาลากลางจังหวัด โดยมีโรงพยาบาลเตรียมรับเพื่อนำส่งโรงพยาบาล หญิงสาวผู้นั้นได้คลอดทารกเพศชายออกมา คุณหมอ บัญชา (คุณหมอผู้ดูแล) พูดอย่างจริงจังว่า ขอตั้งชื่อว่า “เด็กชาย อุทกศักดิ์” เพื่อจะได้รำลึกถึงสถานการณ์ในตอนนั้น

การแก้ปัญหาหลังน้ำลดมีความยุ่งยากมาก เนื่องจากพื้นที่เสียหายกว้างขวาง และมีประชาชนเดือนร้อนจำนวนมาก การแก้ปัญหาไม่ทันกับการต้องการของประชาชน ประชาชนจึงมีการมาร้องเรียนมากมาย เมื่อเหตุการณ์นานเข้า ประชาชนรวมตัวกันมากขึ้น ก็เกิดการชุมนุมหน้าศาลากลางจังหวัดหลายวัน ทางจังหวัดก็ได้ดำเนินการทุกวิถีทาง จนกระทั่งผู้ชุมนุมได้ยุติการชุมนุมลง จากจังหวัด นครศรีธรรมราช ผมย้ายไปอยู่สงขลาได้ ๑ ปี ผมไปประจำศูนย์ อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นงานด้านความมั่นคง และการปฏิบัติการจิตวิทยา มีงานทำมากมาย ที่น่าตื่นเต้นที่สุด คือ มีการเผาโรงเรียนในพื้นที่จังหวัด ยะลา ปัตตานี นราธิวาส วันเดียว

๓๖ โรง และในปีนี้เอง ผมได้รับการคัดเลือกเข้าโรงเรียนนายอำเภอ รุ่นที่ ๓๒ หลังจบจากโรงเรียนนายอำเภอ ผมจึงได้รับการแต่งตั้งเป็น หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และเป็นฝ่ายอำนวยการให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด จึงมีงานทำทายน มากมาย เช่น งานฝ่ายต่างประเทศ งานชายแดน ที่ต้องประสานกับ ประเทศเพื่อนบ้าน และส่วนงานราชการทุกส่วนในจังหวัด เช่น งานกงสุลต่างๆ ส่วนโครงการที่ประทับใจ คือ โครงการนิคม อุตสาหกรรมสงขลาอยู่ที่เหมืองฉลุง อำเภอหาดใหญ่ ได้รับ มอบหมายจาก ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ไปเจรจากับชาวบ้านที่บุกรุกพื้นที่ บริเวณนั้น เพื่อขอร้องให้ออกจากพื้นที่ โดยผมใช้หลักการเดิมที่ว่า ทุกอย่างทำได้ อาจจะต้องใช้ความพยายามมาก ๆ ใช้เวลามาก ใช้ทุนมาก ผมได้ใช้แนวทฤษฎี MEANS AND END จนชาวบ้านผู้บุกรุกออกไปทุกราย

ผมอยู่จังหวัดสงขลาได้ ๒ ปี ก็ย้ายเข้าไปทำงานใน กระทรวงมหาดไทย ๔ ปี เป็นผู้อำนวยการกองตรวจราชการและ เรื่องราวร้องทุกข์ ๒ ปี ผู้อำนวยการสำนักงานนายทะเบียน พรรคการเมือง ๒ ปี ในระหว่างนั้นถูกขอตัวไปช่วยคณะกรรมการ การเลือกตั้ง เนื่องจากคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ตั้งขึ้นใหม่ตาม รัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. ๒๕๔๐ ซึ่งยังไม่มีบุคลากรเป็นของตนเอง และปฏิบัติงานที่สำนักงานรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีอีกด้วย

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๒ - ๒๕๔๖ ผมได้กลับไปเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดพังงา และภูเก็ต ซึ่งลักษณะงานของรองผู้ว่าราชการจังหวัด ก็คือ การทำงานตามที่คุณว่าราชการจังหวัดมอบหมายในพื้นที่จังหวัดพังงาและภูเก็ต ซึ่ง ๒ จังหวัดนี้เป็นเมืองที่มีทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลที่สวยงามมาก และเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกที่ทำรายได้ให้ประเทศเป็นจำนวนมาก ผมจึงตั้งเป้าที่จะขายความสวยงามของธรรมชาติ โดยเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล เช่น ปลาสวยงาม ปะการัง เพื่อที่เราจะขายการท่องเที่ยวได้ยั่งยืนยาวนาน รวมทั้งยังแก้ปัญหาบุกรุกพื้นที่สาธารณะที่บนภูเขา ริมชายหาดทะเล ปัญหาอาชญากรรมที่ทำให้เกิดผลกระทบกับการท่องเที่ยว

ความประทับใจในการทำงานที่พังงา และภูเก็ต

ความประทับใจที่จังหวัดพังงา ผมได้แก้ปัญหาการไม่มีไฟฟ้าใช้ที่เกาะปันหยี ประวัติเกาะปันหยี ชาวบ้านเล่าต่อ ๆ กันมาว่าเมื่อ ๒๐๐ ปีมาแล้ว ชาวอินโดนีเซีย ๑๑ ครอบครัว อพยพมาตั้งถิ่นฐานและขยายครอบครัว หลายร้อยครอบครัว มีประชากร ๑,๒๐๐ กว่าคน แต่ก็ยังไม่มีไฟฟ้าใช้ เนื่องจากไม่สามารถปักเสา หรือพาดสายไฟได้ โดยอ้างว่า เกาะปันหยี อยู่ในเขตอุทยานต้องขออนุญาตก่อน ผมจึงได้สอบถามหัวหน้าอุทยาน ว่า “ระหว่างเกาะปันหยีกับอุทยานใครเข้ามาอยู่ก่อนกัน” และไฟฟ้าก็เป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับประชาชน ชุมชนต้องมีไฟฟ้าใช้ ผมจึงพยายามทำทุกวิถีทางจนสามารถ

ให้ชาวบ้านบนเกาะปันหยีมีไฟฟ้าใช้ ปัจจุบันเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลที่สวยงามของจังหวัด

ส่วนความประทับใจที่จังหวัดภูเก็ตนั้น เนื่องจากภูเก็ตที่มีความสวยงามตามธรรมชาติอย่างมาก โดยเฉพาะน้ำทะเลสีเขียวยอมฟ้า จึงเป็นที่ชื่นชอบของชาวต่างชาติและเนื่องจากทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล ที่มีมากมายนั้น รายได้จากการท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต ทำรายได้ให้แก่ประเทศเป็นอย่างมาก ผมจึงเน้นในการป้องกันและรักษาทรัพยากรธรรมชาติด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้มีความยั่งยืน โดยปัญหาที่สำคัญที่ผมตั้งใจนำมาโดยตลอด คือ

๑. ป้องกันการบุกรุกทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
ด้านการท่องเที่ยวทั้งบนบกและในทะเล

๒. การออกเอกสารสิทธิโดยไม่ชอบ ควบคุมเจ้าหน้าที่
อย่างเคร่งครัด

๓. การเปิดบ่อนการพนัน และสถานบริการที่ผิดกฎหมาย

๔. โครงการอำนวยความสะดวกปลอดภัยให้แก่
นักท่องเที่ยว

๕. การลักลอบจับปลาสวยงาม และการทำลาย
ปะการัง

กรณีตัวอย่าง ผมเคยไปจับกุมผู้ลักลอบจับปลา
สวยงามที่ทำเรืออ่าวฉลอง ขณะจับกุมผู้ต้องหาได้รับสารภาพว่าจับในพื้นที่

ทะเลภูเก็ท ทะเบียนเรือก็เป็นของจังหวัดภูเก็ต การดำเนินขั้นตอนไปผมทราบว่ามีการไม่ส่งฟ้องต่อศาล เนื่องจากจำเลยกลับคำให้การว่าจับที่จังหวัดพังงา จึงไม่สามารถพิสูจน์ได้ชัดเจนว่าเป็นปลาที่จับได้ในท้องที่ภูเก็ตหรือพังงา เพราะ “ปลา ไม่มีทะเบียนบ้าน” ทำให้ได้ข้อคิดว่าการทำงานในระดับจังหวัด ถ้าหากส่วนราชการทุกส่วนไม่มีแนวคิดไปในทางเดียวกัน โอกาสจะประสบความสำเร็จได้ยาก

ส่วนการออกโฉนดที่ดินโดยมิชอบ หลังจากที่ผมได้เกษียณอายุราชการนั้น ผมก็ทราบข่าวว่ามีเจ้าหน้าที่กรมที่ดินที่เคยทำงานร่วมกับผมได้ทำการออกโฉนดโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ถูกดำเนินคดีและติดคุกหลายคน

จากภูเก็ตผมถูกย้ายไปจังหวัดปัตตานี เป็นจังหวัดที่มีปัญหาด้านความมั่นคง พื้นที่เสี่ยงอันตรายมาก ผมเคยได้อยู่ในเหตุการณ์ปิดล้อมมัสยิดกรือเซะ การวางระเบิดในเมืองปัตตานี ซึ่งผมได้อยู่ห่างจากจุดระเบิดเพียง ๘๐ เมตร ส่วนเรื่องโครงการด้านอาชีพ ผมได้รับผิดชอบในเรื่องของการส่งเสริมอาชีพ FARMING POLICY คือนโยบายการเกษตรครบวงจร เป็นส่วนหนึ่งทำให้ผมได้รับการพิจารณาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด

ในปี ๒๕๔๗ ผมได้ก้าวมาสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของชีวิต คือ เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล ที่บ้านเกิด เมื่อผมได้ขึ้นมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด

ตามที่หวังเอาไว้ หากกล่าวถึงภารกิจในการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ผมจะจำแนกแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วน คือ

๑. บริหารตามนโยบายรัฐบาล นายกรัฐมนตรี
คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม

๒. บริหารตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด
ที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ต่าง ๆ

๓. บริหารตามความคิดริเริ่มของตนเอง หรือ
ที่ประชาชนต้องการ

ในขณะที่ผมดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล
มีเรื่องที่น่าสนใจ ๒ เรื่อง คือ

๑. โครงการทำเรื่อน้ำลึกปากบารา รัฐบาลมีนโยบาย
ที่จะทำ Land Bridge จากจังหวัดสตูลถึงจังหวัดสงขลา เพื่อเชื่อม
การคมนาคมขนส่งระหว่างทะเลอันดามันกับทะเลอ่าวไทย ผลการ
ดำเนินงานได้สำเร็จ ไปหลายประการ แต่โครงการยุติลงเนื่องจาก
มีการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล

๒. แก้ไขปัญหาคลื่นยักษ์สึนามิ ช่วงวันเกิดเหตุ
ผมตัดสินใจได้ถูกต้อง คือ

๒.๑ ขอสนับสนุนเรือลำเลียงกำลังพล จาก
กองทัพเรือภาคที่ ๓ เพื่ออพยพนักท่องเที่ยว และชาวบ้านที่ติดอยู่ตาม
เกาะต่าง ๆ โดยเฉพาะเกาะหลีเป๊ะให้ขึ้นมาถึงฝั่งได้ปลอดภัยทุกคน

๒.๒ จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือผู้อพยพอย่างเร่งด่วน เพื่ออพยพประชาชนริมทะเล และครั้งนี้ผมใช้วิธีคิดนอกกรอบแบบราชการ คือ ประชาสัมพันธ์ให้ชาวบ้านที่มีรถยนต์ส่วนตัว และคนที่ขับรถผ่านไปมาช่วยรับชาวบ้านเพื่อมายังศูนย์อพยพ โดยมีค่าตอบแทนให้เจ้าของรถทุกคัน ทำให้อพยพขนย้ายได้เร็วมาก

ผมอยู่จังหวัดสตูลได้ ๒ ปี ก็เกิดอุบัติเหตุทางการเมืองถูกย้ายเข้ามาเป็นผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย ผมอยู่กระทรวงมหาดไทยได้ ๑ ปี หลังจากนั้นก็ได้ย้ายมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร

ที่จังหวัดชุมพร ผมมองเห็นสนามบินที่สร้างมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๓๑ ตอนเกิดพายุเกย์ แต่ถูกทิ้งไว้เป็นเวลานาน ผมตั้งใจว่าสนามบินแห่งนี้ต้องเปิดใช้ให้ได้ ผมจึงได้ประสานผู้เกี่ยวข้อง ติดต่อสายการบินต่าง ๆ เพื่อมาทำการบิน แต่เนื่องจากการบินระยะใกล้ และผู้โดยสารน้อย ไม่คุ้มทุน ผมจึงขอความร่วมมือข้าราชการ พ่อค้า และนักธุรกิจที่จะเดินทางไปกรุงเทพมหานคร ให้ช่วยมาโดยสารเครื่องบิน และทุกฝ่ายก็ให้ความร่วมมือ ทำให้สายการบินยอมมาทดลองบินจนเติบโตมาทุกวันนี้

อีกโครงการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ผมได้มองเห็นพื้นที่เขาดินสอ ในอำเภอปะทิว เป็นพื้นที่ที่สวยงาม เหมาะแก่การใช้เป็นพื้นที่ทำสวนสัตว์ และผมไปดำเนินการตั้งงบประมาณ เตรียมพื้นที่ไว้ และ

องค์กรสวนสัตว์ ก็ได้ดำเนินการอนุมัติแล้ว เนื่องจากผมต้องย้ายไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น โครงการจึงไม่ได้ดำเนินการต่อ

ผมย้ายมาที่จังหวัดขอนแก่น เป็นการเปลี่ยนแปลงในชีวิตการรับราชการของผม จากภาคใต้สู่ภาคอีสาน ขอนแก่นเป็นจังหวัดที่ผู้คนน่ารักมาก เสียตายผมอยู่ได้แค่ ๕ เดือน ได้ทำเรื่องที่คุณคิดว่าน่าจะมีประโยชน์ คือ

๑. การจัดหาน้ำให้เกษตรกร โดยใช้การส่งน้ำตามท่อทำให้เกิดการประหยัด และมีประสิทธิภาพ ได้ทำโครงการตัวอย่างที่อำเภอภูพาน

๒. โครงการก่อสร้างพุทธมณฑลภาคอีสาน ชาวบ้านต้องการเพื่อเป็นแหล่งยึดเหนี่ยวจิตใจของชาวบ้าน แต่ผมสามารถทำได้เพียงสร้าง Master Plan เสร็จก็โดนย้าย ทุกวันนี้เวลาผมกลับไปจังหวัดขอนแก่น ผมภูมิใจทุกครั้ง

๓. ช่วงที่ผมไปดำรงตำแหน่งเกิดภาวะนมโคสั้นตลาดชาวบ้านประท้วงโดยเอานมมาเทกลางถนน เพื่อกดดันรัฐบาลให้เข้ามาช่วยเหลือ ผมได้คิดแก้ปัญหาใช้วิธีเปิดจุดขายนมชั่วคราวแทบทุกจุดในจังหวัดขอนแก่น เพื่อช่วยกระจายสินค้าของชาวบ้าน

๔. ด้วยช่วงเวลาในขณะนั้นได้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ประชาชนตกงานไม่มีงานทำไม่มีรายได้จึงเดินทางกลับมาอยู่บ้าน

ผมจึงให้มีการเปิดให้ลงทะเบียนเพื่อให้ทราบว่าใครตกงานและไม่มีรายได้ ซึ่งช่วยให้สามารถจัดหางานให้ประชาชนทำได้เป็นจำนวนมาก

จากขอนแก่นผมย้ายมาเป็นอธิบดีท้องถิ่น

ขณะที่ผมดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผมคิดว่าสิ่งที่ควรผลักดันให้เกิดขึ้น คือ

๑. ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงาน ส่วนกลางควบคุมเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

๒. ภารกิจในเรื่องใดที่ไม่สำคัญควรยกเลิก เช่น การขออนุญาตไปราชการของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี การแต่งตั้งผู้จัดการโรงรับจำนำ

๓. ผลักดันการกระจายอำนาจด้านสาธารณสุข และการศึกษา รวมทั้งการศึกษาพิเศษ อาทิจุฬาริชาต โรงเรียนคนหูหนวก ตาบอด

๔. ปรับปรุงองค์กรและหน่วยงานให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๕. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นคอยสนับสนุนเรื่องวิชาการ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการตรวจสอบ กรณีนที่มีปัญหาการทุจริตของหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๖. ควรยกเลิกงบประมาณอุดหนุนพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะเป็นช่องทางที่ใช้แสวงหาผลประโยชน์ทางการเมืองทุกอย่างที่คิดไว้ทำได้น้อยมาก เนื่องจากเมื่อเสนอผ่านคณะกรรมการการกระจายอำนาจฯ หน่วยงานที่สูญเสียอำนาจจะต่อต้านมาก

๓. ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย

จากอิทธิพลการปกครองท้องถิ่น ผมได้รับการแต่งตั้งเป็นปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำให้ผมย้อนกลับไปคิดถึงอดีตผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้ข้อคิดแก่ผมว่า ความสำเร็จในอาชีพราชการ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ โอกาส วาสนา และฟ้าลิขิต น่าจะเป็นจริง

สำหรับตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นตำแหน่งสุดท้าย เมื่อผมได้เข้ามารับตำแหน่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีความเห็นว่าบทบาทของตำแหน่งนี้เป็นข้อต่อระหว่างฝ่ายการเมืองกับข้าราชการประจำ ต้องพยายามทำให้เกิดผลดีแก่ทั้งสองฝ่าย แม้ว่ากฎหมายจะกำหนดให้ปลัดกระทรวงฯ จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล และมติของคณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม กฎหมายและความต้องการของประชาชน แต่สำหรับผมจะชี้แจงจำกัดเน้นเฉพาะนโยบายของกระทรวงมหาดไทย และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นอันดับแรก

ส่วนในระดับข้าราชการประจำ ผมถือว่ามีฐานะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ผมจะคอยสนับสนุนให้เขาทำงานสะดวก ควบคุมดูแลให้ยึดระเบียบกฎหมายเป็นแนวทางทำงาน

การบริหารในตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย น่าจะเกี่ยวข้องกับ ๓ ส่วนหลัก ได้แก่

๑. รับนโยบายจากรัฐบาลและรัฐมนตรีว่าการ แปลงสู่การปฏิบัติมาบริหารให้บรรลุเป้าหมาย

๒. กำกับดูแลกรมและรัฐวิสาหกิจในสังกัด ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวง งานในส่วนนี้บริหารได้ไม่ยากเพราะมีอธิบดีรับผิดชอบโดยตรงแล้ว

๓. ส่วนที่ผมเห็นว่าสำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนให้ผู้ว่าราชการจังหวัดบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้น ผมจึงให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้

๑. การแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม ทั้งวัยวุฒิ ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต

๒. การแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด ในปัจจุบันควรกำหนดเวลาในการบริหาร มีระยะเวลาพอสมควร เพื่อให้การพัฒนาในพื้นที่เป็นไปอย่างความต่อเนื่องและเห็นผลเป็นรูปธรรม

๓. ปัจจุบันผู้ว่าราชการจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับปัจจัยบริหาร เช่น

๓.๑ เอกภาพในการบังคับบัญชาข้าราชการ
ในจังหวัด เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ในจังหวัด จะเป็นบุคลากรของ
กระทรวง กรม ส่วนกลาง ที่ไปทำงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด หน่วยงาน
ส่วนกลางจะสั่งการ ผ่านหน่วยงานตนเองไม่ผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด
ทำให้บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดถูกลดทอนลงไปมาก

๓.๒ ด้านงบประมาณ ผู้ว่าราชการจังหวัด
มีงบประมาณในการบริหารงานของจังหวัดน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็น
งบประมาณที่ตั้งที่กรมและหน่วยงาน ๆ เข้าทำงานในจังหวัด มักเน้นงาน
FUNCTION มากกว่างานพื้นที่ ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจบริหาร
เพียงให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุ แทนที่บริหารให้เป็นไปตามปัญหา
และความจำเป็นในพื้นที่หรือตามยุทธศาสตร์จังหวัด

๔. จังหวัดหนึ่งควรมีแผนพัฒนาจังหวัดเพียงแผนเดียว
งบประมาณที่ลงไปจังหวัดควรรวมกันเป็นก้อนเดียวกัน และทำไป
ตามโครงการ และ แผนงานที่มีอยู่ในแผนพัฒนาจังหวัดก่อน
ส่วนการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการใช้งบประมาณ ควรมี
การตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรอง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของ
ประชาชน และผู้ทรงคุณวุฒิ ตามสัดส่วนที่เหมาะสม

๕. ระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการบริหารงานของจังหวัด
มีมากมาย บางฉบับล้าหลังมาก ควรทำการยกเลิก แก้ไข ปรับปรุง
ระเบียบกฎหมายที่ล้าหลังทำให้การบริหารยาก ไม่สามารถตอบสนอง

ความต้องการ ของประชาชนอย่างรวดเร็ว และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ของผู้ว่าราชการจังหวัด

๖. ผมคิดว่าระบบการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ในปัจจุบัน ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก น่าจะทดลองเลือกจังหวัด ตัวอย่างสักตัวอย่าง จัดการปกครองรูปแบบพิเศษให้ผู้นั้นมาจากการเลือกตั้งโดยตรง ไม่มีหน่วยงานภูมิภาค มีหน่วยงานส่วนกลางเท่าที่จำเป็นจริง ๆ มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด สามารถบริหารจัดการภายในจังหวัดในทุกเรื่อง เช่น ด้านงบประมาณ บริหารงานบุคคล การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา คิดว่าจะเกิดประโยชน์ ต่อประเทศชาติและประชาชนมากกว่า

๔. ข้อคิดสำหรับการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

สิ่งสำคัญที่จะขอฝากน้อง ๆ ที่ยังรับราชการอยู่ มีดังนี้

๔.๑ สังคมไทยเป็นสังคมเปิด ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน และโอกาสเกิดขึ้นต่อหน้าทุกคนเสมอ แล้วแต่ใครจะไขว่คว้า

๔.๒ การทำงานจะเจอ MEANS และ END ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าอะไรคือ MEANS อะไรคือ End การบริหารมุ่งเป้าหมายเป็นหลัก MANAGEMENT BY OBJECTIVE

๔.๓ เมื่อผิดหวังอย่าท้อแท้ เปรียบเสมือนการเล่นฟุตบอล เวลาแค่ชนิดเดียวที่จะทำประตูได้ เพื่อชัยชนะ และเกิดขึ้นได้ในทุกคน ในทุกช่วงจังหวะเวลา

๔.๔ แม้จะมีเพื่อน ๆ ก้าวหน้าแซงหน้าเราไปมากน้อย เพียงใด ถ้าแข่งไปด้วยความไม่ยุติธรรมก็ต้องตั้งมั่นว่าถ้าเราพยายาม ขยันทำดี เราจะมีโอกาสจังหวะที่จะก้าวหน้าได้เหมือนกัน

๔.๕ ให้ยึดถือกฎไตรลักษณ์ (อนิจจัง ทุกขัง และ อนัตตา) ว่าเป็น สิ่งสำคัญที่สุดของชีวิต



เอกสารความรู้

สถาบันตำราพระราชานุญาต
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย