



ประสบการณ์นักปกครอง



นายวิเชียร ชวลิต



นายวิเชียร ชวลิต
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
ระหว่างวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๓ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๔

๑. ข้อมูลประวัติ

ประวัติส่วนตัว

- เกิดที่อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร
- บิดา นายเจริญ ขวลิต อาชีพทำสวน / มารดา นางมณี ขวลิต

อาชีพทำสวน

- ภรรยา นางพัชรินทร์ ขวลิต อาชีพรับราชการ

ประวัติการศึกษา

- ประถมศึกษา โรงเรียนวัดใหม่ราษฎร์นุกูล อ.บ้านแพ้ว
- มัธยมศึกษา โรงเรียนวัดธรรมจริยาภิรมย์ อ.บ้านแพ้ว
- มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนตรุณนาราชบุรี อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี
- ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาโท รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาอบรม

- หลักสูตรนายอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง
- หลักสูตรนักปกครองระดับสูง วิทยาลัยการปกครอง

กรมการปกครอง

- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.๓)

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ ศาลยุติธรรม

- หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร (วปอ. ๔๘) วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร

- หลักสูตรวิทยาการตลาดทุน (วตท. ๑๒) สถาบันวิทยาการตลาดทุน

- หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส. ๑) สถาบัน
วิทยาการประกันภัยระดับสูง

- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง "ธรรมศาสตร์เพื่อสังคม" (นมธ. ๑)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประวัติการรับราชการ ในตำแหน่งสำคัญ

- นายอำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร/ พนัสนิคม จังหวัดชลบุรี/
บางละมุง จังหวัดชลบุรี

- ผู้อำนวยการสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

- ผู้ว่าราชการจังหวัดอำนาจเจริญ

- ผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์

- อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

- ปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

เกียรติคุณ :

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวชิรมงกุฏ

การดำรงตำแหน่งสำคัญ

- สมาชิกสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๕๘
- กรรมการในคณะกรรมการ การปฏิรูปประเทศ ด้านสังคม ปี พ.ศ. ๒๕๖๐
- ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐
- สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรชุดที่ ๒๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๒

๒. ผลงาน เทคนิคที่ใช้ในการบริหารจัดการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ก้าวแรกของชีวิตราชการ

๘ มกราคม ๒๕๒๒ วันแรกของการรับราชการของผม ที่พกเอาความมุ่งมั่นอยากทำงานด้วยเจตนาเพื่อเป็นปลัดอำเภอจะได้ทำงานดูแลประชาชนในพื้นที่ห่างไกล ตามอุดมการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เรียนหนังสือในมหาวิทยาลัย และอีกประการหนึ่งด้วยความที่ผมสอบบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นปลัดอำเภอได้ลำดับที่ ๑ ซึ่งจะถูกปรามาสว่า จะไม่ประสบผลสำเร็จในชีวิตราชการ มีอาจารย์ท่านหนึ่งชมเชยความสามารถของผมด้วยการบอกว่าถ้าแน่จริงต้องเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดให้ได้ ด้วยเหตุผลสองประการดังกล่าวจึงเป็นแรงบันดาลใจในหลาย ๆ เรื่องในการทำงานของผมในเวลาต่อ ๆ มา

เนื่องจากเมื่อเรียนหนังสือจบมา ผมได้มีโอกาสทำงานทั้งในบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นประสบการณ์ในการทำงานเริ่มต้น

ของชีวิตที่ต้องเลือก ระหว่างเพื่อตามอุดมการณ์หรือเพื่อความสำเร็จ
ของตนเอง หรือเพื่อครอบครัว และทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดความสมดุล
ระหว่างเป้าหมายต่างๆ เมื่อได้ทำงานมีผู้ใหญ่ท่านหนึ่งแนะนำและผมเห็น
ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง คือ ในชีวิตเรามีต้นทุนที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เรา
มีเท่ากันหมดไม่แตกต่างกัน คือ ทุกคนมีเวลาเท่ากัน คือ วันละ ๒๔ ชั่วโมง
จึงอยู่ที่เราจะใช้เวลาทำอะไรบ้าง บางคนทุ่มเทเวลาทั้งหมดเพื่อทำงาน
บางคนใช้เวลาทั้งหมดเพื่อความสุขส่วนตัว บางคนใช้เวลาส่วนใหญ่
กับครอบครัว ดังนั้นเราต้องจัดแบ่งเวลาให้สมดุล จึงจะทำให้เราทำงาน
อย่างมีความสุข จึงเป็นอีกหนึ่งปรัชญาในการทำงานของผมในเวลาต่อ ๆ มา

เมื่อเป็นปลัดอำเภอหนุ่มคนหนึ่งของจังหวัดนครราชสีมา
จึงอาสาทำงานทุกอย่างที่มี ให้ทำได้ทั้งงานในหน้าที่ราชการของ
ที่ว่าการอำเภอ และงานอื่น ๆ ของนักปกครอง ในขณะนั้นงาน
เลือกตั้งอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย งานอบรมประชุม
ชาวบ้าน งานพัฒนาท้องถิ่นก็เป็นงานสำคัญมากเพราะยังไม่มีท้องถิ่น
รับผิดชอบงานทะเบียนต่าง ๆ ก็ได้ปลัดอำเภอรุ่นพี่และนายอำเภอช่วยสอนงาน
แนะนำ นับเป็นความรู้ใหม่ในการทำงานที่นำศึกษา และทำทหายอย่างมาก
เป็นความสุขในการทำงาน ระหว่างนั้นอยู่อำเภอบ้าง มาช่วยงาน
จังหวัดบ้าง เมื่อมาทำงานที่จังหวัดท่านผู้ว่าราชการจังหวัดก็จะแนะนำ
สั่งสอน ทำให้ได้รับ ประสบการณ์ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์

ต่อการทำงาน แต่อยู่ได้ไม่ถึงสองปีก็ย้ายเข้ามารับราชการในส่วนกลาง ที่กรมการปกครอง ชีวิตเปลี่ยนไปมาก งานก็แตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิง ทั้งเนื้องานและสังคมการทำงาน ได้ลิ้มรสของการแข่งขันกันทำงานระหว่าง ผู้มากด้วยฝีมือในการทำงาน งานที่ต้องมีคุณภาพต้องถูกต้องทั้งหลัก กฎหมายและการบริหารจัดการ นับว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถ อย่างสูงทั้งงานหนังสือและแนวคิดในการทำงาน วิชาการความรู้และ ประสบการณ์ในการทำงานถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

จุดเริ่มต้นของโอกาสความก้าวหน้าขั้นแรก

ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ผมได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาอบรม ในวิทยาลัยการปกครองหลักสูตรนายอำเภอ นับเป็นความภาคภูมิใจ และกระตุ้นความเชื่อมั่นในการทำงานของผมอีกครั้งหนึ่ง เพราะการ รับราชการในกรมการปกครองหากไม่ได้ผ่านตำแหน่งนายอำเภอแล้ว โอกาสเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในโอกาสต่อไปก็เป็นไปได้ยาก ต้องขอขอบพระคุณท่านอดีตอธิบดีกรมการปกครอง คือ ท่านฉลอง กัลยาณมิตร ได้จัดให้มีการสอบคัดเลือก และการคัดเลือกอย่างละ กิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และผู้ที่มีประสบการณ์สูง (อาวุโสในราชการ) เข้าศึกษาอบรม ผมจึงได้มีโอกาสเข้าอบรม และเป็น กลุ่มอายุน้อยที่โรงเรียนนายอำเภอที่ประกอบด้วย ผู้ผ่านการสอบ คัดเลือกส่วนใหญ่อายุน้อยกับผู้ผ่านการคัดเลือกส่วนใหญ่อายุมาก เมื่อประกอบกันแล้วจะช่วยส่งเสริมคุณภาพบุคลากรที่สำคัญ คือ ผู้อายุน้อย

จะสุขุมและสนใจประสบการณ์มากขึ้น ในขณะที่ผู้อาวุโสจะเพิ่มแรงบันดาลใจ กระฉับกระเฉงขึ้นโดยอัตโนมัติ นับเป็นภูมิปัญญาที่ทรงคุณค่าอย่างหนึ่ง โรงเรียนนายอำเภอสอนในหลายเรื่องบ่มเพาะความเป็นนักปกครอง ที่รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพราะต้องดูแลโดยไม่มีขอบเขตว่าเป็นภารกิจของ ส่วนราชการใด ไม่มีขอบเขตว่าเฉพาะในเวลาราชการ ทุกข์สุขของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบอยู่ที่นายอำเภอเต็มเปี่ยม หลักการนี้เป็นไปตามกฎหมายรองรับและเป็นพื้นฐานของนักปกครอง คือ พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. ๒๔๕๗

จากความรู้และหลักการดังกล่าว เมื่อผมได้ไปเป็นนายอำเภอ โดยเฉพาะครั้งแรกนับเป็นประสบการณ์ ที่มีคุณค่าของชีวิตนักปกครองอย่างแท้จริง ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ผมไปเป็นนายอำเภอครั้งแรกที่อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร การได้ทำงานกับชาวบ้านอย่างแท้จริง ความร่วมมือระหว่างชาวบ้านกับทางราชการเป็นไปอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาท้องที่รวมทั้งขณะนั้นนายอำเภอทำหน้าที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่นในรูปสภาภิบาลด้วย นับเป็นความประทับใจและเป็นของขวัญอันมีค่ายิ่งกับการเป็นนายอำเภอครั้งแรกของผม และอีกงานที่สำคัญ คือนายอำเภอไถ่ปราบปรามบ่อนพนันวังในงานศพ ได้รับการตอบรับจนชาวบ้านร่วมมือสนับสนุนแฉเงาแสบอื่น ๆ อีกมากมาย โดยสรุปแล้วอะไรที่เป็นปัญหาชาวบ้าน หากนายอำเภอเข้าดำเนินการ ความร่วมมือ

อย่างเต็มเปี่ยมจากส่วนราชการและชาวบ้านเป็นไปอย่างดียิ่ง จากอำเภอแรกต่อมาปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ผมไปเป็นนายอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีความอาวุโสและประสบการณ์ในส่วนกลาง มาช่วงหนึ่งแล้ว ที่พนัสนิคมผมได้มีโอกาทำงานในหลาย ๆ เรื่อง ได้สานต่องานสร้างที่ว่าการอำเภอหลังใหม่ และทำพิธีเปิดที่ว่าการอำเภอ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีงานพัฒนาบริการของที่ว่าการอำเภอ นำระบบคิวอัตโนมัติมาใช้ที่อำเภอเป็นแห่งแรก โดยอำเภอทำเอง และ ต่อมาพัฒนาระบบโดยการริเริ่มของผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี (ขณะนั้น คือนายสุจิต ปัจฉิมนันท์) คือ การจัดทำระบบมาตรฐาน งานบริการ ในระบบรับรองมาตรฐาน ISO ๙๐๐๐ (และผมได้พัฒนาต่อเนื่องจน ไปทำต่อเมื่อดำรงตำแหน่งนายอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จนได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นอำเภอแรกของ ส่วนราชการต่าง ๆ) ผมได้นำ นัยยาตรวจสอบสารเสพติดมาใช้เพื่อตรวจผู้ติดยาบ้าในการดำเนินการแก้ไข ปัญหายาเสพติด ต่อเนื่องกันในปี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่ง นายอำเภอที่สาม คือ นายอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี งานก็เปลี่ยนโฉมหน้าไปอีก ที่อำเภอบางละมุงเป็นแหล่งท่องเที่ยว การดูแลสถานบริการต่าง ๆ ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย เป็นงานที่ยากที่ต้องทุ่มเทกำลังกายและความรู้ความสามารถในการ กำกับดูแล และเป็นประสบการณ์ที่เป็นพื้นฐานนำไปใช้เมื่อไปรับผิดชอบ ในการอำนวยความสะดวก งานสถานบริการเมื่อไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

สำนักสอบสวนและนิติการในเวลาต่อมา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ จาก
ประสบการณ์ ๓ อำเภอที่แตกต่างกัน ได้สะสมเป็นหลักการทำงาน
อันเป็นพื้นฐานของนักปกครองอย่างแท้จริง และช่วยเสริมสร้าง
ความเชื่อมั่นในการทำงานต่อไป

ด้วยประสบการณ์อันทรงคุณค่าของการสลับการทำงาน
ในราชการส่วนภูมิภาคที่จังหวัดและอำเภอกับราชการส่วนกลาง
ในกรมการปกครอง นับเป็นภูมิปัญญาของการสร้างและพัฒนาความรู้
ความสามารถของบุคลากรของกระทรวงมหาดไทย เพราะทำให้
เราสามารถเรียนรู้ ทั้งการสั่งการและการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ
และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วย การที่เป็นผู้ปฏิบัติในภูมิภาคในตำแหน่ง
ต่างที่ต่างเวลา หรือต่างลำดับขั้นไปด้วยจากประสบการณ์นี้เมื่อผมได้มี
โอกาสไปทำงานเป็นผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงในเวลาต่อมาก็ได้
นำหลักการและวิธีการอันเป็นประโยชน์ของกระทรวงมหาดไทยไปปรับ
ใช้อย่างได้ผลสัมฤทธิ์ด้วย

เมื่อเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ผมไปเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
นับเป็นประสบการณ์แรกของการทำงานที่ศาลากลางจังหวัด
แต่ประสบการณ์การทำงานในส่วนกลางได้ช่วยให้การทำงานที่ต้อง
ประสานงานต่างกระทรวงเป็นไปได้อย่างราบรื่น และประสบการณ์

นักปกครองในฐานะนายอำเภอ งานกฎหมายที่รับผิดชอบในกรมการปกครองช่วยให้การทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และผมได้ย้ายไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดอำนาจเจริญในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดครั้งแรกที่จังหวัดอำนาจเจริญ เป็นไปตามเจตนาและข้อท้าทายเมื่อแรกบรรจุแต่งตั้งเป็นปลัดอำเภอ ประสบการณ์การเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ๓ ปีเศษ ประกอบกับ ระลึกถึงอุดมการณ์เมื่อเข้าทำงาน จึงคิดถึงชาวบ้านในพื้นที่ที่เป็นเป้าหมาย ได้พาส่วนราชการต่าง ๆ ออกเยี่ยมเยียนดูแลทุกข์สุขด้วย ไปพักค้างแรมในพื้นที่เพื่อรับฟังทุกข์สุขของชาวบ้าน ในโอกาสจัดบริการจังหวัดเคลื่อนที่ จึงได้รับทราบข้อเท็จจริงและความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง สิ่งที่ปรากฏก็คือชาวบ้านมีความรู้สึกทางราชการไม่ทอดทิ้งชาวบ้าน ปัญหาต่างๆ ถูกถ่ายทอดถึงผู้ว่าราชการจังหวัดและส่วนราชการเจ้าของเรื่อง อันนำไปสู่การบริการที่ตรงตามความต้องการไม่เป็นภาระของชาวบ้าน ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ทราบถึงข้อเท็จจริง ถึงชีวิตความเป็นอยู่การประกอบอาชีพอย่างแท้จริง อันนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงจุดเป็นการรับข้อมูลตรง หลักการนี้ผมได้ดำเนินการต่อเนื่องมาจนเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่สอง คือ จังหวัดสุรินทร์ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่จังหวัดสุรินทร์ ผมได้มีโอกาสทำงานแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นเฉพาะพื้นที่จังหวัด เช่น เรื่องช้าง

การส่งเสริมการท่องเที่ยว การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ คือ ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ เป็นต้น

เป็นอธิบดีและปลัดกระทรวง

ผมเป็นอธิบดีครั้งแรกที่กรมการพัฒนาชุมชน เป็นงานท้าทายมาก เพราะมีภารกิจ กว้างขวางแต่มีข้อจำกัดมากด้วยเช่นกัน ภารกิจที่ไม่มีบทบาทบัญญัติกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติที่ต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างที่ทำอยู่เดิมถ่ายโอนไปเป็นภารกิจของท้องถิ่น และกระทรวงกรมอื่น เช่นเรื่องเด็กและสตรี เป็นต้น งานที่ปรากฏและรับรู้กันมาก คือ งานส่งเสริมหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์หรือ OTOP ระหว่างเป็นอธิบดีฯ ผมได้มีโอกาสเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ คือ การประปาส่วนภูมิภาค ได้สัมผัสมติใหม่ของการเป็นผู้บริหารเพื่ออำนวยความสะดวกกับประชาชนอย่างกว้างขวางและซับซ้อนยิ่งขึ้น เป็นอธิบดีอยู่ได้ไม่นานก็มีเหตุเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ครั้งแรกกระทรวงมหาดไทยพิจารณาเสนอย้ายผมไปดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมการปกครอง โดยมีมติคณะรัฐมนตรีแต่ก็มีเหตุขัดข้องเพราะมีปัญหาที่ท่านอธิบดีกรมการปกครองคนเดิม ซึ่งได้รับการเสนอให้ไปเป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ จึงมีการปรับย้ายใหม่อีกครั้ง โดยมีมติคณะรัฐมนตรีให้ผมเลื่อนและแต่งตั้งจากอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนไปเป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยตั้งแต่วันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ผมอยู่ในตำแหน่ง

ปลัดกระทรวงมหาดไทยจนถึงเดือนกันยายน ๒๕๕๔ จึงมีมติ คณะรัฐมนตรีย้ายผมให้ไปดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ (ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ เพื่อวางระบบการบริหารทรัพยากรน้ำ) และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนัก นายกรัฐมนตรี จนถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๕ ก็มีมติคณะรัฐมนตรีให้ผม ไปดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงอีกครั้งหนึ่ง และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ ที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จนถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘ ก็ครบเกษียณอายุราชการ ระหว่างการดำรงตำแหน่ง ปลัดกระทรวง ซึ่งถือเป็นตำแหน่งสำคัญมากในการบริหารราชการ นับเป็นช่วงเวลาของการใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาใช้ในการบริหารงานที่ กระทรวงมหาดไทย ใช้หลักการเป็นนักปกครองประกอบกับหลักบริหาร ราชการ แต่เมื่อไปดำรงตำแหน่งที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความ มั่นคง ของมนุษย์ จะใช้หลักการบริหารราชการมากกว่า แต่ประสบการณ์ของการทำงานในภูมิภาคมีคุณค่าและภูมิปัญญา เป็น ข้อมูลที่สำคัญยิ่ง ช่วงเวลา ๑ ปี ในตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย ไม่มากนัก แต่เป็นปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ถึง ๓ ปี ๖ เดือน หากจะนำมากล่าวในสาระสำคัญคงไม่เหมาะสมนัก

สิ่งที่เขียนมาจึงเป็นประสบการณ์และหลักในการทำงานที่สำคัญในระหว่างดำรงตำแหน่งและประมวลเป็นหลักการที่ใช้ต่อเนื่องในการเป็นผู้บริหารระดับสูง

เทคนิคการบริหารจัดการ

จากประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าชีวิตนักปกครองของผมในกระทรวงมหาดไทยอันนำไปสู่หลักการหรือเทคนิคที่นำไปใช้ในการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งประกอบด้วย ๔ ส่วน ที่สำคัญ คือ

๑. **อุดมการณ์** อันเป็นเครื่องนำทางหรือเป้าหมายหลักเป็นเข็มทิศในการทำงาน นั่นก็คือ ประชาชนหรือชาวบ้านต้องได้รับการดูแลทุกข์สุข อันเป็นปรัชญาของคนมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์บำรุงสุข และจะเป็นเป้าหมายในทุกกิจกรรมทุกระดับของการทำงาน หากเกิดล้มเหลวเป้าหมายไม่มั่นใจ แล้วจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไรก็ต้องกลับไปดูว่าเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการได้รับการตอบสนองอย่างไร บำบัดทุกข์บำรุงสุขหรือไม่

๒. **ประสบการณ์** การมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่หลากหลายจำเป็นต้องมีและบุคลากรที่ดี ต้องพร้อมที่จะเลือกแสวงหาทั้งโดยองค์กรจัดการหรือเจ้าตัวเองต้องจัดการ หากมีโอกาสแล้วไม่สั่งสมประสบการณ์ก็จะไม่สร้างโอกาส ทั้งราชการส่วนกลางและ

ภูมิภาค ทั้งงานวิชาการและปฏิบัติการ ทั้งภูมิภาค ที่แตกต่างกัน ทั้งลักษณะงานที่ปฏิบัติล้วนเป็นสิ่งที่เกื้อกูลให้เกิดประสบการณ์ที่ครอบคลุมและต่อยอดเป็นพื้นฐานทางการบริหารจัดการ เมื่อมีตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับ

๓. องค์กรและแนวทาง เป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นตัวอย่างของความสำเร็จของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมี ๒ เรื่องที่สำคัญมากและปัจจุบันกระทรวงยังใช้อยู่ ประการแรก คือ การโยกย้ายข้าราชการเพื่อสร้างความหลากหลายในประสบการณ์ของบุคลากรทั้งในราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนกลางในตำแหน่งและระดับชั้นที่แตกต่างกัน ทั้งในความแตกต่างของภูมิภาค ทั้งลักษณะงานที่แตกต่าง ประการที่สอง คือ การเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสก้าวหน้าคู่กันไปกับระบบอาวุโสเพราะจะไม่ปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้เป็นผู้บริหารองค์กร แต่ประเด็นสำคัญต้องไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสถาบันการศึกษาใดเป็นการเฉพาะ และปิดกั้นโอกาสเฉพาะ ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียม ไม่โปร่งใสเป็นธรรมกับผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจและความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กร

๔. ครูหรือต้นแบบของนักปกครองหรือผู้บริหาร การปกครอง นับเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่บุคลากรจะได้มีโอกาสเรียนรู้

การทำงานจากรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชาทั้งผ่านงาน ทางวิชาการ การศึกษาอบรมหรือผ่านการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวผมเองได้เรียนรู้ ทั้งจากรุ่นพี่ ผู้บังคับบัญชา หรือวิทยากรผู้สอนในการฝึกอบรม หรือ งานเขียนทางวิชาการ ซึ่งจะขอกล่าวถึงในส่วนของผู้บังคับบัญชาซึ่งมี คุณูปการแก่ตัวผมเอง ท่านแรกคือ นายอำเภอกคนแรก (นายสถิตย์ อินทะสอน นายอำเภอกพิมาย จังหวัดนครราชสีมา ปี พ.ศ. ๒๕๒๒) เป็นครู หรือต้นแบบในการออกเยี่ยมเยียนชาวบ้านพบปะพูดคุยในยามค้าคั้นกับ ชาวบ้านในพื้นที่ ต่อมาเมื่อย้ายมาดำรงตำแหน่งในส่วนกลางที่กรม การปกครอง ผู้อำนวยการกองท่านแรก (นายสมบัติ สีบสมาน ผู้อำนวยการกองราชการส่วนจังหวัดและตำบล ปี พ.ศ.๒๕๒๓) ได้เรียนรู้งานหนังสือและงานอำนวยการ เพื่อสั่งการไปยังส่วนภูมิภาคจาก กรมการปกครอง ต่อมาได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เป็น เลขานุการ ของท่านรองอธิบดีกรมการปกครอง (นายพิชิต ลักษณะสมพงศ์ รองอธิบดี กรมการปกครอง ฝ่ายราชการส่วนท้องถิ่น) ได้เรียนรู้งานหนังสือ สั่งการ เกี่ยวกับราชการส่วนท้องถิ่น นับเป็นห้วงเวลาที่ได้เรียนรู้ศึกษา งาน ราชการส่วนท้องถิ่นมากที่สุดช่วงหนึ่ง ต่อมาได้ครูอีกท่าน คือ ท่าน รองอธิบดีกรมการปกครอง (นายชาญชัย สุนทรมัญญ์ ระหว่างดำรง ตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่าย ในกองวิชาการและแผนงาน เป็นผู้อำนวยการ สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นรองอธิบดีกรมการปกครอง)

ได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย นับเป็นครูในฐานะนักปกครองที่เป็นนักปฏิบัติที่สมบูรณ์แบบท่านหนึ่ง ครูในเวลาต่อมาคือท่านรองอธิบดีกรมการปกครอง (นายชูวงศ์ ฉายะบุตร อธิบดีกรมการปกครอง) ท่านเป็นต้นแบบของงานหนังสือระเบียบกฎหมายวิชาการและการบริหารราชการที่สมบูรณ์ครบถ้วนท่านหนึ่ง และอีกท่านหนึ่งซึ่งเป็นครูและผู้บังคับบัญชาที่ช่วยทำให้ผมประสบผลสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงคือ ท่านอธิบดีกรมการปกครอง (นายสุจริต ปัจฉิมนันท์) ผมได้เรียนรู้งานเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด งานการเป็นอธิบดีที่มีคุณค่ายิ่งบุคคลที่ผมกล่าวถึงล้วนเป็นครูที่ไม่เก็บความรู้ไว้แต่ถ่ายทอดและสอนแนะแนวทางการทำงานแก่นักปกครองรุ่นต่อ ๆ มา และนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ เพราะวิชาการเชิงปฏิบัติไม่มีสอนในสถาบันการศึกษาได้

การทำงานที่มีอุดมการณ์ ท่วมเท เสียสละ สร้างสมประสบการณ์ มีครูสอนแนะนำถ่ายทอดองค์ความรู้ ย่อมยังประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืนสมกับปรัชญา “บำบัตทุกข์ บำรุงสุข” อย่างแท้จริง



เอกสารความรู้

สถาบันตำราพระราชานุญาต
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย