



# พระสวการณหนักปกครอง



นายพระนาย สุวรรณรัฐ



นายพระนาย สุวรรณรัฐ  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย  
ระหว่างวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๕

## ๑. ข้อมูลประวัติ

### การศึกษา

- พ.ศ. ๒๔๙๘ - ๒๔๙๙ เข้าเรียนชั้นอนุบาล ๑ - ๒ ที่โรงเรียนอนุบาลสงขลา

- พ.ศ. ๒๕๐๐ - ๒๕๐๔ เข้าเรียนต่อในกรุงเทพฯ ระดับประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔ ที่โรงเรียนราชินี

- พ.ศ. ๒๕๐๕ - ๒๕๑๒ เข้าเรียนต่อประถมศึกษาปีที่ ๕ - มัธยมศึกษาปีที่ ๕ ที่ชิราวุธวิทยาลัย

- พ.ศ. ๒๕๑๓ - ๒๕๑๗ เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- พ.ศ. ๒๕๑๘ - ๒๕๑๙ ระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารรัฐกิจ M.P.A. (U.S.A.) มหาวิทยาลัยอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา

### การอบรม

- ดุงาน ณ ประเทศอิตาลี

- หลักสูตรปลัดอาวุโส รุ่นที่ ๔ ระหว่างวันที่ ๔ พฤศจิกายน

- ๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๘

- หลักสูตรนายอำเภอ รุ่นที่ ๒๘ ระหว่างวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์

- ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๑

- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่น ๔๔๑๔

## ประวัติการรับราชการในตำแหน่งสำคัญ

- ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานจังหวัด เชียงราย ตำแหน่ง “อักษรเลข” หรือเลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด เชียงราย

- ปี พ.ศ. ๒๕๒๒ ย้ายไปเป็นเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๔ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทยปฏิบัติงานในพื้นที่ส่วนกลาง ฝ่ายติดต่อ ต่างประเทศ สำนักงานศูนย์ดำเนินงานเกี่ยวกับผู้อพยพ

- วันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๘ โอนมารับราชการสังกัด กรมการปกครอง เลื่อนขึ้นเป็น “ข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ ๖” และ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยนายทะเบียนอำเภอ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายทะเบียนและบัตร อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

- วันที่ ๑๗ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๘ โอนย้ายไปดำรงตำแหน่ง ปลัดอำเภอ เจ้าพนักงานปกครอง ๖ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายปกครองและพัฒนา อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

- ดำรงตำแหน่ง ปลัดอาวุโส พื้นที่อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

- ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น (เจ้าพนักงานปกครอง ๖) ฝ่ายท้องถิ่นจังหวัดปัตตานี

- ย้ายไปเป็นปลัดอำเภอ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายปกครองและพัฒนา อำเภอละงู จังหวัดสตูล

- วันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๓๒ รักษาการในตำแหน่ง “นายอำเภอ” (เจ้าพนักงานปกครอง ๗) อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ก่อนขยับขึ้นเป็นนายอำเภอมก๋อยเต็มตัวในปีเดียวกัน คือ วันที่ ๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๒

- วันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๕ เลื่อนขึ้นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ ๘ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ (จพง.ปค.๘) อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่

- ปลายปี พ.ศ. ๒๕๓๕ โอนมาดำรงตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงาน จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- วันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๗ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง (เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๘)” กองการต่างประเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ดำรงตำแหน่ง ปลัดจังหวัด (เจ้าหน้าที่บริหารงานปกครอง ๙) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

- ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ รองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดอื่น ๆ เป็นลำดับ ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดกระบี่ ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นเวลา ๖ ปี

- ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ดำรงตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นครั้งแรกที่จังหวัด “สิงห์บุรี”

- ปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ย้ายมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี”
- วันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ดำรงตำแหน่งนักปกครอง ๑๐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ผอ.ศอ.บต.)
- ดำรงตำแหน่ง “รองปลัดกระทรวงมหาดไทย” เพียงบทบาทเดียวได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องความมั่นคง
- วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๔ ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย

**เกียรติคุณ :**

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวชิรมงกุฏ

**ปณิธาน “พระนาย สุวรรณรัฐ”**

“หลักสำคัญที่เราได้จากการเรียนนิติศาสตร์  
ช่วยในการทำงานได้มาก  
ผมใช้หลักกฎหมายมาช่วยจับในการพิณิจวีเคราะห์  
แยกแยะ ผิด-ชอบ ชั่ว-ดี ถูก-ผิด  
เพราะฉะนั้นวิชาความรู้จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ช่วยในการทำงานมาโดยตลอด”

## กรอบประวัติ พระนาย สุวรรณรัฐ

หากถือเอาฤกษ์วันเกิดมาลึ้มตามาตุโลกคือวันแรกของชีวิตบนโลกใบนี้ ชีวิต พระนาย สุวรรณรัฐ คงเริ่มต้นเมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๙๔ ที่จังหวัดลำปาง ในฐานะลูกชาย “คุณพ่อฟอง สุวรรณรัฐ” ข้าราชการไทยคนหนึ่งที่ต้องโยกย้ายไปตามวาระหน้าที่การงาน และคุณแม่ “ม.ร.ว.ประสารสุพรรณ ทองแถม” พระนาย สุวรรณรัฐ เป็นลูกคนสุดท้องในบรรดาพี่น้อง ๕ คน ถือกำเนิดได้ไม่นาน บิดาได้รับคำสั่งโยกย้ายหลังกมาอยู่ลำปางได้เพียง ๑ ปีครึ่ง เพื่อไปดำรงตำแหน่งข้าหลวงเมืองสงขลา ตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๕ ทำให้วัยเยาว์ พ.ศ. ๒๔๙๘ - ๒๔๙๙ ได้เข้าเรียนชั้นอนุบาล ๑ - ๒ ณ โรงเรียนอนุบาลสงขลา ก่อนจะย้ายเข้าเรียนต่อในเมืองกรุงระดับประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔ ที่โรงเรียนราชินี พ.ศ. ๒๕๐๐ - ๒๕๐๔ ต่อประถม ๕ - ม.ศ. ๕ วิชาวุฒวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๐๕ - ๒๕๑๒ เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี พ.ศ. ๒๕๑๓ - ๒๕๑๗ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษานิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารรัฐกิจ M.P.A. (U.S.A.) พ.ศ. ๒๕๑๘ - ๒๕๑๙ จากมหาวิทยาลัยอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา

ผ่านการทำงานในฐานะข้าราชการเล็ก ๆ คนหนึ่ง ได้แต่้าจนก้าวสู่จุดสูงสุดในชีวิตกับตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย และหลัง

เกษียณอายุราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกิจการ  
เหล่ากาชาด สภากาชาดไทย

ชีวิตครอบครัว : สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานน้ำสังข์สมรสกับ ทิพวิภา กัมปนาทแสนยากร คู่ชีวิตที่คอย  
ดูแลกันอย่างดียิ่ง กระทั่งเป็นขวัญกำลังใจสำคัญซึ่งกันและกันตลอดมา

ตลอดท้าว่างชีวิต ผมผ่านอะไรมามากมาย ทั้งด้าน  
การศึกษา การทำงาน หรือการใช้ชีวิต แต่ช่วงตอนล้วนมอบ  
ประสบการณ์ทรงคุณค่า โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาหนึ่งที่จักไม่ลืมเลย  
คือ “มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้  
ด้านกฎหมายและแนวทางการใช้ชีวิตที่สำคัญยิ่ง

### เริ่มบ่มเพาะจาก “วชิราวุธวิทยาลัย”

ก่อนเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ผมผ่านการศึกษาที่โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย สถานที่บ่มเพาะอิทธิพล  
ทางความคิดและจิตวิญญาณให้เปี่ยมล้นด้วยมนุษยธรรม โดยเฉพาะด้าน  
การปกครองที่เน้นระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ภายใต้ปรัชญา “การจะเป็นผู้นำที่ดีได้  
ต้องเคยเป็นผู้ตามที่ดีมาก่อน” ดังนั้น ก่อนที่นักเรียนแต่ละคนจะมาเป็น  
หัวหน้าคณะปกครองรุ่นน้อง ก็เคยเป็นผู้ถูกปกครองโดยรุ่นพี่มาก่อน  
และเรียนรู้การปกครองนั้นมาปกครองรุ่นน้องถัดไป นอกจากนี้ผมยังมี  
โอกาสเป็นนักกีฬารักบี้ฟุตบอล ทำให้เข้าใจเรื่องของการมีน้ำใจนักกีฬา



และหลักการทำงานเป็นทีม ส่วนวิถีความเป็นวชิราวุธวิทยาลัย อีกประการหนึ่ง ที่ซึมลึกในสำนึกแบบแทบไม่รู้ตัว คือ การสอนให้ทำงานและฝึกฝน อย่างหนัก หนักจนกระทั่งเสมือนร่างกายแทบรับไม่ไหว แต่ในที่สุด จะฝืนลุกขึ้นมาสู้ได้อีกครั้ง

นอกจากนี้ ขณะเป็นนักกีฬารักบี้ฟุตบอลโรงเรียน ผมโชคดี ได้โค้ชคนหนึ่งที่มีความสามารถทั้งด้านกีฬาและด้านคุณธรรม เป็นถึง อดีตนักวิ่ง ๑๐๐ เมตร ทีมชาติรุ่นแรก ๆ ของประเทศไทย ชื่อว่า “คุณครู อรุณ แสนโกสิก” อดีตผู้กำกับคณะจิตรลดา (พ.ศ. ๒๕๐๕ - ๒๕๐๘) และอดีตผู้ฝึกสอนรักบี้ฟุตบอลของวชิราวุธวิทยาลัย (พ.ศ. ๒๔๙๕ - ๒๕๒๘) ท่านเป็นนักกีฬาที่มีจิตวิญญาณนักกีฬาสูง (Sporting spirits) คอยสอนเทคนิคแทคติก ต่าง ๆ มาก ฝึกหนัก เหนื่อยสุด ๆ แต่ท่านจะแนะนำข้อเสนอดี ๆ ให้ ทำให้เราสามารถ ร่วมทำทีมกันได้อย่างมีศาสตร์และมีศิลป์ สมาชิกร่วมทีมทุกวันนี้ยังคงคบหากัน เพราะเหนี่ยวมาด้วยกันจนแทบตาย แต่ถึงเวลาก็ยังพอไหว หายเหนื่อย กลายเป็นพูดกันรู้เรื่อง เหนื่อย เหนื่อยด้วยกัน หนัก หนักด้วยกัน หาย หายด้วยกัน สบาย ก็สบายด้วยกัน ทำให้ผ่านพ้นช่วงหนัก ๆ ได้ หลายช่วง

ผลสืบเนื่องอีกประการหนึ่งที่ผมเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ อย่างยิ่ง คือ การเป็นชาวพุทธที่ดี จากสถานะของการเป็นนักเรียน โรงเรียนประจำ วัยเยาว์อายุ ๔-๕ ขวบ คุณพ่อซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง

ผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา มักงู่มือผมเดินไปวัดบ่อย ๆ เพราะมีวัดตั้งอยู่ห่างจากบ้านพักหรือจวนผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา เพียง ๒๐๐ เมตร พาไปนั่งพูดคุยสนทนา กับพระสงฆ์ แม้ผมจะนั่งหลับเป็นส่วนใหญ่ แต่บางครั้งได้ฝึกนั่งสมาธิไปด้วย ถึงแม้ยังนั่งไม่ค่อยเป็น ผลอหลับไปบ้าง แต่พระท่านค่อย ๆ สอนให้นั่งเงียบ ๆ ให้ฝึกหายใจเข้า - หายใจออก ทำให้ค่อย ๆ ซึมซับไปเรื่อยต่อเนื่องมาจนถึงช่วงเช้าเรียนวชิราวุธวิทยาลัย ซึ่งเน้นเรื่องการสวดมนต์ นักเรียนทั้งโรงเรียนกว่า ๗๐๐ คน ต้องไปสวดมนต์พร้อมกันที่หอประชุมโรงเรียนวันละไม่ต่ำกว่า ๓๐ นาที ทุกวันหลังอาหารเช้า

“สมัยนั้นไม่รู้รู้สึกอะไรขึ้นมาเท่าไร แต่พอจบแล้ว อย่างน้อย ๆ ก่อนนอนเราสวดมนต์ ทุกวันนี้ตอนเป็นผู้ใหญ่แล้ว ผมคิดว่าหลายครั้งได้รับการศึกษาด้านพระธรรมคำสอน เห็นความสำคัญของระบบศาสนาที่ดีทุกศาสนาทั้งพุทธ อิสลาม คริสต์ พราหมณ์ ซิกข์ เหมือนกันหมด คือการมุ่งสั่งสอนทุกคนให้เป็นคนดี ขอเพียงให้ทุกคนใฝ่รู้ แล้วรู้จริงในสิ่งที่เรานับถือ ผมว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก”

### นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

หลังจบการศึกษาจากวชิราวุธวิทยาลัย ผมมีโอกาสศึกษาต่อคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งให้ประสบการณ์ด้านการศึกษ่อีกรูปแบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปกลายเป็นคุณประโยชน์

ต่อชีวิตการทำงานมากมาย แม้ช่วงแรกตั้งใจว่าจะเรียนต่อคณะรัฐศาสตร์ เพราะเห็นเพื่อนคนอื่นเลือกเรียนทางสายรัฐศาสตร์กันเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หรือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่ในที่สุดเมื่อได้ทำงานจริง ผมรู้สึกว่าการที่เลือกนั้นเหมาะสมถูกต้องแล้ว เพราะหลักนิติศาสตร์หรือหลักกฎหมาย หัวใจสำคัญ คือการใช้ข้อบังคับประกอบของกฎหมายทุกอย่าง หลักนิติศาสตร์จึงช่วยในการทำงานได้มาก

“ผมคิดว่าการทำงานทุกวันให้ได้ดี ส่วนหนึ่งเป็นเพราะใช้หลักกฎหมายที่ได้เรียนรู้มา ช่วยให้สามารถแยกแยะวิเคราะห์ที่ตัดสินใจ การบริหารราชการได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ผมไม่ได้เก่งเรื่องกฎหมาย ไม่ได้เรียนอย่างจริงจังมากมาย ชีวิตในมหาวิทยาลัยเป็นชีวิตที่สนุก ได้เล่นกีฬา ได้พบปะผู้คนแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีกิจกรรมเยอะเยาะ แต่เหนือสิ่งอื่นใด หลักสำคัญที่เราได้จากการเรียนนิติศาสตร์ช่วยในการทำงานได้มาก ผมใช้หลักกฎหมายมาช่วยจับในการพินิจวิเคราะห์ แยกแยะ ผิด - ชอบ ชั่ว - ดี ถูก - ผิด เพราะฉะนั้นวิชาความรู้จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ช่วยในการทำงานมาโดยตลอด”

อย่างไรก็ตาม ถึงที่สุดแล้วช่วงวัยเรียน การเล่าเรียนหนังสืออย่างจริงจังครั้งแรกของผม คือช่วงเดินทางข้ามฟ้าข้ามทะเลไปเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท ที่ มหาวิทยาลัยอินเดียนา ในเมืองเล็กๆ ชื่อ บลูมิงตัน รัฐอินเดียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา (Indiana University -

Bloomington : IU Bloomington) เนื่องจากที่วชิราวุธวิทยาลัย ชีวิตถูกแบ่งภาคเป็น ๒ ส่วน ภาคเช้าในห้องเรียนถูกเน้นด้านการเรียน ให้เป็นคนดีและคนเก่ง ภาคบ่ายเป็นเรื่องการสนทนาการ ส่วนเวลาเรียน ๔ ปีที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต้องสารภาพเลยว่าใช้เวลาในห้องเรียน ค่อนข้างน้อย แต่พอต้องไปเรียนต่อระดับปริญญาโทที่ต่างประเทศ กลายเป็นเรื่องที่ต้องวาง “เดิมพันสูง” ทั้งนี้เพราะคะแนนช่วงระดับ ปริญญาตรีไม่สูงพอที่จะเรียนปริญญาโทได้แบบสบาย ๆ จึงต้องทุ่มเท ด้านการเรียนมากเป็น ๒ เท่าจากระดับปกติ จากที่ไม่เคยอ่านหนังสือ จำนวนมากก็ต้องกลับมาอ่าน ต้องเรียนอย่างแข็งขันเอาจริงเอาจัง

“ที่นั่นช่วยผมมากในการที่ได้เรียนจริง เหนื่อยจริง แล้วได้รู้ว่าเรามีอะไรที่ต้องศึกษา ต้องเรียนรู้อีกเยอะมากในโลกความเป็นจริง ต่อมากลายเป็นประโยชน์มหาศาลเมื่อทำงานแล้ว ผมใช้เวลาสองปีเต็ม ตามหลักสูตรปริญญาโท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้โลกอีกด้าน ผ่านประสบการณ์อีกแบบ ทุกวันหยุดภาคฤดูร้อน ผมไม่ลงวิชาเรียน แต่จะท่องเที่ยวทั่วอเมริกาประมาณสี่สิบรัฐ ขับรถรวมแล้วประมาณ แส่นสองแสนกิโลเมตร ขับจนน้ำมันหมดแล้วเติมเต็มถึงวันละสองสามครั้ง ไปกันสามสี่คนกับเพื่อนเรียนหนังสือด้วยกัน ทำให้ได้ประโยชน์ ค่อนข้างมากอีกแบบหนึ่ง ถือเป็นการใช้ชีวิตทัศนศึกษาช่วงปิดฤดูร้อน สองหรือสามภาค เป็นจังหวะที่มีโอกาสได้พบได้เห็นอะไรมากมาย”

จากประสบการณ์ชีวิตวัยเยาว์ ที่ได้สัมผัสการทำงานของคุณพ่อในฐานะนักปกครอง ผ่านการสั่งสมประสบการณ์วัยเรียนหลากหลายสถาบันการศึกษา หลายรูปแบบและประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้ค่อย ๆ ถูกถักทอขึ้น จนในที่สุดถูกสะท้อนผ่านเนื้อนัยงานเมื่อก้าวสู่อีกมิติหนึ่งของชีวิตในวันวานที่ผมเติบโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้น

### เริ่มปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ “คนมหาดไทย”

หลังจบการศึกษา ผมเริ่มรับราชการครั้งแรกปี พ.ศ. ๒๕๒๐ ในพื้นที่เหนือสุดท่ามกลางขุนเขาและสายลมหนาว ได้รับบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานจังหวัดเชียงราย ตำแหน่ง “อักษรเลข” หรือ “เลขานุการ” ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงรายนั่นเอง เวลานั้นคิดว่าเมืองไทยมีถึง ๗๖ จังหวัด ๘๗๘ อำเภอ แต่ละที่ก็น่าอยู่ทั้งนั้น เราน่าจะมีโอกาสไปรับใช้ประชาชนให้ทั่วประเทศเลยไม่แปลกใจว่าผมถูกส่งไปอยู่ที่จังหวัดเชียงราย ทั้งที่ตอนแรกขอไปแม่ฮ่องสอน ก็ไม่ว่ากัน เราพร้อมทำงานเต็มที่อยู่แล้ว หลังจากนั้น ๒ ปีคือ พ.ศ. ๒๕๒๒ จึงโยกย้ายไปเป็นเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และตำแหน่งในพื้นที่แตกต่างกันออกไปตามวาระโอกาส

จุดเปลี่ยนสำคัญของชีวิตมาถึงอีกครั้ง เมื่อคุณพ่อซึ่งปกติเป็นคนแข็งแรงไม่ค่อยเจ็บไข้ เส้นโลหิตในสมองแตก เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๒ จำต้องเร่งผ่าตัดเพื่อเอาเลือดที่คั่งออกและพักฟื้นนาน

ประมาณ ๕ เดือนต่อมาคือในเดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๒ ผมจึงตัดสินใจโยกย้ายกลับมาปฏิบัติงานในพื้นที่ส่วนกลางเพื่อจะได้มาอยู่ดูแลใกล้ชิดด้วยตำแหน่ง “เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๔ ฝ่ายติดต่อต่างประเทศ” สำนักงานศูนย์ดำเนินงานเกี่ยวกับผู้อพยพ และปฏิบัติหน้าที่ส่วนนี้เกือบ ๖ ปี พร้อมกับมีโอกาสไปศึกษาอบรม คุณาน ณ ประเทศอิตาลี

ต่อมา ผมมีโอกาสได้ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ “อำเภอสาวยบุรี” จังหวัดปัตตานี เป็นอีกหนึ่งช่วงชีวิตที่สนุกกับงานและการใช้ชีวิตมาก ผมมักขี่มอเตอร์ไซค์ MTX คันเก่าเลาะเลียบบไปตามเส้นทางต่าง ๆ ผ่านสะพานไม้เก่า ๆ เพื่อไปสัมผัสวิถีชีวิตผู้คน ชิมซบสภาพชุมชน พยายามหาแนวทางปฏิบัติงานให้สอดคล้องประสานกับความต้องการของชุมชนแถบ “ลุ่มน้ำสาวยบุรี” อย่างแท้จริง ตอนนั้นผมตัดสินใจพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และอัตราเงินเดือนทางสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๘ ถัดมาอีกวันหนึ่งได้โอนมารับราชการสังกัดกรมการปกครองเลื่อนขั้นเป็น “ข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ ๖” และได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยนายทะเบียนอำเภอ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายทะเบียนและบัตรอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ อย่างไรก็ตาม วันที่ ๑๗ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๘ ผมตัดสินใจโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ เจ้าพนักงานปกครอง ๖ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายปกครองและพัฒนา อำเภอสาวยบุรี จังหวัดปัตตานี

การตัดสินใจมาดำรงตำแหน่ง “ปลัดอาวุโส” พื้นที่อำเภอ  
สายบุรี จังหวัดปัตตานี กลายเป็นสถานที่ให้ชีวิต มุมมองและโลกทัศน์  
มอบประสบการณ์อีกด้านให้ผม และพัฒนาจนกลายเป็นการก่อเกิด  
ความผูกพันกับผู้คน ต่างศาสนา トラบกระทั่งวันหนึ่งได้ย้อนมาสัมผัส  
วิถีชีวิตผู้คนแถบนี้อีกครั้งเมื่อต้องรับภาระรับผิดชอบร่วม “แก้ปัญห  
ไฟใต้” รอบใหม่ซึ่งปะทุขึ้นหลังเหตุปล้นปืนค่ายทหารพัฒนาบ้านปิเหล้ง  
จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๗ ช่วงนั้นทุกปีหลัง  
ผ่านพ้นฤดูมรสุมจะเกิดอันตรายขึ้นที่ปากแม่น้ำสายบุรี ทำให้เป็น  
อุปสรรคต่อการเดินเรือ เพราะเรือประมงไม่สามารถแล่นออกสู่ทะเลได้  
ต้องมีการใช้เรือดูดทรายออก แต่พอผ่านไปสภาพเดิม ๆ ก็เกิดขึ้น  
ซ้ำอีก ผมจึงพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาแบบยั่งยืน สนับสนุนและ  
ผลักดัน ให้มีการสร้างเขื่อนโดยใช้หินใหญ่ที่จมนปัญหาเรื่องเม็ดทราย  
ปิดกั้นปากแม่น้ำไม่เกิดขึ้นอีก โจทย์สำคัญเวลานั้นคือ “ทำอย่างไรถึงจะ  
ทำให้ชาวประมงพื้นบ้านสามารถออกทะเลหาปูปลาได้ตลอดทั้ง  
๑๒ เดือน โดยไม่ต้องรอให้คลื่นลมสงบหรือหมดฤดูมรสุม” มิฉะนั้นแล้ว  
ผลพวงจากการออกเรือหาปลาไม่ได้จะส่งผลให้ชาวประมงขาดรายได้  
สมาชิกในครอบครัวจึงต้องตัดสินใจไปหางานทำหารายได้เลี้ยงชีพอยู่ใน  
ประเทศมาเลเซีย กระทั่งส่งผลกระทบเชิงความมั่นคงในพื้นที่ไปด้วย  
เพราะแม้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่มีผลพวงถึงสำนึกรักแผ่นดินเกิดและ  
ความอบอุ่นในครอบครัว จึงตัดสินใจให้ชาวประมงพื้นบ้านนำเรือออกไป

สำรวจพื้นที่บริเวณปากแม่น้ำ พลอยอาศัยนั่งเรือไปกับเขาด้วย พร้อมกับครูธีรพจน์ หะยืออาแว ล่ามภาษามลายูประจำพระองค์ ทำการจดบันทึกรายละเอียด บันทึกภาพมุมต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐาน ในที่สุดเห็นทางแก้ปัญหาหระยาว คือจำเป็นต้องสร้างแนวกำแพงกั้นคลื่น บริเวณปากน้ำ โดยใช้เชือกหินทิ้งความยาวประมาณ ๒ กิโลเมตร จึงจะ ปิดกั้นตะกอนทรายที่ทับถมบริเวณปากแม่น้ำได้ กระทั่งประสบ ผลสำเร็จ เป็นหนึ่งในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่ก่อประโยชน์ให้ชาวบ้านได้มาก

ทั้งนี้ ระหว่างที่ดำรงตำแหน่งปลัดอาวุโสที่อำเภอสาวยบุรี นี้เอง ผมได้ผ่านหลักสูตรปลัดอาวุโส รุ่นที่ ๔ วันที่ ๔ พฤศจิกายน - ๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๘ อีก ๒ ปีต่อมาจึงได้เป็นผู้ตรวจการ ส่วนท้องถิ่น (เจ้าพนักงานปกครอง ๖) ฝ่ายท้องถิ่นจังหวัดปัตตานี ก่อน เข้าอบรมหลักสูตรนักเรียนนายอำเภอรุ่นที่ ๒๘ วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ - ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๑ เมื่อผ่านการอบรมแล้วจากนั้นอีก ๑ เดือน ต่อมา ก็ย้ายไปเป็นปลัดอำเภอ (จพง.ปค.๖) ฝ่ายปกครองและพัฒนา อำเภอละงู จังหวัดสตูล ช่วงนั้นนอกเหนือจากการทำงานแล้ว เวลา พักผ่อนส่วนตัวผมมักอยู่แต่ในบ้านพักไม่ชอบไปเที่ยวไหน จะมีบ้าง เพราะชอบทะเล ถ้ามีเวลาว่างจึงไปเที่ยวเกาะตะรุเตาบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลางค้ำกลางคืน ไม่ค่อยชอบงานสังสรรค์ ไม่ดื่มเหล้าเมายา แต่ใช้เวลาว่างอ่านหนังสือพิมพ์ ดูทีวี หลังจากนั้นผมข้ามฟากไป



ปฏิบัติงานอยู่ที่ “อมก๋อย” อำเภอที่อยู่ใต้สุดของจังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๓๒ ตำแหน่ง ณ เวลานั้น คือ “ประจำจังหวัดเชียงใหม่” และรักษาการในตำแหน่ง “นายอำเภอ” (เจ้าพนักงานปกครอง ๗) อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ก่อนขยับขึ้นเป็นนายอำเภออมก๋อยเต็มตัวในปีเดียวกันนั่นเอง คือ วันที่ ๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๒ และเลื่อนขึ้นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ ๘ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ (จพง.ปค.๘) อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๕ ตลอดระยะเวลาประมาณ ๓ ปีที่อำเภออมก๋อย ผมพยายามใช้ประสบการณ์ทำงานกับมวลชนอย่างมาก ลุยลงพื้นที่แบบสมบุกสมบัน ส่วนใหญ่มักขับรถยนต์ไฟร์วีลลุยไปได้ทุกที่ หรือไม่ก็ขี่จักรยานยนต์ด้วยตัวเอง โดยเฉพาะมอเตอร์ไซค์เอ็มทีเอ็กซ์ (MTX) ส่วนตัวเก่ามากขนาด ๑๒๕ ซีซี ทะลุไปทั่ว ส่วนเวลาว่างมักนั่งหรือนอนอ่านหนังสือแบบสบาย ๆ บริเวณโถงชั้นสองของบ้านพัก หนังสือที่ต้องมีติดบ้านประจำคือ นิตยสารเนชั่นแนลจีโอกราฟฟิก หรือไม่ก็เป็นหนังสือเกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน การบริหาร หรือหนังสือเชิงปรัชญาชีวิต

“วิธีการทำงานของผมเวลานั้นคือ จะทุ่มเททรัพยากรทุกอย่าง เพื่อให้งานสำเร็จ นอกจากนี้เนื่องจากอมก๋อย เป็นพื้นที่เขาสูงชัน สลับซับซ้อน ยากลำบาก บางแห่งนั่งรถเข้าไป ๓-๔ ชั่วโมงแล้ว ยังต้องเดินด้วยเท้าอีก ๓-๔ ชั่วโมง รถเข้าไม่ถึงเพราะเป็นพื้นที่ทุรกันดาร ด้วยความต้องการทำงานที่เห็นผลได้ชัด ให้ความช่วยเหลือชาวบ้าน

ที่เดือดร้อนจริง ๆ รวมถึงการให้ความสำคัญและเป็นการสร้างขวัญ  
กำลังใจให้กับบุคลากรที่ร่วมปฏิบัติงานด้วย”

หลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่อ้อมก้อยในฐานะ “นายอำเภอ  
อ้อมก้อย” ได้ประมาณ ๓ ปี ถึงปลายปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ผมก็รับโอนมาดำรง  
ตำแหน่ง “หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่” สังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งช่วงนี้ผมเน้นวิธีการทำงาน  
“แบบบูรณาการ” สร้างเครือข่ายการประสานงานทั้งภาครัฐเอกชน  
ประชาชนในพื้นที่ ทำให้การขับเคลื่อนงานของสำนักงานจังหวัดรัดหน้า  
ไปมาก

“ที่ว่าเป็นยุทธศาสตร์งานในส่วนแรกคือเรื่องงานวางแผน  
เมื่อก่อนเรียกฝ่ายแผนและโครงการ ผมจะให้ความสำคัญค่อนข้างสูง  
ใช้หลักยุทธศาสตร์วางแผนมาจับ หลายแห่งใช้การทำงานแบบมีแผน  
สั่งการจากส่วนกลาง แต่ผมใช้ระบบการวางแผนที่ระเบิดจากพื้นที่  
มีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนและ  
พัฒนา รวมถึงให้ความสำคัญมากกับการนำผังเมืองรวมเชียงใหม่มาใช้ใน  
การวางแผนเพื่อชี้้นำการพัฒนา สามารถใช้ข้อมูลเชิงกายภาพวางแผน  
พัฒนาเมืองได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการขยายเมืองไปทาง  
ทิศตะวันออก”

กลไกสำคัญสำหรับการร่วมวางแผนเพื่อชี้้นำการพัฒนาเมือง  
เชียงใหม่ คือ กรรมการพัฒนาจังหวัด (กพจ.) และคณะกรรมการ

ร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจระดับจังหวัด (กรอ.จังหวัด) ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดระบบการปรึกษาหารือระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและการนำนโยบายการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนสู่การปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการช่วยพัฒนาสถาบันเอกชนให้มีความเข้มแข็งรวมทั้งเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากการร่วมมือกัน แผนการขึ้นนำการพัฒนาโครงการหนึ่ง คือ ส่งเสริมการทำ “ถนนวงแหวน” และ “ถนนรัศมี” บริเวณหน้าศาลากลางจังหวัดเชียงใหม่ผ่านไปตามเส้นทางสำคัญ กลายเป็นวงจรเชื่อมโยงเครือข่ายกับเมืองบริวารเรียกว่าวงแหวนสายกลางและสายนอก ยุคสมัยนั้นยังไม่มีระบบการกำหนดตำแหน่งแบบ จีพีเอส (Global Positioning System : GPS) ในห้องทำงานจึงได้ติดตั้งแผนที่ขนาดใหญ่เมืองเชียงใหม่ไว้แผ่นหนึ่ง สำหรับใช้เมื่อนำเสนอรายละเอียด เพื่อสื่อให้คนอื่นได้เข้าใจภาพรวมของเส้นทางคมนาคมที่จะกระจายความเจริญออกจากตัวเมืองเชียงใหม่ กลายเป็นมิติการพัฒนาเชิงกลุ่ม ทำให้เห็นระบบการทำงานแบบเมืองแฝดระหว่าง เชียงใหม่-ลำพูน

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง ด้วยเชียงใหม่เป็นเมืองที่มีพระตำหนักที่ประทับ เมืองที่เจ้าฟ้าเจ้าแผ่นดินทุกพระองค์จะเสด็จ โดยเฉพาะการแปรพระราชฐานมาประทับแรม ณ พระตำหนักภูพิงค์ราชนิเวศน์ ช่วงฤดูหนาวเป็นเวลา ๑ - ๒ เดือน จึงจำเป็นต้องมี

การเตรียมการรับเสด็จอย่างพร้อมพรั่ง ซึ่งแน่นอนว่า สำนักงานจังหวัด เชียงใหม่ เปรียบเสมือนแกนประสานการปฏิบัติ เพื่อให้การถวายการ รับเสด็จเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสมพระเกียรติ แนวทาง ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ จะเน้นย้ำเรื่องของการ จัดระบบการรับเสด็จให้สมบูรณ์แบบที่สุด และทำงานกันแบบบูรณาการ อย่างสมบูรณ์

อีกเรื่องที่สำคัญ คือ การบริหารบุคคล สมัยก่อนหน้ายังไม่มี ฝ่ายบุคคล แต่ผมเป็นคนที่ทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรถึงขั้น จัดดำเนินการอบรมตามหลักสูตร เช่น การอบรมข้าราชการที่มาอยู่ใหม่ หรือบรรจุใหม่ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากเข้ามาเชียงใหม่แต่ไม่มี พื้นฐานความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับจังหวัด ไม่รู้ทิศทางการพัฒนา ย่อมส่งผลต่อ การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ต้องมีการอบรมและเชิญวิทยากรที่เกี่ยวข้องมา ให้ความรู้จากทุกส่วนราชการ หรือเรื่องการให้บริการ มีหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย เช่น ขนส่งจังหวัด ประกันสังคม ก็ให้มี กระบวนการในการให้บริการที่สมบูรณ์และการพัฒนานักบริหาร ระดับต้น ซี ๖ ซี ๗ และการพัฒนานักบริหารระดับกลาง คือ ซี ๘ จึงให้ ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาต่าง ๆ

จากเชียงใหม่ ในที่สุดถึงเวลาของฤดูการโยกย้ายอีกครั้ง คราวนี้หน่วยออกมาสำหรับตำแหน่งใหม่ของผม คือ “ผู้อำนวยการกอง

(เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๘)” กองการต่างประเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย (สป.) การกลับมารับตำแหน่งที่ กองการต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ถือเป็น การ ได้หวนกลับมายังจุดที่เคยผ่านประสบการณ์ทำงานในยุคแรกที่ต้อง เกี่ยวข้องกับองค์กรต่างประเทศมากมาย เพียงแต่ระยะเวลาห่างกันถึง ๑๕ ปี ผมเริ่มรับตำแหน่งเมื่อ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๓๗ ก่อนก้าวสู่ตำแหน่ง “ปลัดจังหวัด” (เจ้าหน้าที่บริหารงานปกครอง ๙) จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ใน พ.ศ. ๒๕๓๘

“ประสบการณ์จากที่ได้ไปเรียนและพักอาศัยในต่างประเทศ ทำให้สามารถนำมาใช้กับการทำงานได้มาก โดยเฉพาะเรื่องภาษา ความจริงผมเองเป็นคนที่ไม่ค่อยอาย หรือภาษาชาวบ้านคือ หน้าด้าน คือถ้าขี้อายภาษาจะไม่เร็ว ผมเป็นคนทีพูดผิดก็ช่าง ไม่สนใจ ฉะนั้นจะพูดได้เร็ว ส่องภาษากับคนได้เยอะถึงแม้พูดไม่เก่ง ใช่ว่ามี ไวยากรณ์ดีมากมายอะไร แต่พอสื่อสารกันได้แล้วคล่อง ตรงนี้ มีประโยชน์กับการทำงานให้กับฝ่ายต่างประเทศของกระทรวงมหาดไทย ได้มากพอควร ดังจะเห็นว่าผมมีโอกาสได้ทำงานในหน่วยงานนี้รวมแล้ว หลายปี”

**สู่ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด - ผอ.ศอ.บต.**

หลังดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๘) กองการต่างประเทศ ได้ปีเดียว ชีวิตก็ต้องโยกย้ายอีกครั้งหนึ่ง ปี ๒๕๓๘

ผมได้รับแต่งตั้งเป็น “ปลัดจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ซึ่งช่วงปลายปีนั้นเอง ได้เกิดน้ำท่วมอย่างรุนแรงในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร จึงมีพระราชกระแสรับสั่งให้ปล่อยน้ำเข้าบริเวณพื้นที่ทุ่งมะขามหย่อง ตำบลบ้านใหม่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎร ทั้งยังสามารถเก็บกักน้ำไว้ใช้เพื่อการเกษตรในฤดูแล้ง และในเดือนมกราคมปี ๒๕๓๙ ได้เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเยี่ยมเกษตรกร พร้อมทั้งทอดพระเนตรความก้าวหน้าของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทั่งถึงวันประวัติศาสตร์สำคัญ คือ เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๙ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร และ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จพระราชดำเนินไปยังพระราชานุสาวรีย์ สมเด็จพระสุริโยทัย ทุ่งมะขามหย่อง เป็นการส่วนพระองค์ เพื่อทรงเกี่ยวข้าวในนาที่ใช้ น้ำจากอ่างเก็บน้ำในพื้นที่รอบพระราชานุสาวรีย์ฯ ตามโครงการส่งเสริมอาชีพปลูกข้าวนาปรัง ซึ่งผมได้ทำหน้าที่ถวายเคียงข้างที่วางไว้ในพานให้พระองค์ท่านทรงเกี่ยวข้าว นับเป็นบุญวาสนาอย่างยิ่งในชีวิตที่มีโอกาสได้ถวายงานอย่างใกล้ชิด หลังจากนั้นต่อมาผมจึงได้รับแต่งตั้งเป็น “รองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” และจังหวัดอื่น ๆ

เป็นลำดับ ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดกระบี่ สรุประยะเวลา  
ที่ดำรงตำแหน่ง “รองผู้ว่าราชการจังหวัด” รวมกันแล้วยาวนานถึง ๒ ปี

ล่วงถึงปี พ.ศ. ๒๕๔๖ จึงสามารถก้าวสู่ตำแหน่ง “ผู้ว่าราชการ  
จังหวัด” ได้ โดยได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการ  
จังหวัดเป็นครั้งแรกที่จังหวัด “สิงห์บุรี” และยังได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ  
“ผู้ว่าซีอีโอ” อย่างจริงจัง เพราะเป็นช่วงเริ่มต้นการบริหารจังหวัด  
แบบบูรณาการ (CEO) ดำรงตำแหน่งได้ปีเดียว ปีถัดมาคือ  
พ.ศ. ๒๕๔๗ ผมข้ามฟากมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด “นนทบุรี”  
สิ่งภูมิใจคือทำให้เกิด “การบูรณาการ” การทำงานรวมหมู่ ภายใต้  
ความรู้สึกผูกพันต่อกันของผู้ปฏิบัติ ส่งผลถึงการทำงานร่วมกันเพื่อก่อ  
ประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง กระทั่งสิ่งที่เกิดขึ้นที่จังหวัดนนทบุรี  
กลายเป็นต้นแบบที่หลาย ๆ จังหวัดนำไปประยุกต์ใช้จนกลายเป็น  
ภาพลักษณ์ที่ดี (Good view) จนเรียกกันติดปากว่า “นนทบุรีโมเดล”  
หนึ่งในปรากฏการณ์สำคัญเรื่องการบูรณาการคนทำงาน ถูกสะท้อน  
ผ่านการรวมกลุ่มของคนกลุ่มหนึ่งที่ตั้งชื่อภายหลังว่า “กลุ่มมิตรเมืองนนท์”  
มีสมาชิกหลายสิบคน จากหน่วยงานต่าง ๆ รวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น  
มีการจัดเลี้ยงพบปะ พูดคุย กันอย่างสม่ำเสมอ และยังคงมี  
การทำงานกันเป็นเครือข่ายความร่วมมือสานต่อเนื่องกันมา รวมถึง  
การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดความคุ้นเคยต่อกัน ในที่สุด  
หลอมรวมเป็นความสามัคคีระหว่างหน่วยงานส่วนภูมิภาคกับ

ส่วนกลาง เป็นที่มาของคำ “นนทบุรีทีม” ถึงปัจจุบันก็ยังมีการรวมกันเป็นทีม แม้หลายคนจะเกษียณไปอยู่ที่อื่นแล้วก็ตาม

“ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งขณะดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี กำลังใจที่คอยดูแลช่วยเหลือผมแทบทุกอย่างในชีวิตไม่ว่าจะเผชิญภาวะใดก็ตาม คือคุณนุช หรือ ทิพวิภา กัมปนาท แส নয়กร ซึ่งเข้ามามีบทบาทหนุนส่งสำคัญในฐานะคู่ชีวิตคนสำคัญ ตั้งแต่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่กับอีกหลายหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจช่วยเหลือประชาชน ให้สมบทบาทหน้าที่เป็นสมาชิกสภาอากาศไทยและคนมหาดไทย รวมถึงการพยายามหาทางระดมตั้งกองทุนสนับสนุนการศึกษา ข้าราชการสายมหาดไทยอย่างต่อเนื่อง”

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของชีวิตมาถึงอีกครั้ง หลังปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ “ผู้ว่าราชการจังหวัด นนทบุรี” ได้ ๒ ปี คราวนี้ผมถือเป็นโอกาสสำคัญที่จะได้แสดงฝีมือในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาเพราะเวลานั้น “ปัญหาไฟใต้” กำลังปะทุขึ้นอย่างรุนแรงอีกครั้งหนึ่ง วันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ผมดำรงตำแหน่ง นักปกครอง ๑๐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ผอ.ศอ.บต.) จนกว่ากระทรวงมหาดไทยจะได้รับอนุมัติตำแหน่งรองปลัดกระทรวงมหาดไทย (นักปกครอง ๑๐) หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้าน



การบริหารราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อลงพื้นที่ปฏิบัติงาน ผมจึง  
ลุยงานเต็มที่ วางแผนทำงานเชิงยุทธศาสตร์และวางแผนความคิด  
เพื่อขับเคลื่อน ศอ.บต. หลังการฟื้นฟูองค์กรใหม่ภายใต้สถานการณ์รอบด้าน  
รุนแรง เกิดเหตุร้ายแทบจะรายวัน ก่อความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน  
ของประชาชนในพื้นที่ชายแดนใต้ กลายเป็น “สงครามความคิด” และ  
“แย่งชิงมวลชน”

“ในฐานะ ผอ.ศอ.บต. สิ่งสำคัญเบื้องต้นเมื่อมารับบทบาท  
หน้าที่สำคัญ คือ การเร่งจัดโครงสร้างภายในองค์กร ด้วยสังคม  
ตั้งความคาดหวังไว้ที่หน่วยงานนี้สูงมาก ขณะที่ ศอ.บต. ยุคใหม่เริ่มต้น  
บนพื้นฐานความไม่พร้อมแทบทุกด้าน ทั้งเรื่องอาคารสถานที่ ต้องใช้  
สถานที่เดิมซึ่งเป็นทรัพย์สินของกรมการปกครองและสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นที่ทำการ มีสภาพทรุดโทรมมากเนื่องจาก  
ขาดการดูแลอย่างต่อเนื่อง มีหลายหน่วยงานเข้ามาใช้งาน อุปกรณ์  
เครื่องมือเครื่องใช้มืออย่างจำกัด งบประมาณยังไม่มี ในขณะบุคลากรซึ่งมี  
ผู้ปฏิบัติงานอยู่เดิมสังกัดกรมการปกครองและสำนักงานปลัดกระทรวง  
มหาดไทยอยู่ไม่ถึง ๒๐ คน จำเป็นต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ ต้องมีการ  
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จัดทำโครงสร้าง จัดทำ  
กระบวนการ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำบุคลากรมา  
ปฏิบัติงาน และทุกอย่างต้องดำเนินการอย่างเร่งรีบ”

เวลานั้นผมยึดยุทธศาสตร์ในหลวง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นเข็มทิศทำงาน ผ่านคำพูดที่มักใช้บ่อย ๆ ว่า “ภาพที่เห็น ไม่เหมือนกับสิ่งที่เราคิด สิ่งที่คิดไม่เหมือนที่เรามองเห็น” นั้นหมายถึงปัญหาภาคใต้มีความซับซ้อน เวลาคิดจะแก้ต้องไม่ยึดหลักทฤษฎีทั่วไป แต่ต้องยึดแบบ “เทเลอร์เมด” (tailor made) ไม่ใช่เสื้อโหล ต้องเป็นเสื้อตัดเฉพาะปัญหาภาคใต้เวลาจะเสนอยุทธศาสตร์อะไรก็แล้วแต่ ต้องคิดรอบด้าน คิดให้ลึก ถึงผลกระทบที่จะตามมา เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้น ประการที่สอง การให้ออกาสคนทำงาน ประการที่สาม ต้องติดตามงานอย่างใกล้ชิด ประการที่สี่ ยึดหลักการบริหารอย่างที่เราเรียกว่า Accountability คือการรับผิดชอบต่อผลที่ตัวเองคิดจะทำ หมายถึงเวลาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำอะไรก็แล้วแต่ เกิดผลอะไร ผมเองต้องรับผิดชอบ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้คนอื่น และประการที่ห้า คือ ความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมสรุปความแล้วสิ่งที่ผมทำคือการเตรียมคน เตรียมใจ และเตรียมงาน ให้ดีที่สุด ผมระดมทีมงานชุดบุกเบิกมาทำงานร่วมกันเต็มที่ โจทย์สำคัญคือจะวางคนให้เหมาะสมกับงานอย่างไร ควรจะมีการเรียกใครที่มีคุณสมบัติพร้อมมาเสริมทีมเพิ่มเติม พร้อมกันนั้นก็ต้องศึกษาว่า ศอ.บต. ยุคก่อนมีจุดอ่อนตรงไหน อย่างไร จนพบว่า เดิม ศอ.บต. มีจุดอ่อนตรงที่ไม่มีกรอบอัตรากำลังของตัวเอง คนที่มาอยู่กลับมีฐานะเป็นเพียงคนมาช่วยราชการ ส่วนงานหลัก ๆ จะส่งคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ต้องการให้มา

ทำงาน ขณะที่ คอ.บต. ยุคใหม่ทำเช่นนั้นไม่ได้แน่นอน เนื่องจากอยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญ โดยเฉพาะใน พ.ศ. ๒๕๔๙ เป็นช่วงวิกฤติ มีประชาชนได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เป็นจำนวนมาก ทั้งเสียชีวิตและทรัพย์สิน เพราะฉะนั้นจึงต้องการคนที่มาแล้วสามารถช่วยกันทำให้ คอ.บต. เดินหน้าทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันที หลังจากนั้นจึงมุ่งเข้าสู่เนื้องานสำคัญที่ทุกคนทุกฝ่ายต้องลงมือทำงานแข่งกับเวลาที่ต้องเสียไปภายใต้สถานการณ์แวดล้อมรอบด้านที่มีแต่ข่าวด้านลบ ไม่ว่าจะเป็นการทำร้ายชีวิตและทรัพย์สินหรือการข่มขู่ การปลุกกระแสมีอบด้านอำนาจรัฐ การปล่อยกระแสข่าวลือข่าวลวง ฯลฯ

เงื่อนไขหรือตัวแปรสำคัญที่จำต้องเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุดท่ามกลางสถานการณ์รุมเร้ารอบด้าน คือ การคิดวางแผนว่าจะทำอย่างไรที่สามารถแย่งชิงตัวเยาวชนในพื้นที่มาเป็นฝ่ายรัฐให้ได้ เรียกว่าเป็นการ “ชิงคนชิงพื้นที่ ชิงเวลา และชิงมวลชน” โดยแท้ รวมถึงการสร้างบทบาทรุกทางการเมือง โดยเฉพาะการเอาชนะจิตใจและใจประชาชน (Winning Hearts and Minds) ซึ่งเป็นหัวใจและเงื่อนไขความสำเร็จที่แท้จริงของการต่อสู้เพื่อเอาชนะการก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างยั่งยืน การสร้างสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ก้าวหน้าเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การขจัดเงื่อนไขความเป็นธรรม ทำให้ประชาชนรู้สึกมีที่พึ่ง และการให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจในประเด็นศาสนา

ที่ถูกหยิบยกเป็นเงื่อนไขการต่อสู้โดยใช้ความรุนแรง ด้วยการส่งเสริมบทบาทของ “ผู้รู้ทางศาสนา” สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งให้ชุมชน และป้องกันแก้ไข ปัญหาความหวาดระแวงแตกแยกกระหว่างพี่น้องต่าง ศาสนิกและชุมชนพุทธกับชุมชนมุสลิม นอกจากสนับสนุนการจัดระบบชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ดูแลความปลอดภัยของตนเอง ส่งเสริมบทบาทเครือข่าย ยุติธรรมชุมชนไกล่เกลี่ยกรณีพิพาท ร่วมมือกับองค์กร/นักวิชาการด้านสันติวิธี ให้มีส่วนร่วมในการป้องกันแก้ไข ปัญหา และยังส่งเจ้าหน้าที่และงบประมาณลงไปช่วยเหลือหน่วยพื้นที่ที่แก้ไขปัญหาดังกล่าวหลายชุมชน

ทั้งนี้เชื่อว่าการสร้างความเข้าใจและส่งเสริมบทบาทผู้นำท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน ปัญญาชนมุสลิม เยาวชน นักวิชาการ สื่อมวลชน องค์กรภาคประชาชนและทุกภาคส่วน แก้ปัญหาและพัฒนาบ้านเกิดเมืองนอน ถือเป็น “หัวใจ” การทำงานของ ศอ.บต. ภายใต้แนวคิด “คนในท้องถิ่นจะต้องมีบทบาทในการแก้ไข ปัญหาของตนเอง” ซึ่งนอกจากจะมีการตั้งสภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขทั้งระดับ ศอ.บต. จังหวัด และอำเภอแล้ว ศอ.บต. ยังจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ สภาชาวบ้าน เวทีประชาชน ระดมความคิดเห็นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งยังส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ขบวนการสันติภาพเพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงาน

## จุดสูงสุดในชีวิตราชการ

ผมทุ่มเททำงานในฐานะรองปลัดกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการ คอ.บต. ตั้งแต่แรกเข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ กระทั่งถึงเวลาโยกย้ายอีกครั้งปลายปี พ.ศ. ๒๕๕๒ เมื่อได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นรองปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ชายแดนได้ประมาณ ๓ ปี

คราวนี้นับว่าถึงเวลาคืนกรงมุ่งสู่ศูนย์กลาง หลังผ่านการปฏิบัติหน้าที่ที่เรียกว่าบรรณาการแทบทุกระสชาติของชีวิต ผมกลับคืนสู่เมืองกรุงยุครัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรี และนายชวรัตน์ ชาญวีรกูล เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มาดำรงตำแหน่ง “รองปลัดกระทรวงมหาดไทย” เพียงบทบาทเดียว ได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องความมั่นคง ๒ กรมสำคัญ คือ กรมที่ดิน และกรมการปกครอง แต่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเวลานั้นกลับให้รองปลัดด้านความมั่นคงดูแลเฉพาะ “กรมที่ดิน” เพียงหน่วยงานเดียว ตัดงาน “กรมการปกครอง” ออกไปจากบทบาทหน้าที่ ซึ่งตามหลักปฏิบัติแล้วเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง ภายหลังจากสำนักงาน ก.พ.ร. ก็ยืนยันว่าทำไม่ได้

ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อเป็นรองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร ดูแลงานสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทั้งหมด กลับถูกยกเว้นในการดูแลงานกองการเจ้าหน้าที่และการคลังอีก เรียกว่า

ตัดบทบาทในหน่วยสำคัญคือ “บุคคลและการเงินการคลัง” ถือเป็น การเลือกปฏิบัติและเป็นเรื่องที่ไม่ชอบธรรมเป็นอย่างยิ่ง

“โดยบทบาทผมต้องดูแลกรมที่ดินและกรมการปกครอง แต่ เป็นที่ประหลาด มีคำสั่งว่าไม่ต้องดูแลกรมการปกครอง ถือเป็นคำสั่งที่ ไม่ชอบ ไม่ถูกต้องด้วยระบบ แต่ผมเฉย ๆ ยอมรับว่าช่วงที่ผ่านมา ๒ - ๓ ปี กระทั่งทรวงฯ เหมือนอยากให้ผมได้พักผ่อนเหลือเกิน เลยทำงานอะไร อย่างจริงจังไม่ได้มาก พอมาเป็นปลัดฯ แม้จะมีเวลาแค่ปีเดียว แต่ก็ พยายามทำอะไรให้เข้าที่เข้าทาง ให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคนทุกฝ่าย”

อย่างไรก็ตาม แม้ได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม แต่ผมยังคง มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทไม่ย่อท้อ ไม่ว่าจะในฐานะ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านความมั่นคง กังงานที่เกี่ยวข้องกับ กรมที่ดิน และรองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร ช่วงนี้ทำให้เป็น อีกครั้งที่มีโอกาสนำประสบการณ์ความรู้ด้าน “นิติศาสตร์” มาใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยเฉพาะในฐานะ “ประธานคณะกรรมการ ร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย” ก่อนหน้านี้อคณะกรรมการชุดนี้ ไม่ค่อยได้รับความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้มากำกับ ดูแลงานตามที่ควรจะเป็น การประชุมแต่ละครั้งใช้เวลาไม่นาน แต่ผม กลับให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ หากมีเวลาก็จะมาเป็นประธาน การประชุมแทบทุกครั้ง และหากมีการเสนอร่างกฎหมายหรือเสนอ ข้อหารือเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง จะซักถามข้อมูลอย่างละเอียดด้วยตัวเอง

พร้อมให้โอกาสชี้แจงเต็มที่สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กฤษฎีกา อัยการ หรืออดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อร่วมตรวจพิจารณา ตีความ วินิจฉัยข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เสนอหลายร้อยฉบับ ในแต่ละปี เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์จริง ๆ

นอกจากนี้อีกประเด็นสำคัญ ผมใช้วิธีผสมผสานระหว่าง ข้อเท็จจริงกับความเห็นทางกฎหมาย ด้วยความเป็นทั้งนักกฎหมายและ นักปกครอง ผมเป็นนักกฎหมายที่ยึดหลักการ ขณะเดียวกันพยายามใช้หลัก นักปกครอง นักรัฐศาสตร์เข้ามาผสมผสาน เช่น กรณีหรือเกี่ยวกับปัญหา ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ได้ผลสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ กลายเป็นมติคณะกรรมการร่างกฎหมาย ให้หน่วยงานอื่นใช้เป็นหลัก ปฏิบัติทางกฎหมายได้ โดยกำชับให้สำนักกฎหมาย กระทรวงมหาดไทย ฝ่ายเลขานุการ รวบรวมหลักกฎหมายแจ้งเวียนให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ

*“ทักษะการประชุมทำงาน ผมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุม ให้ข้อมูลเต็มที่ ปกติคนเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักไม่ค่อยฟังคนอื่น แต่ผมจะอดทนรับฟังทุกฝ่ายอย่างรอบด้านเพื่อก่อประโยชน์ในการหา แนวทางแก้ไขปัญหา”*

จุดหักเหสำคัญครั้งหนึ่งของผมขณะดำรงตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงมหาดไทย สมควรถูกจารึกเป็นลายลักษณ์อักษร ณ ที่นี้ คือช่วงมีประกาศว่าจะมีการสรรหา “ปลัดกระทรวง มหาดไทย” คนใหม่ มีข่าวปรากฏตามหน้าหนังสือพิมพ์ว่าผมจะไม่สมัคร

ไม่แสดงวิสัยทัศน์ ทำให้ผู้ติดตาม คนใกล้ชิด หรือข้าราชการ  
สยามมหาดไทยต่างเกิดอาการงงกันว่า “เกิดอะไรขึ้น?”

“ตรงนี้คนยังคงงงว่าทำไมผมไม่เอาด้วย ประเด็นคือ  
ทางการเมืองคิดว่าค่อนข้างไม่สบายใจถ้าผมเป็นปลัดกระทรวงฯ เพราะ  
ผมเป็นคนไม่ยอมให้มีการดำเนินการในสิ่งไม่ถูกต้อง เพราะฉะนั้นจึงหา  
วิธีสร้างกระบวนการขึ้นมาให้มีการเขียนวิสัยทัศน์หรือกรอบเกณฑ์กติกา  
เพื่อให้มีการสรรหา เดิมทีกระบวนการเช่นนี้อยู่แล้ว ผมในฐานะรองปลัด  
อาวุโสสูงสุดย่อมมีสิทธิ์ แต่ผมไม่สมัคร ไม่ขอแสดงวิสัยทัศน์ เพราะรู้ว่า  
แสดงแล้วผู้มีอำนาจก็ไม่สนใจไม่เอา ผมเลยพูดหลายครั้ง หากมีคนถาม  
ว่าทำไมไม่แสดงวิสัยทัศน์ ผมจะบอกกลับไปว่า ถ้าผมแสดงวิสัยทัศน์  
แล้วเหมาะสม จะตั้งผมเป็นปลัดกระทรวงหรือเปล่า”

จะอย่างไรก็ตาม ถึงที่สุดแล้วที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่  
๒๗ กันยายน ๒๕๕๔ ได้มีมติแต่งตั้งให้ผมดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวง  
มหาดไทย มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการ  
พลเรือน ความว่ามีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ นายพระนาย  
สุวรรณรัฐ ข้าราชการพลเรือนสามัญ พ้นจากตำแหน่งรองปลัดกระทรวง  
สำนักงานปลัดกระทรวง และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ปลัดกระทรวง  
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔  
ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี



ตลอดระยะที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อรู้ว่า เป็นช่วงท้ายใกล้เกษียณอายุราชการแล้ว ผมยิ่งทุ่มเททำงานอย่างเต็ม ความรู้ความสามารถแม้จะเผชิญปัญหาอุปสรรคหลายด้าน โดยเฉพาะ แรงเสียดทาน ทางการเมืองและแรงกดดันจากระบบงานราชการ ผมผ่านเหตุการณ์มากมาย เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ได้รับพระมหา กรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ค่อนข้างเร็วในบรรดาช่วงเวลาที่มีการโปรดเกล้าฯ ที่ผ่านมก เหมือนผ่านคณะรัฐมนตรีได้ประมาณ ๓ - ๔ วันก็ทรงโปรดเกล้าฯ ให้เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยแล้ว หลังจากนั้นเกิดวิกฤตการณ์ต่อเนื่อง มาตลอด ทั้งปัญหาน้ำท่วม การเยียวยาฟื้นฟู หรือกระแสการแต่งตั้ง โยกย้ายข้าราชการในกระทรวงมหาดไทย

แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าเป็นระลอก แต่ใน ฐานะปลัดกระทรวงมหาดไทย ผมพยายามทำงานเต็มที่ เน้นสร้าง ผลงานเป็นหลักจนมีโครงการสำคัญที่เกิดขึ้นหลายโครงการ ประกอบด้วย ๑. การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ในระดับพื้นที่ ดำเนินการสร้างสังคมไทยให้มีความสมานฉันท์ ประชาชน ในชาติ มีความรักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเชื่อมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุข มีการขับเคลื่อนแผนงานในระดับพื้นที่ เช่น ขยายผลพื้นที่ปิด ทองหลังพระสืบสานแนวทางพระราชดำริโดยยึดหลักการทำงาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ใน ๑๐ จังหวัด การจัดประชุมการขับเคลื่อน

แผนงานส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยฯ จัดโครงสร้าง  
สร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชนและทางสังคม ฯลฯ ๒. การป้องกัน  
และแก้ไขปัญหายาเสพติดโดยพลังแผ่นดิน ๓. การบูรณาการแก้ไข  
ปัญหาภัยธรรมชาติและการเร่งรัดช่วยเหลือ พี่นฟูผู้ประสบภัย  
๔. สนับสนุนการนำสันติสุขและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน  
ของประชาชน กลับมาสู่พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ๕. ดำเนินการจ่าย  
เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ ๖. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึง  
แหล่งเงินทุน สนับสนุนการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน  
ชุมชน (SML) ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่ ๗. ยกระดับ  
สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพิ่มช่องทางตลาดเชิงรุก  
ทั้งภายในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน ๘. เพิ่มขีดความสามารถและ  
บทบาทฝ่ายปกครองในการรักษาความสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายใน  
และการอำนวยความสะดวกเป็นธรรมในสังคม ๙. เร่งรัดออกเอกสารสิทธิที่ดิน  
ให้ครอบคลุมทั่วประเทศและสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ  
ในการใช้ประโยชน์ที่ดินของรัฐ ๑๐. เสริมสร้างระบบคุณธรรมและ  
นำบริการที่ดีสู่ประชาชน ด้วยการปรับปรุงระบบบริการประชาชน  
ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๑๑. สนับสนุน  
การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีระบบที่มี  
ประสิทธิภาพ โปร่งใส ๑๒. ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหาร  
ราชการแผ่นดินทุกระดับ

“สิ่งหนึ่งที่ต้องยึดไว้เป็นสัจธรรมสำหรับการทำงานบริหารราชการแผ่นดิน คือ ต้องเป็นคนหนักแน่น ที่สำคัญที่สุดต้องปล่อยวางให้เป็น มนุษย์มีสองมือ สองเท้า สองตา สองหู ย่อมทำให้มีขีดความสามารถในการรับรู้เท่ากันทุกคน เพราะฉะนั้นสำหรับผมหลายเรื่องทำได้ หลายเรื่องทำไม่ได้ ถ้าทำไม่ได้แล้วไม่ยอม ไปตีโพยตีพาย เสียอกเสียใจ แสดงว่าปล่อยวางไม่เป็น บางเรื่องเราสามารถทำได้ดี แต่บางเรื่องเกินความสามารถ หรือถึงขั้นเสียใจด้วยซ้ำ ก็ต้องว่าตามนั้น เพราะเป็นเรื่องจริง การบริหารความรู้สึกของคนไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในหลักการบริหาร หากทุกคนพยายามบริหารและใช้หลักการที่ถูกต้อง ทุกอย่างจะง่ายขึ้น”

ท้ายที่สุด นอกจากวิชาความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาหรืออบรมในสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะด้านนิติศาสตร์จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมถึงโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย หลักสูตรบริหารรัฐกิจ M.P.A. จากมหาวิทยาลัยอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมถึงหลักสูตรอื่นๆ บวกรวมกับการตั้ง “ปณิธาน” ในการปฏิบัติงานเพื่อประเทศชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ บทสรุปของผมสำหรับชีวิตการทำงานเหมือนได้อุทิศงานให้ราชการมาพอสมควร และราชการก็ให้เรามาพอสมควร สิ่งหวัง จะให้อยู่คู่กับมหาดไทยไปอีกนานเป็นเรื่องของการทำให้กระทรวงมหาดไทยยังเป็นที่พึ่งของชาวบ้านได้

เรื่องใหญ่คือการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ซึ่งก่อนที่จะทำได้ทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระบบที่ได้ชื่อว่าเป็น “ระบบคุณธรรม”

เหล่านี้คือสิ่งที่ผมพยายามลงมือทำอยู่ตลอดมาทั้งชีวิต เพราะฉะนั้นหากทุกคนพยายามส่งเสริม เชิดชูคนดีคนเก่งให้มีส่วนในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ พร้อมดูแลทุกข์สุขพี่น้องรับใช้ประชาชนได้ นี่คือสิ่งที่อยากเห็นอยากให้การดำรงอยู่เคียงคู่กับมหาตมาไทยตลอดไป ประการสำคัญคือขอให้ระบบคุณธรรมดำรงอยู่ในใจทุกผู้คนตราบนานเท่านาน ตลอดชั่วชีวิตของคนคนหนึ่งซึ่งพึงควรได้ลงมือกระทำ เพื่อก่อประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาติ

\*\*\*\*\*



# เอกสารความรู้

สถาบันตำราพระราชานุญาต  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย