



พระสวการณหนักปกครอง



นายวิชัย ศรีขวัญ



นายวิชัย ศรีขวัญ
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
ระหว่างวันที่ ๒๗ มีนาคม - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๒

๑. ข้อมูลประวัติ

ภูมิลำเนา อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ด้านการศึกษา

- รัฐศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การฝึกอบรม

- หลักสูตรนายอำเภอ รุ่นที่ ๒๗
- หลักสูตรนักปกครองระดับสูง รุ่นที่ ๓๑
- หลักสูตรผู้บริหารระดับ ๙ ของกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๔๑

ประวัติการรับราชการ

งานประจำ

- พ.ศ. ๒๕๔๔ - ๒๕๔๗ ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท
- พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙ ผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรี
- พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๐ ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑ อธิบดีกรมการปกครอง
- พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๒ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย
- พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๒ ปลัดกระทรวงมหาดไทย

งานอื่น ๆ

พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ ประธานกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. ๒๕๕๓ - ปัจจุบัน นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. ๒๕๖๐ - ปัจจุบัน นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
จังหวัดลพบุรี

เกียรติคุณ :

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวชิรมงกุฏ

คติหรือหลักปรัชญาสำคัญในการปฏิบัติราชการ

คติหรือหลักปรัชญาในการปฏิบัติราชการได้มาจากการศึกษาทำความเข้าใจงานในหน้าที่และความรับผิดชอบกระเปียบ รวมทั้งกรอบแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานที่มีการถ่ายทอดสืบต่อกัน โดยนำมาประมวลเป็นคติหรือหลักในการปฏิบัติราชการที่สำคัญ ได้แก่

๑. หลักการปฏิบัติตามหลักธรรมของพระศาสนาที่นับถือ ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) ได้มีธรรมกถาเรื่องใจความทั้งหมดหรือแก่นของพระพุทธศาสนาซึ่งสรุปได้ คือ “สูญญตา หรือ ความว่าง” ได้แก่ ความว่างอย่างยิ่งจากความทุกข์และว่างจากกิเลสที่เป็นเหตุให้เกิดความทุกข์ สำหรับวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นอยู่ด้วยความว่าง คือ

“สัพเพ ธัมมา นาลัง อภินิเวสายะ หรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงไม่ควรยึดมั่นถือมั่น”

๒. หลักการปฏิบัติตามปณิธานและรับสั่งแก่ข้าราชการมหาดไทยขององค์ปฐมเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ได้แก่ ปณิธานเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย คือ ปณิธานแห่งการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” และรับสั่งเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการมหาดไทยว่า “เจ้าคุณอำนาจอยู่ที่ราษฎรเชื่อถือ ไม่ใช่อยู่ที่พระแสงราชศัสตรา จะไปอยู่ที่ไหนก็ตามถ้าเจ้าคุณทำให้ราษฎรเชื่อถือด้วยความศรัทธาแล้ว ไม่มีใครถอดเจ้าคุณได้แม้ในหลวง เพราะท่านก็ทรงปรารถนา ให้ราษฎรอยู่เย็นเป็นสุขเช่นเดียวกัน”

๓. หลักการปฏิบัติตามรอยเบื้องพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม หลักการทรงงาน รวมทั้งพระราชจริยวัตร พระราชดำริ และพระบรมราโชวาทในวโรกาสต่าง ๆ เช่น หลักการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานตามแนวคิด ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และในโอกาสที่ได้เข้าเฝ้าถวายสัตย์ปฏิญาณร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ ณ ท้องพระโรงศาลาเริง วังไกลกังวล เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ประเด็นสำคัญจากพระบรมราโชวาทที่พระราชทาน

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรับใส่เกล้าฯ เป็นแนวทางการประพฤติและการปฏิบัติราชการ ได้แก่

(๑) การมีความรู้ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งหลักการทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญที่ได้จากการศึกษาอบรมหรือการศึกษาวิจัย และประสบการณ์จากการปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลและข่าวสารของสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

(๒) การประสานงาน ได้แก่ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดการมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง

(๓) การมีคุณธรรมความสุจริต ได้แก่ ความตั้งใจประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งการป้องกันและปรามปรามมิให้มีการทุจริต

การปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักการสำคัญข้างต้น นอกจากการปฏิบัติโดยยึดเจตนารมณ์ ตามบทบัญญัติของกฎหมายและนโยบายของผู้มีอำนาจหน้าที่แล้ว ยังต้องอาศัยความสามารถในการจัดการความรู้จากหลักวิชาการที่เป็นแนวคิดทฤษฎีหรือเครื่องมือทางการบริหาร และจากประสบการณ์การปฏิบัติของตนเองของผู้บริหารทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน จากภูมิปัญญาดั้งเดิม

และที่สำคัญคือ การได้รับถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหาร หรืออดีตผู้บังคับบัญชาของกระทรวงมหาดไทย

๒. ผลงานที่ภาคภูมิใจในช่วงการปฏิบัติราชการ

ในช่วงการปฏิบัติราชการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันนี้ ได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม และตามยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ ในแผนงาน การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหาร และแผนงาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของรัฐ โดยการนำระบบการบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงพื้นที่ (Area Based Approach) ในพื้นที่ระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ - ๒๕๔๕ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท ซึ่งเป็นหนึ่งในห้า จังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ต่อมา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ทุกจังหวัดดำเนินการบริหาร แบบบูรณาการ และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดยกเว้นกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด โดยใช้รูปแบบและวิธีการบริหาร เช่นเดียวกับจังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาข้างต้น ซึ่งในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๕๐ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ใช้ระบบบริหารแบบบูรณาการ ต่อมาที่จังหวัด ชัยนาท ลพบุรี และเชียงใหม่ ซึ่งขณะนั้นนอกจากภาครัฐทำการทดลอง

และขยายผลการใช้รูปแบบและวิธีการบริหารแบบบูรณาการเชิงพื้นที่ระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดดังกล่าวแล้ว ยังกำหนดให้บูรณาการงานเชิงพื้นที่ของหน่วยงานที่มีสำนักงานหรือมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ รวมทั้งให้มีการทำงานแบบบูรณาการระหว่างกรมในกระทรวงเดียวกัน และการบูรณาการข้ามกระทรวง ซึ่งเป็นการบริหารเชิงโครงสร้างหรือภารกิจ (Function) หรือการบริหารเชิงประเด็น ยุทธศาสตร์หรือตามระเบียบวาระ (Agenda) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ผู้ว่าราชการจังหวัดทั้งสามจังหวัดได้นำประสบการณ์จากการร่วมปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดทดลอง และข้อเสนอจากการติดตามและประเมินโครงการจังหวัดทดลองรวมทั้งจังหวัดที่ขยายผลการบริหารแบบบูรณาการทั่วประเทศโดยสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายมาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ที่สำคัญคือการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดองค์กรและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับระบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อสร้างโอกาสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอและตำบล โดยอาศัยอำนาจที่ให้ไว้ตามบทบัญญัติของกฎหมาย รวมทั้งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๑ (๗) ที่ให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีอำนาจหน้าที่

แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่มอบหมาย ซึ่งได้ดำเนินการดังนี้

๒.๑ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดองค์การของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติของทุกภาคส่วนในระดับจังหวัด รวมทั้งจัดให้มีคณะทำงานเพื่อการอำนวยความสะดวกและประสานงานในพื้นที่ระดับอำเภอและตำบลด้วย ดังนี้

๒.๑.๑ การปรับปรุงการจัดองค์การในคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการระดับจังหวัด

(๑) การแต่งตั้งคณะทำงานแบ่งตามลักษณะงานออกเป็น ๔ กลุ่มภารกิจ (Cluster) คือ กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคงและสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการ หากงานใดไม่สามารถจัดเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดได้ให้อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านการบริหารจัดการ โดยคณะทำงานในแต่ละกลุ่มภารกิจประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กรที่มีที่ตั้งสำนักงานหรือมีหน้าที่รับผิดชอบภารกิจนั้น ซึ่งทุกหน่วยจะต้องอยู่อย่างน้อยหนึ่งกลุ่มภารกิจ โดยมอบหมายให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่งเป็นประธาน ให้หัวหน้าส่วนราชการ ในคณะทำงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีความเหมาะสมเป็นคณะทำงานและเลขานุการ และให้สำนักงาน

จังหวัด มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานจังหวัดคนหนึ่งเป็นผู้ช่วยเลขานุการของแต่ละกลุ่มภารกิจ

(๒) การแต่งตั้งที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อเป็นการส่งเสริมการบริหารแบบองค์รวมในพื้นที่จังหวัด ให้พิจารณาเรียนเชิญและออกประกาศแต่งตั้งที่ปรึกษาจากผู้นำหน่วยงานหรือองค์กรที่มีที่ตั้งสำนักงานหรือมีหน้าที่รับผิดชอบงานในพื้นที่ แต่อยู่นอกสายการบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัด เช่น ผู้นำองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรมหาชน หน่วยทหาร สถาบันการศึกษา และผู้นำศาสนา เป็นต้น

๒.๑.๒ การจัดองค์กรคณะทำงานแบบบูรณาการระดับอำเภอ

มอบหมายให้นายอำเภอแต่งตั้งคณะทำงานบริหารงานอำเภอแบบบูรณาการ โดยให้นายอำเภอเป็นประธาน และให้ปลัดอำเภอหัวหน้าสำนักงานอำเภอเป็นคณะทำงานและเลขานุการ ซึ่งการแต่งตั้งคณะทำงาน ที่ปรึกษา การแบ่งงานตามกลุ่มภารกิจและคณะบุคคลในแต่ละกลุ่มให้ดำเนินการแนวทางเดียวกันกับระดับจังหวัด

๒.๑.๓ การจัดองค์กรคณะทำงานชุดปฏิบัติการประจำตำบล

มอบหมายให้นายอำเภอแต่งตั้งคณะทำงานชุดปฏิบัติการประจำตำบล จากหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐที่มีที่ตั้ง

สำนักงานหรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานในพื้นที่ตำบลนั้นจำนวนที่เหมาะสม ทำหน้าที่เป็นหน่วยเคลื่อนที่ประจำตำบลเพื่อการประสานงานและเชื่อมโยงการปฏิบัติในพื้นที่กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและประชาชน รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคณะกรรมการหมู่บ้านโดยมอบหมายให้บุคคลในชุดปฏิบัติการประจำตำบลที่มีความเหมาะสมทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน และเป็นคณะทำงานและเลขานุการ

๒.๒ การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ รวมถึงหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะกรรมการและคณะทำงานที่ปรับโครงสร้างการจัดองค์กร แล้วประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานกำลังหรือผนึกพลังกัน (Synergy) ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การป้องกัน ระวังและแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาต่าง ๆ ดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นต้น

ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๒ ได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในราชการบริหารส่วนกลางตำแหน่งอธิบดีกรมการปกครอง

รองปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการเสริมสร้างให้การใช้ระบบการบริหารแบบบูรณาการในพื้นที่ในภูมิภาคสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารแบบบูรณาการของภาครัฐใน ส่วนกลาง โดยประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงานและประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้ว่าราชการจังหวัด แจ้งทำความเข้าใจไปยังหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยและผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักการบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ

กรณีตัวอย่าง ส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการประยุกต์ใช้รูปแบบและวิธีการบริหารแบบบูรณาการ และแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฯลฯ ที่เป็นการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การและกระบวนการบริหารให้สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบทางการบริหารจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทั้งที่เป็นหน่วยงาน กลุ่มบุคคลหรือบุคคลผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบร่วมหรือเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การกำหนด การขับเคลื่อนและการประเมินผล ซึ่งกรณีตัวอย่างดังกล่าวได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรปลอดภัยจากสารพิษและเกษตรอินทรีย์ จังหวัดชัยนาท ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งปัจจัยแห่งผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญเกิดจากการเชื่อมโยงองค์ความรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการจากภาครัฐ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนกับประสบการณ์ของภาคประชาสังคม และที่สำคัญ คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเกษตรกร โดยมีกระบวนการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) การสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจแนวคิดและกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

(๒) การจัดการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเกษตรกร

(๓) การส่งเสริมการรวมกลุ่มหรือเครือข่ายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรกรรม

(๔) การส่งเสริมและพัฒนาการผลิตและการแปรรูป

(๕) การกำหนดและรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์

(๖) การตลาด การขนส่ง และการคลังสินค้า

(๗) การวิจัยและพัฒนา

๒. ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาเสพติดจังหวัดชัยนาท ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งปัจจัยแห่งผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญเกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับยาเสพติดที่ได้จากกระบวนการ

ประชาคมและการทำงานร่วมกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมที่สำคัญ คือ กลุ่มและเครือข่ายอาสาสมัคร รวมทั้ง ผู้นำ และสถาบันทางศาสนา โดยมีกระบวนการงานตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) การจัดทำข้อมูลผู้เกี่ยวข้องโดยกระบวนการ ประชาคมและการข่าวกรอง โดยบันทึกข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหาร (Management Information System หรือ MIS) และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System หรือ GIS)

(๒) การปราบปรามผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้สนับสนุน

(๓) การบำบัดรักษาสุขภาพผู้เสพ และการฟื้นฟู สภาพจิตใจโดยกระบวนการทางศาสนา

(๔) การส่งเสริมอาชีพและรายได้แก่ผู้เกี่ยวข้องที่ยุติ พฤติการณ์แล้ว

(๕) การประกาศชัยชนะโดยประชาคมรับรองว่า เป็นพื้นที่หรือหน่วยงานปลอดภัยเสถียร พร้อมกับดำเนินมาตรการ เพื่อลดอุปสงค์ ลดปัจจัยเอื้อ และการให้ความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเสี่ยง เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดที่ยั่งยืน

๓. ยุทธศาสตร์การจัดการภัยพิบัติมลภาวะทางอากาศ ที่เกิดจากหมอกควัน จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งปัจจัยแห่ง ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญเกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลต้นเหตุของปัญหามลภาวะ

ทางอากาศและการดำเนินการป้องกัน ระวัง และยุติต้นเหตุของปัญหา หรือจุดเสี่ยงภัยตั้งแต่พิสูจน์ทราบหรือก่อนที่จะเกิดภัยพิบัติ และการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน ที่สำคัญคือกลุ่มและเครือข่ายอาสาสมัครทั้งในและนอกพื้นที่ โดยมีกระบวนการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) ก่อนเกิดเหตุภัยพิบัติ เป็นขั้นตอน การเตรียมการ ได้แก่

- ๑) การกำหนดแผนและซักซ้อมการปฏิบัติ
- ๒) การสำรวจและศึกษาข้อมูลต้นเหตุของ ปัญหา และดำเนินการป้องกัน แก้ไข หรือระงับเหตุ นั้น
- ๓) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร และ วัสดุครุภัณฑ์สำหรับการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมทั้งช่องทาง การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การแจ้งเตือนและการรายงาน

(๒) ระหว่างเกิดเหตุภัยพิบัติ เป็นขั้นตอนเผชิญเหตุ ได้แก่

- ๑) การจัดตั้งศูนย์อำนวยการและประสานงาน
- ๒) การประสานกำลังหรือผนึกกำลังกันป้องกัน ระงับและบรรเทาผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งสาธารณูปโภค
- ๓) การติดต่อสื่อสารแจ้งเหตุและข้อมูลข่าวสาร กับหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องและผู้ได้รับผลกระทบ

(๓) ภายหลังเกิดเหตุภัยพิบัติ เป็นขั้นตอนการฟื้นฟู และพัฒนารูปแบบและวิธีการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้แก่

๑) การสำรวจความเสียหาย รวมทั้งการจัดการ ซ่อมแซมสิ่งสาธารณูปโภค การเยียวยาและฟื้นฟูสุขภาพ ทรัพย์สินและ อาชีพของผู้ที่ได้รับผลกระทบ

๒) การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลเพื่อ เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแผนปฏิบัติการป้องกันและบรรเทา สาธารณภัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓. เทคนิคที่ใช้ในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จ

กิจกรรมสำคัญของแผนงานการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและ วิธีการบริหารงานภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ ที่ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบ ราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหาร จากเดิมที่เน้นการจัดการทรัพยากรทางการบริหารหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยทบัญญัติและเจตนารมณ์ของ กฎหมายไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ที่เน้นผลลัพธ์ (Outcomes) หรือความสัมฤทธิ์ผล (Results) ซึ่งแนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการจัดการ แก้ไขปัญหาและการพัฒนาจนประสบความสำเร็จ ที่เป็นแนวคิดหลัก

ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) การบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management) และการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) รวมทั้งมีเครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักข้างต้น ดังนี้

๓.๑ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือทางการบริหารแนวราบหรือแนวระนาบ (Horizontal) ที่ให้ความสำคัญกับการให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาทั้งทางตรงหรือทางอ้อมอย่างเสมอภาคด้วยความมีอิสระและสมัครใจ โดยการกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจ รวมทั้งมีช่องทางและโอกาสเข้าร่วมการดำเนินงาน ได้แก่ การร่วมรับรู้ ร่วมคิด และให้ความเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมเป็นเจ้าของหรือการรับผิดชอบต่อผลกระทบหรือได้รับผลประโยชน์ ตลอดจนการเสริมอำนาจของทุกภาคีในการร่วมตรวจสอบและถ่วงดุลการดำเนินงาน

๓.๒ การบริหารแบบบูรณาการ เป็นเครื่องมือทางการบริหารแบบองค์รวมหรือรวมส่วน (Holistic) โดยมีรูปแบบและวิธีการบริหารที่เป็นกระบวนการผสมผสานและเชื่อมโยงหรือรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่

(๑) แนวความคิด (Idea) ซึ่งเป็นเครื่องมือและข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการ เช่น แนวคิดทฤษฎี

ทางการบริหาร ความรู้จากหลักวิชาการ จากการศึกษาวิจัย และประสบการณ์การปฏิบัติรวมทั้งจากข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

(๒) สรรพกำลัง (People) ซึ่งเป็นบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากทุกภาคส่วนที่เป็นผู้ปฏิบัติและผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบ จำแนกตามความเกี่ยวข้องหรือส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักหรือผู้รับผิดชอบสำคัญ (Key Stakeholder) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตรงหรือผู้รับผิดชอบร่วม (Primary Stakeholder) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรองหรือผู้สนับสนุน (Secondary Stakeholder)

(๓) ทรัพยากร (Things) ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการจัดการ ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์จากทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาคาร และสิ่งก่อสร้าง งบประมาณและเงินทุน ที่ดิน แหล่งน้ำ แรงงาน พลังงาน เครื่องจักร เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

๓.๓ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน บรรลุผลสำเร็จ เช่น งานตามพันธกิจที่กำหนดไว้ตามบทบัญญัติของ กฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และงานที่มาจากนโยบายหรืองานที่เป็นความจำเป็น ความต้องการ และ ความริเริ่มขององค์กร รวมทั้งเมื่อต้องการพัฒนางานประจำให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกระบวนการบริหาร ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่

(๑) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการนำความรู้ ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการทำงานในระยะยาวขององค์กร พร้อมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดไปกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยการระบุวิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) เป้าประสงค์ (Goal) เป้าหมาย (Target) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) และยุทธศาสตร์ (Strategies) ซึ่งเป็นแนวคิดหรือวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

(๒) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการขับเคลื่อนโดยกำหนดแผนปฏิบัติการ แผนงานและโครงการ รวมทั้งระบุกิจกรรมหรือขั้นตอน เป้าหมาย ผลผลิตและตัวชี้วัด

(๓) การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) เป็นการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) คือ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) คือ การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการประเมิน ได้แก่ ประเด็นความเหมาะสมของการบริหารจัดการ เช่น ความสอดคล้องหรือปัญหา

อุปสรรคของแผนยุทธศาสตร์กับโครงสร้างและกระบวนการบริหารขององค์กร และประเด็นประสิทธิภาพความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เช่น การวินิจฉัยความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งบางกรณีเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ในช่วงการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการครั้งทำหน้าที่อธิบดีกรมการปกครอง และเมื่อทำหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจตำแหน่งประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และประธานกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์การใช้แนวคิด เครื่องมือ หรือเทคนิคในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จ โดยให้หน่วยงานหรือบุคลากรสรุปข้อมูล การปฏิบัติงานการตามพันธกิจที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) สรุปลงในตารางที่กำหนด ได้แก่ ชื่อกิจกรรมหรือโครงการและพื้นที่ ดำเนินการ การก่อตัวของปัญหาหรือโอกาสที่จะดำเนินการ แนวคิด และวิธีดำเนินการ (ต่อยอดจากเดิมหรือริเริ่มขึ้น) ซึ่งแต่ละปีได้รับการรายงานเป็นจำนวนมาก โดยแต่ละหน่วยงานได้แต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันตรวจสอบกลั่นกรองเพื่อประกาศเกียรติคุณ รวมทั้งการปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานและบุคลากรนำไปพิจารณาประยุกต์ใช้ต่อไป

๔. ปัจจัยแห่งความสำเร็จการปฏิบัติราชการ

เป้าประสงค์หลักของการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ การสร้างความเจริญและความมั่นคงของประเทศ การพัฒนาและสงเคราะห์ปัจจัยตามมาตรฐานพื้นฐานการดำรงชีวิต รวมทั้งการให้บริการสาธารณะอย่างเสมอภาคเพื่อตอบสนองความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชน ความสำเร็จในการปฏิบัติของหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐตามภารกิจข้างต้น เกิดจากศักยภาพและความพร้อมขององค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการบริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

๔.๑ ศักยภาพและความพร้อมของระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการจัดองค์การและกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดการจัดการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) และการกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เช่น การใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารในภาวะวิกฤติและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้ทำให้การบริหารงานเป็นไปตามกระบวนการยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน

๔.๒ ศักยภาพและความพร้อมของทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ การมีอยู่ของทรัพยากรหรือสามารถจัดหาได้อย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น บุคลากร งบประมาณหรือแหล่งทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เครื่องจักรเครื่องมือ อาคารสถานที่ แหล่งน้ำ ที่ดิน และแหล่งพลังงาน เป็นต้น

๔.๓ ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การมีบุคลากรของภาครัฐ ที่เชื่อมโยงการปฏิบัติกับบุคลากรของภาคีการพัฒนาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจำนวนที่เพียงพอ และมีสมรรถนะที่เหมาะสมทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างความเข้าใจและจัดให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนและทุกระดับอยู่เสมอ

๕. ข้อคิดสำหรับการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมระดับโลกและภายในประเทศรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เป็นได้ทั้งต้นเหตุของปัญหาและเป็นโอกาสหรือศักยภาพในการพัฒนา การปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การติดตามให้รู้เท่าทันและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของ

สถานการณ์และสภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างประสิทธิภาพของรูปแบบ และวิธีการบริหาร และการพัฒนาบุคลากร ด้านการประพฤติกฎปฏิบัติให้เอื้อต่อการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบัน ดังนี้

๕.๑ การติดตามให้รู้เท่าทันและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและแผนในการบริหารงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความมั่นคงและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่วนภายในองค์กร เช่น ด้านนโยบายและแผน ทรัพยากร บุคลากร โครงสร้างการจัตตองค์กร กระบวนการบริหาร รวมทั้งรูปแบบและวิธีการบริหาร เป็นต้น

๕.๒ การปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างประสิทธิภาพของรูปแบบและวิธีการบริหาร ได้แก่ การพิจารณานำแนวคิดทฤษฎีและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาและโอกาสการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับประสานกำลังหรือฉันทกพลลังกันของภาคีการพัฒนาในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการผสมผสานและเชื่อมโยงองค์ประกอบทางการบริหารทุก ๆ ปัจจัยอย่างมีเอกภาพ ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จจากเครื่องมือ KPI : Key Performance Indicator ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายและค่าตัวชี้วัดผลงาน

โดยผู้บริหารองค์กร ในลักษณะจากบนสู่ล่าง (Top-Down) เป็นการ
ใช้เครื่องมือ OKRs : Objective and Key Results ซึ่งเป็นการ
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและผสมผสานโดยผู้บริหารองค์กรตั้ง
วัตถุประสงค์ (Objective) ในลักษณะจากบนสู่ล่าง และผู้ปฏิบัติร่วมกัน
กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) และกลยุทธ์การดำเนินงาน
ที่สามารถวัดได้ ในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เป็นต้น

๕.๓ การพัฒนาบุคลากรด้านการประพฤติปฏิบัติให้เอื้อ
ต่อการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ การเสริมสร้าง
ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นภาคีการพัฒนาทั้งด้าน
การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานให้มีความสมดุลและยั่งยืน เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

๕.๓.๑ การดำเนินชีวิต ได้แก่ การปฏิบัติตนให้เป็น
แบบอย่างที่ดี เป็นที่นับถือและยอมรับ จากผู้ร่วมงานและสังคม
โดยประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรม วินัยและ
บทบาทหน้าที่ของกฎหมาย มีสติในการคิดพิจารณาตัดสินใจด้วยหลัก
เหตุผลและความถูกต้อง นอกจากนั้นยังจะต้องบริหารเวลาให้เหมาะสม
หรือสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับกิจกรรมของครอบครัว ชุมชนและ
สังคม รวมทั้งกิจกรรมเพื่อสุขภาพร่างกายและจิตใจของตนเอง

๕.๓.๒ การปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ทักษะ
และความสามารถเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตามภารกิจอยู่เสมอ เช่น

ความรู้จากข้อมูลและข่าวสาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวคิดทฤษฎี และหลักวิชาการจากการค้นคว้าวิจัย รวมทั้งจากประสบการณ์ การปฏิบัติของตนเอง จากบุคลากรภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม รวมทั้งจากภูมิปัญญาดั้งเดิม

สำหรับการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัล (Digital Technology) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสมควรทำความเข้าใจและนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การปฏิบัติราชการ บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่มี อิทธิพลอย่างสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง (Disruption Technology) เช่น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) กระบวนการ ทำงานอัตโนมัติโดยหุ่นยนต์ (Robotic Process Automation) โครงข่ายข้อมูลหรือห่วงโซ่กลุ่มข้อมูล (Blockchain) และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) เป็นต้น



เอกสารความรู้

สถาบันตำราพระราชานุญาต
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย