

## คำนำ

สถาบันตำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สรุปและเรียบเรียงโอวาทและบรรยายพิเศษของรองปลัดกระทรวงมหาดไทย (ดร. พีรพล ไตรทศาวิทย์) ในการประชุมนิเทศรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2550 ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 5 อาคารสถาบันตำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จัดโดยวิทยาลัยมหาดไทย มาจัดทำเป็น "เอกสารความรู้ สดร." ฉบับที่ 8 / ปีงบประมาณ 2551 เรื่อง "การบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด" เพื่อแจกจ่ายเผยแพร่ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันตำรงราชานุภาพ ([www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)) ด้วย

สถาบันตำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
มกราคม 2551

# การบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด\*

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย  
ดร. พีรพล ไตรทศาวิตย์

## กว่าจะมาเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด

ต้องขอแสดงความยินดีกับทุกท่าน หลายคนรอมานาน บางคนก็โชคดีไม่ต้องรอนานมากนัก ขอให้นึกถึงวันที่กว่าจะได้มาเป็น ให้นึกถึงความรู้สึกที่เรารอมานานขนาดไหนกว่าจะได้เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด และเมื่อเป็นแล้วเราจะทำตรงนี้ให้ดีได้อย่างไร ในฐานะที่เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด

\* ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ เรียบเรียงจากการมอบนิเวศและบรรยายพิเศษ เรื่อง "การบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด" ในการประชุมเชิงศรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2550 ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 5 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จัดโดย วิทยาลัยมหาดไทย

วันนี้โลกคงต้องก้าวต่อไป ในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมาถือเป็นระยะ accident ซึ่งไม่ใช่วาระปกติ รองผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเข้าใจตรงนี้ วาระปกติ คือ สิ่งที่จะต้องขับเคลื่อนต่อไปข้างหน้า accident ที่เกิดขึ้น ผมคิดว่าประชาชนก็คงไม่นึกว่าจะเกิดขึ้น หลังจากที่ไม่ได้เกิดขึ้นมานานปีแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็แล้วไป พวกเราในฐานะที่เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ก็เกือบจะสูงสุดของจังหวัดแล้ว มีหลายเรื่องคือ เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ (งาน) พฤติกรรม และความรู้ ทั้ง 3 เรื่องนี้ต้องพร้อม หรือ ที่เรียกว่า ครองงาน ครองตน และครองคน

## **อนาคตยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด**

วันนี้อยากจะพูดเรื่องอนาคตยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด กล่าวคือ เดิมนั้นมีระเบียบกระทรวงมหาดไทย กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีบทบาทในการประสานแผนจังหวัดในส่วนของท้องถิ่น ทั้งหมด แต่ไม่ได้พูดถึงภูมิภาค ส่วนรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) ให้จังหวัดมีหน้าที่ในการประสานทั้งท้องถิ่นและภูมิภาค ซึ่งจะ

ทำให้เห็นบทบาทของจังหวัดชัดเจนขึ้น และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมปี 2550 บัญญัติให้จังหวัดตั้งงบประมาณได้ ซึ่งต่อไปแผนพัฒนาจังหวัดจะเป็นตัวเป็นตนมากขึ้น เพราะที่ผ่านมาไม่มีงบประมาณของตนเองชัดเจน จังหวัดต่างๆ เริ่มมีงบประมาณของตนเองตั้งแต่มีงบบฯ ยุทธศาสตร์ในยุคผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (CEO) โดยมีการดำเนินการใน 2 แบบ คือ ทำยุทธศาสตร์โดยเลือกเอาเรื่องเด่นๆ ที่เป็นศักยภาพของจังหวัดมาทำยุทธศาสตร์ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ได้ทิ้งแผนเพียงแต่ไม่พูดเรื่องแผนพัฒนาจังหวัดให้ชัดเจน และถ้าเป็นยุทธศาสตร์ปกติที่จังหวัดทำเองก็ทำไป แต่รัฐบาลจะดูเรื่องเด่นๆ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาเป็นแบบนี้ แต่ในวันนี้กลับมาพูดเรื่องแผนพัฒนาจังหวัดกันใหม่ให้ชัดเจน อีกทั้งสอดคล้องกับการมีงบประมาณพอดี ดังนั้น ต่อไปนี้ต้องทำแผนพัฒนาจังหวัดให้ดี เพื่อที่จะเสนอของบประมาณ

2) กำหนดให้จังหวัดเป็นตัวกลางในการประสานแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีอีกอย่างหนึ่ง

3) การกำหนดหน้าที่ของจังหวัด รัฐธรรมนูญฯ ไม่พูดเรื่องอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เขียนเป็นอำนาจของจังหวัด ใครก็ตามที่เป็น

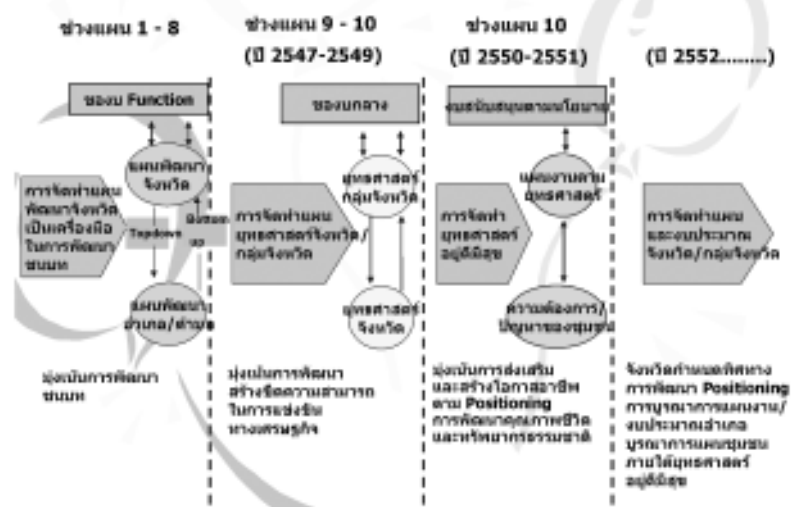


ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีอำนาจตามที่ระบุไว้ในอำนาจของจังหวัด แทนที่จะเขียนเป็นบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัด

### **การจัดทำแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด**

การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ยังคงมีทั้งแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัดเหมือนเดิม ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับกลุ่มจังหวัด และอาจจะลดลง 1 - 2 กลุ่ม ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดจะเป็นการดึงเอาจุดเด่นๆ ของกลุ่มออกมาเสนอ เช่น บางลุ่มน้ำจำเป็นที่จะต้องทำอะไรร่วมกัน ก็จะใช้งบประมาณของกลุ่ม ส่วนงบประมาณกลุ่มจังหวัดจะมาอย่างไรนั้น อยู่ระหว่างการหารือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานงบประมาณ และกระทรวงมหาดไทย แต่ถ้าจังหวัดใดพร้อมที่จะสละงบประมาณของจังหวัดมารวมกันเพื่อทำโครงการของกลุ่มจังหวัดก็ได้ แต่คิดว่าน่าจะใช้งบประมาณของกลุ่มจังหวัดเองส่วนหนึ่ง

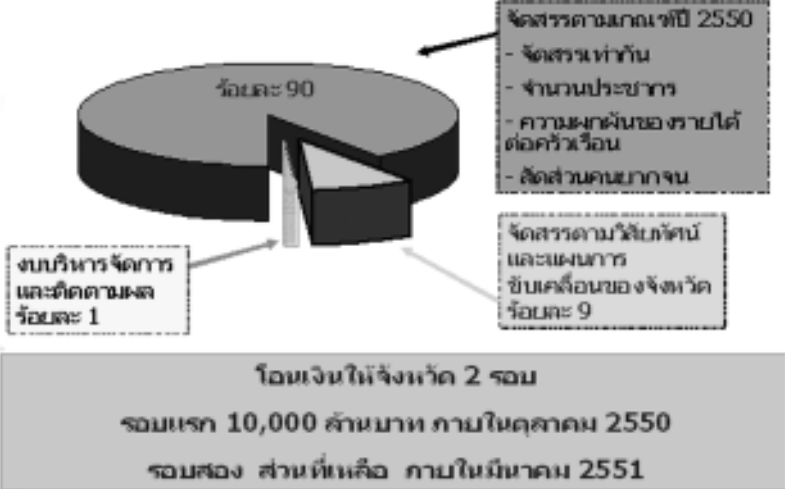
### การจัดทำแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนางังหวัด



### การจัดสรรงบประมาณ

ขณะนี้ แผนพัฒนางังหวัดจะเดินคู่กับยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข รัฐบาลปัจจุบันได้ของบประมาณไว้เรียบร้อยแล้วจำนวน 15,000 ล้านบาท โดยมีการโอนเงินให้จังหวัด 2 ก้อน ก้อนแรกจำนวน 10,000 ล้านบาท และก้อนที่สองจำนวน 5,000 ล้านบาท จะโอนให้ ประมาณเดือนมีนาคม 2551 ให้ดำเนินการเป็น 2 แนว (Track)

## การจัดสรรงบประมาณปี 2551



### การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข

ยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขในวันนี้ ต้องการสร้างความเข้มแข็งชุมชน ตั้งแต่หมู่บ้านขึ้นมา โดยให้ฟังปัญหาและความต้องการจากชาวบ้านระดับหมู่บ้าน และค่อยๆ กรองขึ้นมาที่อำเภอ แล้วจึงเอาโครงการเหล่านี้ส่วนหนึ่ง มาใช้งบประมาณยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข อีกส่วนไปใช้จากงบองค์กรปกครองท้องถิ่นและงบประมาณ function ของกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด

กระบวนการเรียนรู้และเส้นทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข  
 ที่เดินมาในปี 2550 มีวัตถุประสงค์ 2 อย่าง คือ

- 1) เร่งรัดเบิกจ่ายเงิน
- 2) สร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ชุมชน

แต่วัตถุประสงค์ดังกล่าว อาจขัดกันอยู่บ้าง กล่าวคือ

ถ้าอยากจะให้เงินไหลเร็ว บางอย่างก็ต้องสละ เพราะถ้าหากรีบ  
 ดำเนินการความสูญเสียก็จะเยอะ ถ้ารีบน้อยหน่อยความสูญเสียก็น้อย  
 สำหรับในปัจจุบันประมาณใหม่นี้ก็คงจะเร็วไม่ได้เช่นกัน สืบเนื่องจากจะมีการ  
 เลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังในการดำเนินการ





## แนวทางที่ 1 (Track 1)

วันนี้เราจะต้องยึดแผนชุมชน เกรด A + เกรด B มาใส่ตะกร้า แล้วกรองอีกครั้ง ซึ่งจะประกอบด้วยเงื่อนไขที่ 3 คือ เข้มแข็งตามข้อเท็จจริง จะเท่ากับ A + B + ข้อเท็จจริง ดูว่าเข้มแข็งจริงหรือไม่ วันนี้มีบางจังหวัด บอกว่าของตน A ทั้งจังหวัด มีใครเชื่อบ้าง แต่ละจังหวัดไม่เหมือนกัน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเข้มของพัฒนาการและจังหวัด บางจังหวัดดีมาก เช่น 100 หมู่บ้าน แผนชุมชน A มีเพียง 30 แผน ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกและแสดงว่าเป็นข้อมูลจริง ไม่มีการตกแต่งตัวเลข

เพราะฉะนั้น จึงให้จังหวัดนำแผนชุมชนคุณภาพ A + B + ข้อเท็จจริง แล้วดูว่าเข้มแข็งเท่าไร แล้วประชุมประชาคมเพื่อพิจารณาและคัดเลือก โครงการออกมาเสนอตามกรอบ 5 แผนงาน ในงบประมาณ 10,000 ล้านบาท แรก

วันนี้ถ้าถามว่า ควรจะเร็วขนาด 2 เดือนหรือไม่ ก็ขอบอกว่าไม่ควร ซึ่งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ก็ไม่เห็นด้วย ไม่มีใครเห็นด้วย ที่จะเร่งอีกในปีนี้ ประชาชนชาวบ้านที่เป็นคณะกรรมการอยู่ดีมีสุขระดับชาติ

ก็คำนวณ ตั้งว่าจะให้เร็วอีกแล้วหรือ ถามว่าเราอยากเร็วหรือไม่ บอกว่า ไม่อยากเร็ว เพราะได้คุยกับรองผู้ว่าราชการจังหวัดบางท่านที่รับผิดชอบ ยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข บอกว่าต้องการเวลา 4 เดือน และควรมีการประชุม 2 - 3 ครั้ง โดยมีกระบวนการคิดต่างๆ ก่อนที่จะออกโครงการ

ที่ผ่านมาเรามีหลายอย่างน่ากลัวมากคือ ชื่อของราคาเดียวและเหมือนกันหมดทั้งโซน อาจจะ 2 - 3 อำเภอ สิ่งนี้ไม่อยากให้เกิดขึ้นอีก นอกจากนี้ของที่ซื้อแบบไม่ยั่งยืน เราก็ไม่อยากให้เกิดเช่นกัน เพราะได้รับปากกับกรมพาณิชย์ว่าปีหน้าจะดีขึ้น แต่ถ้าเป็นอย่างเดิมอีกก็คงแย่

ยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขไม่ได้ต้องการให้เอาทุกหมู่บ้านมาทำ แต่ต้องการเอาหมู่บ้านที่เข้มแข็งหรือค่อนข้างเข้มแข็งและรู้ความต้องการของตัวเอง รู้ที่จะเสนอโครงการที่เป็นเรื่องเป็นราว ส่วนหมู่บ้านที่ไม่เข้มแข็งให้ไปสร้างกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ มีกระบวนการเรียนรู้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นมา มีการประชุมประชาคมโดยสอนให้เรียนรู้ปัญหา เมื่อปัญหาหนึ่งแก้ไม่ได้ก็นำคนที่เก่งจากหมู่บ้านอื่นหรือวิทยากรเข้าไปสอนให้คิด และค่อยๆ แก้ปัญหา ไม่ได้ต้องการให้ทำโครงการทุกหมู่บ้าน

สรุปได้ว่า Track 1 ให้เฉพาะหมู่บ้านที่เข้มแข็งหรือค่อนข้างเข้มแข็ง ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 3 - 4 เดือน ซึ่งในปีนี้อาจน่าจะมีปัญหา เพราะทำตั้งแต่ต้นปี อยากรให้มีการประชุม 2 - 3 ครั้ง เพื่อพิจารณาหาวิธี แก้ปัญหาและจัดทำโครงการ ในปีนี้ไม่ควรมีประเด็นการใช้เงินไม่ทัน

## **แนวทางที่ 2 (Track 2)**

แผนชุมชนคุณภาพ C หรือ A , B ที่พิจารณาข้อเท็จจริงแล้วไม่ใช่ แท้จริงแล้วเป็นระดับ C ก็บิดเป็น C อย่างเช่นบางจังหวัดที่ A ทั้งจังหวัด แต่ผมว่ามี A บางอันสามารถตกลงมาเป็น C ได้ กลุ่มคุณภาพ C เมื่อจะไปทำ ชุมชนเข้มแข็ง จำเป็นจะต้องใช้งบประมาณเป็นค่าเบี้ยเลี้ยงวิทยากร

## **การดำเนินการตามแผนงานสร้างกระบวนการเรียนรู้**

ภาครัฐกระตุ้นส่งเสริมให้หมู่บ้าน/ชุมชนดำเนินการตามแผนงาน ที่หนึ่ง คือ แผนงานสร้างกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็น 1 ใน 5 แผนงาน โดย มีการประชุมและแนะนำให้ชาวบ้านเขียนเป็นโครงการ กำหนดให้มีค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าวิทยากรอยู่ด้วย และเสนอมายังอำเภอ นี่คือวิธีหาเงินไปทำตาม

แผนงานสร้างกระบวนการเรียนรู้ เป็นเงินจากโครงการที่เขียนจากหมู่บ้านขึ้นมาแล้วลงไปทำทั้งปี เพื่อนำไปสู่แผนชุมชนที่มีคุณภาพ จะไม่ทำเหมือนในอดีตที่ราชการถูกกล่าวหาว่าไปช่วยเขียนแผนแทน ชาวบ้านไม่เคยรู้เรื่องเลย มีกลุ่มเดียวที่รู้เรื่อง และเมื่อทำแล้วก็เลิกกันไป ไม่ได้มาดูแลชุมชนนี้อีกเลย เพราะฉะนั้น กระทรวงมหาดไทยไม่ต้องการอย่างนี้

เราต้องการแผนชุมชนที่ยั่งยืน ต้องการให้ชาวบ้านร่วมประชุมเป็นประชาคมไปเรื่อยๆ โดยการใช้ปัญหาใดก็ได้ก็ได้ก็ให้คนอื่นที่รู้เข้ามาสอนและช่วยคิดแก้ไขปัญหา โดยเราต้องการแผนชุมชนให้เสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งกระทรวงอยากให้ทำทั้งปี เพราะปัญหาชาวบ้านเป็นไปตามฤดูกาลผลิต ถ้าทำครบฤดูกาลผลิตจะสามารถแก้ปัญหาได้ครบวงจรทั้งปี

งบประมาณอีกส่วนที่กำลังจะหามาทำกระบวนการนี้ คือ งบวิสัยทัศน์ที่กันไว้ร้อยละ 9 โดยทุกจังหวัดได้เขียนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข เสนอไปที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จากนั้นกระทรวงมหาดไทย กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะพิจารณากลับกรองแล้วส่งกลับไป ซึ่งผมได้เจรจากับท่านรองนายกรัฐมนตรี โฆสิต บั่นเปี่ยมวิษณุ ท่านยอม

ให้นำเงินร้อยละ 9 มาทำกระบวนการชุมชนเข้มแข็งนี้ แต่งบประมาณ  
จะลงข้ามน้อย

### **จังหวัดรับพิชชอบการดำเนินการตามแผนงานที่ 1**

การดำเนินการตามแผนงานที่ 1 เดิมเขาอยากให้ชาวบ้านทำเอง  
แต่ขณะนี้ยอมให้จังหวัดเข้าไปร่วมทำกระบวนการเรียนรู้ ในการกระตุ้นส่งเสริม  
ให้ด้วย ไม่ใช่ปล่อยให้ชาวบ้านทำกันเองตามลำพัง โดย

- 1) เขียนกระบวนการตามโครงการที่จะเสนอที่ 1
- 2) ใช้งบประมาณวิสัยทัศน์ เพื่อลงไปทำกับแผนชุมชนเกรด C  
และ B ที่ไม่เข้มแข็งจริง โดยให้ทำในรูปประชาคมหมู่บ้าน

### **สูตรการจัดทำประชาคม**

สูตรในการจัดทำประชาคม คือ มีตัวแทนจากทุกฝ่ายอยู่ในประชาคม  
มีตัวแทนจากทุกกลุ่มทั้งหมดในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มสตรี กลุ่มอาสาสมัคร  
สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำศาสนา ภาคเอกชน

ในหมู่บ้าน เช่น เจ้าของร้านค้ากาแฟ ร้านชำ เพราะบุคคลเหล่านี้มีความสามารถ  
ในการคิด กำหนัด ผู้ใหญ่บ้าน รวมทั้งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล  
(อบต.) ในหมู่บ้าน และ NGOs ถ้ามีอยู่ในหมู่บ้าน ทั้งหมดนี้รวมกันเป็น  
ตัวแทนทั้งหมู่บ้าน แต่มีเงื่อนไขอยู่บ้าง คือ เมื่อครั้งสมัยที่ผมทำที่กรมการ-  
ปกครอง ถ้าพบว่าหมู่บ้านใดมีกลุ่มน้อย สามารถแบ่งหมู่บ้านเป็นคุ้มและให้  
แต่ละคุ้มส่งตัวแทนเข้ามา เพราะประชาคมหมู่บ้านที่จะแทนหมู่บ้านได้  
จะต้องมีจำนวนพอสมควร จากตัวแทนของกลุ่มและตัวแทนของคุ้ม รวมแล้ว  
ให้ได้ประมาณร้อยละ 5 - 10 ของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็นพลังชาวบ้าน  
ซึ่งสูตรนี้เป็นสูตรที่ใกล้เคียงกับภาค NGOs มาก หวังไม่ได้เลย เพราะได้นำ  
มวลชนทุกหมู่เหล่ามาร่วมกันทำงาน และที่ใดก็ตามถ้าชาวบ้านเข้มแข็ง  
NGOs ก็ไม่จำเป็นต้องเข้า NGOs ที่จังหวัดเดิมกลับมาอยู่ในคณะกรรมการ  
บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) มาช่วยจังหวัดทำงาน

เพราะฉะนั้น ต้องสร้างประชาชนให้เข้มแข็งทั้งหมู่บ้าน ตัวอย่าง  
เช่น การปราบปรามยาเสพติด ประชาคมสามารถค้นหารายชื่อออกมาได้  
เป็นจำนวนมากทั้งผู้ค้าและผู้เสพ เพราะประชาคมมาจากทุกละแวกบ้าน  
ดังนั้น จึงไม่มีสิทธิที่จะโกหก คนยากจนหรือผู้สูงอายุที่ควรได้รับเงินสงเคราะห์  
คนชรา ผมให้เข้าประชาคมทุกคน และให้ประชาคมรับรองว่าคนเหล่านี้เป็น  
คนจนที่สมควรได้จริงหรือไม่ ประชาคมจะกลั่นกรองให้ ซึ่งเป็นการคาน  
อำนาจของส่วนราชการที่ไปทำงานในพื้นที่ด้วย

จากการทำชุมชนเข้มแข็ง จะทำให้เราได้ปัญหาของทั้งจังหวัด แล้วนำปัญหาเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด จากหมู่บ้านขึ้นมายังอำเภอ จากอำเภอมายังจังหวัด จังหวัดสุดท้ายที่ผมอยู่ มีปัญหาปัญหาจากทุกหมู่บ้านรวมแล้วประมาณหมื่นกว่าปัญหาของทั้งจังหวัดนครสวรรค์

ถามว่าผมต้องไปทำอะไรอย่างอื่นหรือไม่ ผมเพียงแต่นำปัญหาเหล่านี้ ที่ชาวบ้านเสนอความคิดเห็นในรูปประชาคมมาแยกประเภท โดยนำมาเรียงลำดับความสำคัญ เช่น เรื่องน้ำ ถ้าพื้นที่เราขาดน้ำมากเราก็จะทำฝั่งน้ำทั้งจังหวัด และถ้าจะทำที่เก็บกักน้ำเป็นแก้มลิงควรจะทำตรงไหน เรื่องสาธารณสุขโรค เรื่องอนามัย สังคม สาธารณสุข เป็นต้น โดยทุกเรื่องทำจากบัญชีของชาวบ้าน

ถามว่าถ้าท่านมีงบจังหวัดและมีปัญหาปัญหา การจัดงบประมาณจะตรงความต้องการของชาวบ้านที่เรียกว่า Bottom up จากข้างล่างขึ้นมาข้างบน และเป็นการคานส่วนราชการที่มาเสนอโครงการแต่ละ sector แบบเขียนเองโดยไม่ถามชาวบ้าน เพราะนี่คือสิ่งที่ทำมาแล้วจริงๆ ในอดีตใครก็เถียงไม่ได้ ซึ่งกติกาที่ใช้ได้ทั้งกับส่วนราชการและสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ในการของบประมาณจังหวัด โดยดูจากบัญชีปัญหาของ

ชาวบ้านที่ชาวบ้านต้องการเป็นหลัก ถ้านอกเหนือจากบัญชีก็คงรับไม่ได้  
ดังนั้นถ้า ส.ส. จะหยิบโครงการใดมาทำ จะต้องปรากฏอยู่ในลิขลำนัดบของ  
บัญชีปัญหาหมู่บ้าน แต่ก็ไม่เป็นที่พอใจของท่านเหล่านี้น้ก ซึ่งท่านจะทราบว่  
เพราะบางครั้งปัญหาและพื้นที่ปัญหาที่ท่านเหล่านี้เสนออาจไม่ตรงกับบัญชี  
ปัญหาของหมู่บ้าน

อยากให้ทำอย่างนี้ไปเรื่อยๆ เพื่อไปสู่การสร้างกระบวนการชุมชน  
ซึ่งผมเชื่อว่าถ้ามีการจัดประชุมตั้งแต่พฤศจิกายน ถึง มีนาคม เขาก็จะมี  
วุฒิภาวะพอที่จะหยิบโครงการดี ๆ ออกมา ดำเนินการตามงบขบอยู่ดีมีสุข  
ที่ได้มา ซึ่งโครงการในรอบที่สอง 5,000 ล้านบาท น่าจะดีกว่า 10,000 ล้าน  
บาทแรก เพราะชาวบ้านเกิดกระบวนการเรียนรู้แล้ว

จากกระบวนการที่ดำเนินการมาแล้ว จะทำให้สามารถนำโครงการ  
เหล่านี้มาทำแผนพัฒนาจังหวัดได้ดีขึ้น ชัดเจนขึ้น โดยได้ผ่านกระบวนการ  
ในระดับหมู่บ้านมาแล้ว



## สิ่งที่จังหวัดจะถูกวัด

### 1) กระบวนการชุมชนเข้มแข็ง

#### วิทยากร

จะวัดว่ามีวิทยากรกระบวนการหรือไม่ มาจากหลากหลายหรือไม่ มีการมอบพื้นที่ให้แก่วิทยากรแต่ละคนหรือไม่ วิทยากรกระบวนการเข้าพื้นที่ สม่่าเสมอหรือไม่ วิทยากรมีฝีมือในการกระตุ้นชาวบ้านให้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ หลักสูตรอบรมวิทยากรเป็นอย่างไร มีการอบรมทบทวนวิทยากร เป็นระยะหรือไม่

ถามว่าทำไมต้องวัดอย่างนี้ เพราะกระบวนการชุมชนเข้มแข็งจริงๆ แล้วต้องทำอย่างนี้ เมื่อครั้งที่ผมอยู่ที่จังหวัดสกลนคร ได้จัดอบรมวิทยากรกระบวนการ โดยนำวิทยากรดีๆ มาบรรยาย และบอกขั้นตอนการทำงาน ทั้งหมดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ให้เวลา 2 เดือน แล้วเรียกกลับมา โดยให้อำเภอมอบพื้นที่ให้วิทยากร 1 คนรับผิดชอบ 3 - 4 หมู่บ้าน จะดูว่า จัดตารางประชาคมหมู่บ้านอย่างไร มีการแบ่งเวลาเข้าอย่างไร และเข้าไป แล้วคุณควรจะทำอย่างไร เมื่อทำไปแล้ว 2 เดือนกลับมาทบทวนว่า ใครทำอย่างไรและแก้ปัญหาอย่างไร จะทำให้เรารู้ว่าวิทยากรคนใดเก่ง หมู่บ้าน และประชาคมนั้นก้าวหน้า มีการกระตุ้นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เริ่มก้าวหน้า และให้วิทยากรเก่งๆ ถ่ายทอดให้วิทยากรที่ไม่เก่ง ดังนั้น กระบวนการต่างๆ ต้องผ่านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ก็จะวัดตามนี้

## **หลักสูตร**

หลักสูตรในการอบรมใช้ได้หรือไม่ เป็นหลักสูตรที่จะสร้างวิทยากรชุมชนเข้มแข็งใช่หรือไม่ และตัววิทยากรที่เชิญมาอบรมเป็นใคร เก่งจริงหรือไม่ นำมาจากหลายส่วนหรือไม่ ไม่ใช่ นำมาจากราชการอย่างเดียว จะต้อง มีปราชญ์ชาวบ้าน, NGOs มีส่วนราชการหลายส่วนราชการหรือไม่ นี่เป็น สิ่งที่จะวัดในข้อแรก เพราะถ้าข้อนี้ไปไม่รอดข้ออื่นก็ไปไม่รอด ที่ NGOs ดำเนินการสำเร็จก็เพราะวิทยากรกระบวนการ เหมือนกับวิทยากรลูกเสือ-ชาวบ้าน ที่วิทยากรปลุกกระดมให้รักบ้านรักเมือง ซึ่งสำคัญที่ตัววิทยากร เพราะถ้าวิทยากรใช้ไม่ได้ก็จะจบหมด

## **2) ประชาคม**

จะวัดว่ามีองค์ประกอบหลากหลายหรือไม่ มีหลักมีฐานหรือไม่ มีการประชุมย่อยหรือไม่ (อยากให้ประชุมทุกเดือน) ซึ่งจะเหมือนกับการตั้งมวลชน โดยตั้งองค์กรชาวบ้านแล้วไม่สั่งใช้ ไม่มีการพบปะประชุมกันบ่อยๆ ก็จะไม่เกิดกระบวนการเรียนรู้ และนอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจจะมีการ สุ่มตัวอย่างถามประชาคมว่า วิทยากรมาเล่นบตอะไรเป็นประโยชน์หรือไม่



### 3) องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ (กบจ.) และคณะอนุกรรมการบริหารงานอำเภอ แบบบูรณาการ (กบอ.)

โดยจะวัดตามหนังสือสั่งการกระทรวงมหาดไทยที่สั่งให้ขยาย  
องค์ประกอบของ กบจ. และ กบอ. ให้มีฝ่ายที่สูด ซึ่งมีเสียงสะท้อนกลับมา  
ว่า หลายจังหวัดยังมีราชการเป็นหลัก สัดส่วนของบุคคลนอกราชการน้อยมาก  
ตัวอย่างที่ผมทำที่จังหวัดนครสวรรค์ จะมีองค์ประกอบ 8 ฝ่าย ประกอบด้วย

- ☞ ผู้แทนส่วนราชการที่เป็นหลักเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
- ☞ ผู้แทน อปท. (นายก อบจ.)
- ☞ ผู้แทนองค์กรภาคเอกชน เช่น ทอการค้า สมาอุตสาหกรรม
- ☞ ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs )
- ☞ ผู้แทนสถาบันการศึกษา
- ☞ ผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น อาจารย์ที่เก่งด้านการจัดการ, ภาคเอกชน  
ที่เก่งด้านการบริหาร ฯลฯ
- ☞ ประชาชนชาวบ้าน (ได้จัดทำศูนย์ประชาชนบ้านโดยรวมประชาชน  
ชาวบ้าน 500 คน ทั้งจังหวัดมีทุกประเภท มีการสัมมนาและเลือกประธานศูนย์ฯ

เพื่อให้ประธานเข้ามาอยู่ใน กยจ.)

☞ กลุ่มคนหนุ่มสาว ที่เป็นลูกของเจ้าของกิจการต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ จบปริญญาโทมารวมตัวกัน และมอบให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) อบรมละลายพฤติกรรมให้พร้อมที่จะมาทำงานร่วมกับจังหวัด โดยจะ กำหนดว่าใครเก่งด้านใดให้เข้าคณะอนุกรรมการของคณะกรรมการบริหาร งานจังหวัดแบบบูรณาการ (กยจ.) ด้านนั้นๆ ซึ่งที่นี่ได้ช่วยทำระบบ Logistic ขนส่งข้าวทางรถไฟจนสำเร็จ และมติคณะรัฐมนตรีรับรองจังหวัดนครสวรรค์ เป็น Logistic จังหวัดแรกที่ขนข้าวส่งออกทางรถไฟ ซึ่งลดต้นทุนประมาณ 200 บาทต่อตัน เป็นกลุ่มที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ถือเป็นตัวอย่งที่ดีและเชิญมาบรรยายให้หลักสูตรนักบริหารระดับสูง จึงเป็นการสร้างสถาบันที่สามารถพึ่งตนเองได้ ไม่ต้องพึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด และสามารถทำงานต่อไปได้ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มคือลูกสาวกำนันทรง องค์กรชัยวัฒน์ และกลุ่มวิชาชีพหลักๆ เช่น ชมรมผู้ค้าข้าว ฯลฯ และบางกลุ่มมีพลังมากกว่า สภาอุตสาหกรรมหรือหอการค้าด้วยซ้ำไป ที่กล่าวมาแล้วคือการจัดคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ส่วนคณะอนุกรรมการบริหารงานอำเภอแบบบูรณาการ (กยอ.) ก็ เช่นกัน จะวัดว่าได้ให้น้ำหนักกับพหุภาคีมากเพียงใด เพราะในการกลั่นกรอง

โครงการอยู่ดีมีสุขหรือแผนพัฒนาอำเภอหรือแผนพัฒนาจังหวัด ถ้าไม่หลากหลายความเห็นก็จะมีแต่ราชการครอบงำ แม้กระทั่งเรื่องกาชาดก็มีไม่น้อยที่เอาส่วนราชการทำเป็นหลัก ซึ่งควรจะเปลี่ยนให้เอกชนเข้ามามากกว่าราชการ ให้เอกชนจัดกันเอง ทหารายได้ได้เท่าไร ใช้เงินไปเท่าไร และเหลืออีกเท่าไร จะสามารถรู้ได้หมด เหตุที่เอาส่วนราชการไปทำเพราะพวกเราส่วนหนึ่งชอบทำอะไรลับๆ บางคนไปอยู่จังหวัดแค่ 2 - 3 เดือนก็จัดงานหาเงินแล้ว

ข้อสังเกตที่ขอฝากไว้ คือ เรื่องคิดหารายได้ให้น้อยๆ หน่อย ทำเท่าที่จำเป็น ถ้าจำเป็นต้องจัดงานหารายได้ก็จะทำร่วมกันทั้งจังหวัด โดยให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดทั้งหมดและให้คุมเงินกันเอง เพราะฉะนั้น ในขณะที่ยังเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ในวันข้างหน้าก็เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ขอฝากไว้ว่า ถ้าเราไปทำงานก็ต้องไปซื้อใจเขาก่อน ทำงานกับเขาสัก 4 - 5 เดือน ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดที่ขยันและตั้งใจทำงานจริงๆ แล้ววันหนึ่งจำเป็นที่จะต้องหารายได้ เมื่อถึงวันนั้นเขาจะทุ่มเทมาหมดจะไม่มีใครขัดออก เพราะรู้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่จำเป็นไม่ทำ ในปีหนึ่งที่ผมจะทำ คือ งานกาชาด 1 ครั้ง ดังนั้นใครๆ ก็เทให้

ขอให้ยึดพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ทรงรับสั่งว่า "อาชีพราชการไม่ใช่อาชีพที่จะมาสร้างรายได้ ทำอะไรแต่พอควร"

ผมไม่ได้บอกว่าคุณคนต้องสะอาดร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ความพอควรของแต่ละคน  
ไม่เท่ากัน ต้องเอางานเป็นหลักก่อน การเซ็นงานก็อย่ามีเงื่อนไข

**4) สัมฤทธิ์ผลของโครงการ** จะพิจารณาผลรวมของโครงการ  
อยู่ดีมีสุขทั้ง 75 จังหวัด หลังจากทำมาทั้งปี โดยจะดูว่าหน้าตาของโครงการ  
ในภาพรวมเป็นอย่างไร ซึ่งจะรู้ได้เลยว่าควรอยู่ในระดับใด A หรือ B  
หรือ C และจะให้คะแนนตามนั้น

### **เป็นประธานที่ประชุมต้องเรียนรู้ด้วยการฟัง**

อยากจะฝากเรื่องการเรียนรู้ด้วยการฟัง ในวันนี้ภาคเอกชน  
ในจังหวัดใหญ่ๆ ล้าหน้าไปแล้ว เราเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแต่เพียงตำแหน่ง  
แต่ถามว่าเราเก่งกว่าเขาหรือเปล่า ไม่แน่ และในเชิงเศรษฐกิจยังไม่เก่งเลย  
ดังนั้น วิธีลัดของเราคือ เรียนรู้จากผู้ที่เขาทำอยู่ เพราะฉะนั้นเมื่อประชุม  
ผมจะใช้วิธีถามและให้เขาแสดงความคิดเห็น เสนอข้อมูลแล้วเราเรียนรู้ไปกับเขา  
ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ผมคิดว่าหลายคนทำวิธีนี้อยู่ เพราะกว่าจะสรุปเรื่องต่างๆ  
ได้เราต้องฟังข้อมูลให้ครบ ซึ่งข้อมูลบางอย่างเป็นเรื่องที่เราไม่ได้ทำ  
และไม่คุ้นเคย

การวางแผนพัฒนาจังหวัดนั้นมีเรื่องเศรษฐกิจ สังคม ก็เช่นกัน เราจะต้องไประดมกลุ่มที่ทำเรื่องเยาวชน คนชรา และเด็ก โดยนำปัญหาทั้งหมดมาประมวลเข้าด้วยกัน แล้วจึงจะออกเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมของจังหวัด

ผมอยากให้ทำตรงนี้มากๆ เพราะพวกเราถูก Comment ว่า หนักไปบ้าง ไม่ค่อยฟังคนอื่นบ้าง หรือถ้าจะฟังก็ไม่ค่อยอดทนฟัง ฟังเพียงเล็กน้อยก็ไม่ฟังแล้ว บางครั้งการประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการต้องยอมประชุมแบบยาว และควรใช้เวลาในการรับฟังนานถึงร้อยละ 70 ของเวลา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้พูด ทุกคนสามารถยกมือพูดได้ จะเป็นลักษณะฟรีที่จะยกมือ เป็นอิสระ ไม่ได้อยู่ภายใต้ความกดดันในการแสดงความคิดเห็น และไม่มีความเกรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นประธาน ซึ่งเป็นบรรยากาศของครอบครัวและเราต้องฟัง ความเห็นใดที่ตีก็รับไว้

รองผู้ว่าราชการจังหวัดก็ต้องเป็นประธานที่ประชุม จะทำอย่างไร ผมถือว่าการประชุมใดถ้าที่ประชุมไม่พูด ความผิดเป็นของประธาน แปลว่า ยี่หื้อคุณนั่งลงมาแล้วคนไม่ยอมพูด ประธานที่เก่งต้องทำตัวเหมือนวิทยากรลูกเสือชาวบ้านให้ได้ สามารถกระตุ้นให้คนพูดได้ ไม่ใช่จะเอาแต่



ประชุมสั้น เลิกไวและไม่ได้สาระอะไร มีแต่ประธานแนะนำคนเดียว อย่างนี้ไม่เกิดประโยชน์ ควรเริ่มด้วยการถามคำถามง่ายๆ เมื่อคุ้นเคยแล้วจึงเริ่มปัญหาที่ยากขึ้น แต่ถ้าเราไม่มีปัญหาทำให้เขาพูด แปลว่า Leadership ไม่ได้ คือเป็นผู้นำในที่ประชุมไม่ดี เพราะในขณะนี้เราต้องการการระดมความคิดเห็นจากพหุภาคี ในส่วนของวิทยากรกระบวนการประชาคมหมู่บ้านก็เช่นกัน จะต้องมีเทคนิคทำอย่างไรที่จะทำให้ชาวบ้านพูดได้มากที่สุด

### **ปัจจัยสนับสนุนต่อการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการชุมชน**

1) วิทยากรกระบวนการจะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อความเข้าใจที่ดี พูดแล้วเข้าใจ พวกเราก็เช่นกัน พูดอะไรแล้วลูกน้องเข้าใจหรือไม่ บางคนตัวเองเข้าใจ แต่เวลาสื่อออกมาแล้วคนอื่นไม่เข้าใจ ผมจะพูดเรื่องยากๆ ให้เป็นเรื่องง่ายๆ เข้าใจง่าย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการสื่อสารกับชาวบ้าน

2) การบูรณาการ/การเสริมเครือข่าย ต้องมีวิทยากรครู ก. ครู ข. โดยจะให้ครูที่เก่งไปอบรมและให้ความรู้แก่ผู้อื่นต่อไป


3) การมีกรอบรบทบทวนวิทยากรกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ผ่านมาเมื่อมีรัฐบาลใหม่เข้ามาส่วนหนึ่งที่เราต้องไปดูคือ โครงการ




ค้ำประกันจากรัฐบาลเดิมที่ทำในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการสัญญากับส่วนราชการ และชาวบ้าน และภาคเอกชน แต่ภายหลังงบประมาณ CEO ถูกตัดลง ซึ่งจะต้องกลับมาใช้งบประมาณจังหวัดบางส่วนไปสานต่อ เช่น ที่สงขลาที่ได้ทำสัญญากับสถาบันราชภัฏ ในปีที่ 1 ให้ใช้งบประมาณของสถาบันราชภัฏไปก่อน และจังหวัดสัญญาว่าจะจัดสรรงบประมาณในปีที่ 2 ไปให้ ซึ่งสถาบันราชภัฏได้ทำสัญญาไปแล้ว

### **การหาทิศทางและการกำหนดบทบาทของผู้นำ**

การหาทิศทางโดยการมีส่วนร่วมของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการกำหนดบทบาทของผู้นำ มีแนวทางที่มีผู้เสนอไว้คือ ผู้นำทุกคนซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปอยู่ในองค์กรใดสิ่งแรกที่ต้องทำคือ ทาทางเดินให้เจอนั้น เขาให้ฟังจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งได้แก่

 กลุ่มลูกค้าคือ ผู้รับบริการ หรือผู้ได้รับหรือเสียประโยชน์จากการทำงานของหน่วยเรา

 กลุ่มที่สองคือ กลุ่มนักวิชาการ หรือภาคเอกชนที่รู้เรื่องงานของเรา

 กลุ่มที่สามคือ ผู้ที่อยู่ในองค์กรเรา ตั้งแต่ผู้ได้บังคับบัญชาที่เก่งๆ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ผมอยู่ที่ไหนก็จะฟังจากสามกลุ่มนี้ให้ถ่องแท้ ก่อนจะมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างค่านิยมขึ้นใหม่ในหน่วย เพื่อแก้ปัญหาในหน่วย ที่เกิดจากค่านิยมเดิม เช่น การซื้อขายเก้าอี้ การที่ต่างฝ่ายต่างทำอย่าง ไม่บูรณาการ เป็นต้น

นายทุกคนต้องหาทิศทางการทำงานให้เจอ ไม่ใช่ไปวิ่งตัดหญ้า ตัดต้นไม้วางทาง ทำให้เสียเวลาเปล่าๆ คนเรามีเวลาทำงานวันละ 8 - 9 ชั่วโมงเท่ากัน ถ้ามีวไปเสียเวลาอยู่กับเรื่องไม่เป็นเรื่อง มันก็เสียเวลา เปล่าๆ และที่สำคัญทำให้ลูกน้องท้อด้วย ผู้บริหารไม่เอาไหนเป็นคนทำลาย ลูกน้องมากที่สุด ลูกน้องเก่งๆ ที่เคยขยันก็กลายเป็นซีเกียจ เพราะเบื่อหน่าย

### **การสร้างคุณค่าหรือค่านิยมใหม่ๆ (Value Creation)**

ผมได้ความรู้จากมหาวิทยาลัย Harvard เมื่อครั้งที่ไปเรียนหลักสูตร นักบริหาร 2 เดือน จากการได้รางวัลผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (CEO) ดีเด่น มีผมคนเดียวที่เลือกไปเรียนเองที่ Harvard ไม่มีล่าม

ไปเรียนกับเขาได้รู้ว่าเขาภูมิใจกับการจุดประกายเรื่องการสร้างคุณค่าหรือ  
ค่านิยมใหม่ๆ (Value Creation) ค่านิยม (Value) ที่ควรจะสร้างขึ้นในองค์กร คือ

1. ยึดความโปร่งใสให้มากที่สุด
2. ความรวดเร็วในการบริการ
3. บริหารแบบมีส่วนร่วมทุกระดับ
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. ใฝ่หาความรู้ โดยต้องอ่านหนังสือพิมพ์ หรือเอกสารสัมมนา

หรือวิชาการให้มากเพื่อสำรวจสิ่งที่มากระทบกับเรา

### **ทำอะไรแต่พอควรและให้รู้จักกฎแห่งกรรม**

ไม่มีใครที่ได้รับตำแหน่งแล้วไม่ต้องปรับตัวเอง เพราะเป็นพันธกิจ  
ของผู้ว่า ไม่อยากพบกับชาวบ้านก็ต้องพบ ไม่อยากกินข้าวกับลูกน้อง  
ก็ต้องกิน ต้องมีการบริหารจัดการงานปกครองให้สามารถบริหารและไปนั่ง  
กลางใจเขาได้หรือไม่

ทำอะไรแต่พอควร เน้นประโยชน์ประชาชนให้มาก อยากให้พวกเรา  
ระลึกถึงข้อนี้ หลายคนยังมัวเมาอยู่ บางคนวิ่งเต้น บางคนเกาะ  
นักการเมือง ขอให้รู้จักกฎแห่งกรรมไว้บ้าง



## **คณะผู้จัดทำ "เอกสารความรู้ สดร."**

### **บรรณาธิการบริหาร**

นายชยาวุธ จันทร

ผู้อำนวยการสถาบันตำราพระราชานุญาต

### **ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ**

นายสงวน อีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

### **หัวหน้ากองบรรณาธิการ**

นางฉันทรา แสงทอง

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

### **กองบรรณาธิการ**

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

น.ส.วรากุล วิชาญกาญจน์

นางรัตนาภรณ์ ศรีพิชัยค์

นางจรัญญา ศรีไพโร

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

น.ส.ศศินีย์ ชัยศรี

**ศิลปินกรรม/จัดทำรูปเล่ม**

น.ส.อัจนา เตชะพันธุ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

โทร. 0-2221- 5958 , 50557 (สื่อสาร สป.มท.)

" บทความหรือข้อคิดเห็นใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สดร. เป็นวรรณกรรมของผู้เขียน โดยเฉพาะ สถาบันดำรงราชานุภาพ และกองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย "