



# พระสวการณนักรปกครอง



นายอนันต์ อนันตกุล



นายอนันต์ อนันตกุล

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๓ - ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๔

ครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๓๖

## ๑. ข้อมูลประวัติ

### คุณวุฒิทางการศึกษา (ประกาศนียบัตร/ปริญญา)

- รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมดี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนีย

สหรัฐอเมริกา

- ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญานิติศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัย

เจ้าพระยา

- ประกาศนียบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๑๙
- ประกาศนียบัตรการฝึกอบรมวิทยากร มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น

แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

**ตำแหน่งสำคัญในราชการ :**

- ผู้ว่าราชการจังหวัด (ชัยภูมิ, สมุทรปราการ)
- เลขาธิการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท
- รองปลัดกระทรวงมหาดไทย/ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย
- ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

พ.ศ. ๒๕๒๕ - ๒๕๒๘

- เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- ปลัดกระทรวงมหาดไทย

**เกียรติคุณ :**

- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวิรมงกุฏ
- เหรียญรัตนาภรณ์ ชั้น ๓
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ทูตยจุลจอมเกล้าวิเศษ
- ศิษย์เก่าดีเด่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รางวัลนักบริหารข้าราชการพลเรือนดีเด่น “ครุฑทองคำ”
- นายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓
- นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒-๒๕๔๓
- ราชบัณฑิต สาขาวิชา : ประเพณีวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชา รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง (๑๓ ก.ย. ๖๐ - ปัจจุบัน)

## ๒. ผลงานที่ภาคภูมิใจในช่วงการปฏิบัติราชการ

๒.๑ โครงการ “การจัดตั้งสถาบันดำรงราชานุภาพ” เพื่อให้กระทรวงมหาดไทยสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน และให้บุคลากรของกระทรวงมหาดไทยประพฤติปฏิบัติตน อยู่ในหลักทศพิธราชธรรมและหลักธรรมาภิบาล ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะคติ ในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ให้ข้าราชการมีศักยภาพเป็นเลิศในการบริหารราชการ และการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำพาประเทศไทย ให้มีความเจริญก้าวหน้า ผนังให้ความสำคัญต่อการพัฒนา “ข้าราชการมหาดไทย” โดยเน้นการพัฒนา ด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะคติ และภาวะผู้นำ จึงได้คิดริเริ่มจัดตั้ง “สถาบันดำรงราชานุภาพ” ให้เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กระทรวงมหาดไทย รวมทั้งประสานการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย สามารถดำเนินการพัฒนา บุคลากรในทุกกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้ศึกษาวิจัย กำหนด ยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะข้อคิดเห็นในการพัฒนาโครงสร้างการจัดองค์กร การกำหนด อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และระบบบริหาร

สำหรับชื่อ “สถาบันดำรงราชานุภาพ” เป็นพระนามของ สมเด็จพระเจ้าพระบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ องค์ปฐม

เสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้รับพระบรมราชานุญาต จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ให้ใช้เป็นชื่อสถาบันแห่งนี้ในโอกาสที่กระทรวงมหาดไทย ได้สถาปนาครบ ๑๐๐ ปี ในวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๕ เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพระบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพที่ได้ทรงวางรากฐานการบริหารและการปกครองอันเป็นประโยชน์แก่กระทรวงมหาดไทย และประเทศชาติไว้เป็นอนุสาวรีย์

๒.๒ โครงการ “การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย” เพื่อให้กระทรวงมหาดไทย มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายใน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การเดินขบวนประท้วงมาเรียกร้องรัฐบาล ปัญหายาเสพติด ปัญหาสาธารณสุขและการก่อความไม่สงบ โดยผนักกำลังระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในด้านการข่าว ความมั่นคง ระบบข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการสนับสนุนร่วมปฏิบัติงานใน “ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย”

๒.๓ โครงการ “การสร้างสันติสุข และความสงบให้เกิดขึ้นในชายแดนภาคใต้” ผมได้รับมอบหมายจาก ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี ขณะนั้นให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๕ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งประจำกระทรวงมหาดไทย จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๒๖ จึงได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย และได้รับมอบหมายงานฝ่ายกิจการพิเศษ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย เพื่อสร้างสันติสุข และความสงบสุขให้กับพื้นที่ชายแดนภาคใต้ให้เกิดขึ้น โดยผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ทั้งภาครัฐ เอกชน ผู้นำศาสนา ประชาชน และมวลชน เพื่อแก้ไขปัญหาทั้งด้านความมั่นคง สังคม และเศรษฐกิจ

๒.๔ โครงการ “การปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารราชการแนวใหม่ นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด” ผมมองว่าปัญหาการทำงาน ของกระทรวงมหาดไทย ที่ผ่านมามีปัญหาการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนแบบบูรณาการ การทำงานของแต่ละกรม แต่ละจังหวัดต่างคนต่างทำ มีลักษณะการทำงานที่ยึดตัวบุคคลขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นผมจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและแก้ไขระบบการบริหารเพราะ การบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีการบูรณาการแผน ในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบกับ นำระบบการบริหารแนวใหม่โดยใช้แผนและนโยบายเป็นเครื่องมือนำมาใช้ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย และปรับปรุงระบบการวางแผนการพัฒนาจังหวัด เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถบริหารพัฒนาจังหวัด ได้อย่างคล่องตัว และเชื่อมโยงระบบข้อมูลระดับจังหวัดกับกระทรวงมหาดไทย โดยใช้

แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดซึ่งเป็นแผนที่ชี้แนวทางของการพัฒนาจังหวัด และให้ทุกหน่วยงานทุกองค์กรที่ตั้งในจังหวัดร่วมกันคิดพัฒนาศักยภาพ เพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่และท้องถิ่น

๒.๕ ผมได้คิดกำหนดรูปแบบวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน อาทิ จัดตั้งศูนย์อำนวยการและศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย การจัดระบบศูนย์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การปรับปรุงระบบการวางแผนพัฒนาจังหวัด เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดบริหารการพัฒนาจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงระบบข้อมูลระดับจังหวัดกับกระทรวงมหาดไทย การจัดตั้งศูนย์บริการข่าวสารมหาดไทย การประชุมในห้องกาแฟทุกเช้าหรือ Morning Briefing ก็ถือเป็นวิธีการลดขั้นตอนของการทำงานที่ได้ผลดีอีกวิธีหนึ่ง เพราะเป็นเวทีที่ส่งผ่านความคิดเห็นและเป็นที่ปรับทัศนคติของคนมหาดไทยให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม

๓. เทคนิคที่ใช้ในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จหลักคิดในการทำงาน

“ความผาสุกของประชาชนนั้น มีสิ่งที่จะต้องคำนึง ๓ เรื่องด้วยกัน คือ  
หนึ่งต้องเรียนรู้ว่าประชาชนต้องการอะไร  
สองต้องเรียนรู้ว่าประชาชนคาดหวังอะไรจากเรา  
สามเราต้องตอบคำถามได้ว่าเราจะต้องทำอะไรเพื่อประชาชน”



การเป็นนักปกครองและนักบริหารในปัจจุบัน ต้องเปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความผาสุกของประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนางานของกระทรวงมหาดไทยโดยตลอดไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหน้าที่ความผิดชอบในตำแหน่งใด มีโลกทัศน์กว้างไกล และมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เป็นนิจมีแนวคิดที่เป็นระบบ ยอมรับและพยายามนำหลักวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ซึ่งผมได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างและพยายามถ่ายทอด ปลุกฝังแนวความคิดในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องก่อปรด้วย หลักการ วิธีการ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคนมหาดไทยและราชการโดยส่วนรวมด้วยความตระหนักในคุณค่าและประโยชน์ดังกล่าว

**แนวทางความคิดในการปฏิบัติงานตามสไตล์ของผม ได้แก่**

- ๑. แนวความคิดด้านการเมือง**
- ๒. แนวความคิดด้านการปกครอง**
- ๓. แนวความคิดด้านการบริหาร**
- ๔. แนวความคิดด้านการประชาสัมพันธ์**

แนวทางที่มีความสำคัญต่อแนวความคิดและความมุ่งมั่นในการทำงานของผม ก็คือ เป้าหมายหรือจุดหมาย จึงกล่าวได้ว่าเป้าหมายที่ผมยึดถือมา

โดยตลอดในการทำงาน และมีความเกี่ยวข้องอย่างสำคัญต่อแนวความคิดในด้านต่าง ๆ คือ **ความผาสุกของประชาชน และประโยชน์ของทางราชการ ความเจริญก้าวหน้าของประเทศ**

ตั้งที่ผมได้เคยกล่าวกับผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน ดังนี้

“ผมคิดว่าเมื่อเราได้กำหนดเป้าหมาย คือ ความเจริญของประเทศ ความผาสุกของประชาชนการรักษาสถาบันของกระทรวงมหาดไทย... ทศนคติเก่าที่เคยคิดว่าจะทำงานเป็นกิจกรรม หรือถือเอาภารกิจของกรมเป็นหลักนั้น คงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน การทำงานก็ต้องถือเอาเป้าหมายเป็นหลักและความสำเร็จของเป้าหมายไม่ใช่เป็นกิจกรรม กิจกรรมนั้นต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าเป็นการสนับสนุนเป้าหมายเหล่านั้น”

หรือที่ได้เคยกล่าวมอบแนวทางปฏิบัติราชการให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและผู้ว่าราชการจังหวัด ว่า

“ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทำความเข้าใจต่อส่วนราชการในจังหวัดว่า เป้าหมายหรือจุดสุดท้ายของการบริหารงานในระดับจังหวัด คือ ความผาสุกของประชาชน ความสำเร็จของส่วนราชการตามโครงการ เป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น ถ้าเรามีเป้าหมายตรงนี้ร่วมกันทุกอย่างก็ไม่ต้องกัน”

### ๓.๑ เป้าหมายเกี่ยวกับความผาสุกของประชาชน

ความมุ่งมั่นในการทำงานของผม จึงมีจุดหมายปลายทางหรือผลสำเร็จของงานอยู่ที่ผลความสำเร็จ ที่บังเกิดแก่ประชาชนจริง ๆ การที่ผมคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน ลักษณะของการทำงานก็จะเป็นการ “ทำให้” ประชาชนเป็นหลัก ไม่ใช่ “ทำเอา” เป็นการทำงานเพื่อขจัดความทุกข์ของประชาชนให้หมดไป พร้อมทั้งทำให้ประชาชนมีความสุข มิใช่ให้ประโยชน์นั้นเกิดเฉพาะข้าราชการผู้ทำซึ่งเป็นคนทำเอาดังเช่นที่ผมได้กล่าวไว้ว่า :

“ผมได้ตัดสินใจแน่วแน่ในการที่จะบริหารงานให้เป็นประโยชน์ต่อพี่น้องประชาชนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้อาสาเป็นความร่วมมือของข้าราชการทั้งกระทรวง และนอกจากนั้นยังอาสาเป็นตัวกลางที่จะประสานกับส่วนราชการอื่นทั้งในระดับข้างเคียง ระดับล่าง และระดับสูง”

และข้อความที่ยืนยันอีกตอนหนึ่ง คือ

“ผมมีความสุขกับการทำงานให้สำเร็จ ความสุขของคนมีหลายอย่าง ผมแก้ไขปัญหาให้ราษฎรได้ ผมมีความสุข”

เป้าหมายดังกล่าวข้างต้น นอกจากผมจะยึดมั่นและถือปฏิบัติเองแล้ว ยังได้พยายามผลักดันให้คนมหาดไทยและข้าราชการทั่วไปยึดเป็นหลักในการทำงานร่วมกันด้วย โดยผมยังได้ย้ำถึงเรื่องนี้เสมอในการมอบโอวาทและแนวทางปฏิบัติราชการ ดังนี้

“ถ้าพิจารณาภาพเป็นส่วนรวม จะเห็นว่ากระทรวงมหาดไทยทำงานเพื่อความพอใจของประชาชน สนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามระบอบประชาธิปไตย ส่วนการทำงานต้องมีแผนนั้น แผนเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการ (Means) ในการทำงานเป็นวิธีการเท่านั้น แต่เป้าหมายใหญ่คือความพอใจของประชาชน”

### **๓.๒ เป้าหมายเกี่ยวกับประโยชน์ของทางราชการและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ**

นอกจากเป้าหมายหลักในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนแล้ว เป้าหมายที่สำคัญ อีกประการหนึ่งที่ผมเน้นย้ำ และถือว่าเป็นเป้าหมายร่วมกันของข้าราชการฝ่ายปกครองทุกคนด้วยก็คือ ความเจริญก้าวหน้า หรือประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายสำคัญนี้ โดยแท้จริงแล้ว น่าจะเป็นภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกหมู่เหล่าในสังคมไทยด้วย ที่จะต้องช่วยกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อช่วยให้ประเทศชาติบรรลุถึงเป้าหมายนี้ด้วย ดังเช่นที่ผมได้กล่าวถึงเป้าหมายนี้กับผู้ว่าราชการจังหวัด

“ท่านทั้งหลายต้องเชื่อมั่นว่า การเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ที่ต้องยืนหยัดต่อสู้กับความไม่เป็นธรรม รักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมได้ รักษาสมบัติสาธารณสุขชนได้ รักษาตัวบทกฎหมายได้ ต้องแก้ไขปัญหาคือเป็นทุกข์ของราษฎรได้”

“ขอให้ท่านศึกษาและยึดมั่นในสิ่งที่ผมเรียนไปแล้วว่า  
ให้ยึดหลักประโยชน์ราชการและประโยชน์ของประชาชน”

### ๑ แนวความคิดด้านการเมือง

ผมเป็นข้าราชการประจำผู้หนึ่งที่ประพฤติปฏิบัติ  
อยู่ในกรอบและครรลองของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี  
พระมหากษัตริย์เป็นประมุข เป็นผู้ที่ยึดมั่นในอุดมการณ์และวิถีทาง  
ประชาธิปไตย ทั้งนี้ ด้วยการมีเป้าหมายในการทำงานโดยคำนึงถึง  
ความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชนซึ่งเป็นพื้นฐานการเมือง  
การปกครองระบอบประชาธิปไตย และการยอมรับและใช้วิถีทาง  
ประชาธิปไตยเป็นหลักและแนวทางในการปฏิบัติงาน

แนวความคิดทางการเมืองของผมคิดว่า ในปัจจุบัน  
เราเดินทางในแนวทางที่ถูกต้อง คือเปิดโอกาสให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพใน  
การใช้อำนาจปกครองตนเอง และความเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน  
ครรลองของประชาธิปไตย

“ประชาธิปไตยนั้นทุกคนเสมอภาคกัน และอำนาจ  
ที่มาใช้ปกครองประชาชนต้องเป็นของประชาชน มาจากประชาชน และ  
โดยประชาชน การมีส่วนร่วมนั้นเป็นวิถีประชาธิปไตยอย่างหนึ่ง”

การยอมรับและยึดถือในวิถีทางประชาธิปไตย  
ของท่านปรากฏให้เห็นจากรูปแบบวิธีการทำงานของท่านที่ถือหลักการ  
ร่วมคิดร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นวิถีทางประชาธิปไตยที่สำคัญ

ปรากฏในหลักการงานที่ได้มอบให้ข้าราชการมหาดไทยยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ ๕ ประการ ดังนี้ คือ

- (๑) ยึดหลักการเข้าไปมีส่วนร่วมกับประชาชน
- (๒) ถือองค์กรประชาชนเป็นหลัก
- (๓) ร่วมมือกับองค์กรเอกชนและภาคเอกชน
- (๔) ใช้หลักประชาธิปไตย
- (๕) ผนึกกำลังระหว่างหน่วยราชการ

ผมพยายามผลักดันให้ข้าราชการมหาดไทยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยเปิดรับต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่มุ่งไปในทิศทางที่ยอมรับความตื่นตัวของประชาชนที่ต้องการมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น

ในฐานะที่กระทรวงมหาดไทยเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเมืองการปกครอง โดยมีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและการบริหารงานเลือกตั้งให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ผมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเลือกตั้ง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทนปวงชนที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม ผมเคยได้มอบหลักการสำคัญให้ข้าราชการมหาดไทยพยายามดำเนินการ คือ

**๑.๑ การส่งเสริมให้คนตีมีคุณธรรมเสียสละ และเห็นประโยชน์แก่ชาติบ้านเมือง** ได้มีโอกาสที่จะเข้ามารับใช้ประชาชน โดยผ่านระบบการเลือกตั้ง

เนื่องจากการเลือกตั้งเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกผู้แทนเพื่อไปใช้อำนาจอธิปไตยแทน ประชาชน การใช้สิทธิและโอกาสดังกล่าวของประชาชนจะสัมฤทธิ์ผล ในทางที่เป็นคุณต่อระบอบประชาธิปไตยหรือไม่ ข้าราชการมหาดไทย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการเลือกตั้งจึงมีส่วนสำคัญเช่นเดียวกัน ผมได้ย้าถึงบทบาทหน้าที่ดังกล่าวไว้ ดังนี้

“งานเลือกตั้งอยู่ในความรับผิดชอบของท่าน มีผลให้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็น ประมุข รวมทั้งการที่จะแสดงให้พี่น้องประชาชนได้เห็นว่า การปกครองใน ระบอบนี้ จะสามารถแก้ไขปัญหาของชาติบ้านเมืองได้ด้วยการยอมรับ ของพี่น้องประชาชนทั่วทั้งประเทศไม่ให้มีจุดอ่อน ที่หนึ่งทีใด... อย่าให้ใคร มาตำหนิติเตียนว่าการเลือกตั้งที่นั่นที่นี่ไม่ถูก การเลือกตั้งที่นี่มีการซื้อเสียงมาก ...มีคนใช้อำนาจข่มขู่... เจ้าหน้าที่รัฐไปเป็นเครื่องมือหรือไปสนับสนุนผู้ใด... การเลือกตั้งไม่บริสุทธิ์ยุติธรรมนั้น หมายถึง สภาจะเกิดการอลเวงขึ้น ท่านคงต้องยอมรับแล้วว่า ปฏิบัติการของประชาชนที่มีต่อเรื่องนี้ นั่นค่อนข้าง จะรุนแรง” และข้อความอีกตอนหนึ่งที่ว่า :

“ผมได้ตระหนักถึงความสำคัญอันเป็นกรณีพิเศษ... มีความสำคัญอย่างยิ่ง เราต้องรับผิดชอบทั้งกระบวนการและผล แต่เดิมเราบอกว่า ส.ส. เป็นผลิตผลของสังคม แต่ว่าเดี๋ยวนี้จะต้องถือเสียว่าเราคือคนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ แล้วเราเป็นคนสำคัญจะต้องไปร่วมรับผิดชอบ” นอกจากนั้น ผมยังขอรับรองต่อคนมหาตไทยทั้งหลายให้ยึดมั่นในความยุติธรรม และการส่งเสริมคนดี ดังที่ผมกล่าวว่า :

“หัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นของท้องถิ่นหรือของระดับใด เราคงต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ยุติธรรม... สิ่งที่เราจะต้องช่วยกันก็คือ การส่งเสริมให้คนดีมีคุณธรรม คนที่เสียสละ คนที่เห็นแก่ประโยชน์ของชาติบ้านเมืองได้มีโอกาสในการที่จะเข้ามารับใช้โดยผ่านระบบการเลือกตั้ง” และให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่อย่างแท้จริงเพื่อประโยชน์ของชาติโดยส่วนรวม คือ

“สิ่งที่เราต้องจัดการกันให้เด็ดขาดลงไปก็คือ การป้องกันการเลือกตั้งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย คือการทุจริตหรือการใช้เงินให้ได้มาซึ่งความเป็นผู้แทน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้แล้วเราก็จะได้ผู้แทนที่ลงทุนด้วยเงิน และเข้ามาโดยไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ถึงแม้จะมีเพียงส่วนหนึ่งหรือไม่มาก แต่ก็สามารถจะทำให้ระบบของประชาธิปไตยเสียหาย”

**๑.๒ การให้ความรู้ให้การศึกษาเกี่ยวกับประชาธิปไตย และการใช้สิทธิเลือกตั้งที่ถูกต้องแก่ประชาชน**



นอกจากการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนไปใช้สิทธิให้มากที่สุดแล้ว คนมหาดไทยจะต้องช่วยกันขจัดปัญหาเกี่ยวกับการซื้อสิทธิขายเสียงและการใช้อิทธิพลข่มขู่ประชาชนให้ใช้สิทธิโดยวิธีการต่าง ๆ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ การให้ความรู้สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน เพื่อให้เห็นความสำคัญของการใช้สิทธิ ใช้เสียงในระบอบประชาธิปไตย ดังที่ผมได้เคยกล่าวในเรื่องนี้ไว้ว่า

“คำว่าใช้สิทธิมากอย่างเดียวยังคงไม่พอ ต้องให้ถูกต้องคือ การให้การศึกษา ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ทำทุกอย่างให้มันง่ายอย่าให้มันยาก อย่าทำให้ยุ่ง” และผมได้เคยกล่าวถึงการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการซื้อสิทธิ ขายเสียงว่า :

“ผมคิดว่าในอุดมการณ์นั้นป้องกันได้ โดยจะต้องทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ให้ความรู้ในเรื่องของระบอบการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยฝึกฝนกันมาตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล”

ภารกิจเกี่ยวกับการเลือกตั้งจึงมิได้สิ้นสุดหรือสำเร็จผลเพียงแต่การดำเนินการเลือกตั้งให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เท่านั้น หากแต่จะต้องพิจารณาต่อเนื่องไปถึงผลแห่งการใช้สิทธิเลือกตั้งของประชาชนว่ามีการใช้สิทธิอย่างอิสระและมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการเลือกตั้งกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากน้อยเพียงใด

“ การที่ข้าราชการกระทรวงมหาดไทย จะทำงานให้ดี จะทำงานให้ถูกใจกับผู้คนนั้น คนมหาดไทยจะต้องรับผิดชอบ ในทุกเรื่อง และเป็นความรับผิดชอบต่อต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องบอกว่าใครรับผิดชอบ แต่อยู่ที่ตัวระบบ ตัวสถาบันมหาดไทย ภายใต้ปรัชญาของการบริหารราชการของเรา”

## ๒ แนวความคิดด้านการปกครอง

แนวความคิดของผมในด้านการปกครอง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงาน ที่มุ่งประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ทั้งนี้ อาจสรุปได้จากความเห็นของผมที่ได้เคยกล่าว มอบแนวทางการปฏิบัติราชการให้แก่ นักปกครองทั้งหลายว่า :

“ความเป็นนักปกครองของท่านทั้งหลาย ถึงเวลาแล้ว ที่ต้องมาทบทวนบทบาทว่าท่านจะเลือกเป็นผู้ปกครองหรือผู้คุ้มครอง ที่ใช้คำว่าคุ้มครองเพื่อให้ท่านเห็นว่าขณะนี้ท่านต้องคุ้มครองไม่ใช่คนอย่างเดียว ต้องคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม คุ้มครองผู้บริโภค คุ้มครองสิทธิมนุษยชน ไม่ใช่ปล่อยให้ประชาชน ต้องทนทุกข์อยู่กับความยากจน และเผชิญปัญหาหลายด้าน”

จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผมมีแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองที่แตกต่างไปจากภาพลักษณ์เดิมส่วนหนึ่งของการปกครองที่เป็นลักษณะของการเป็น “ผู้ปกครอง” หรือเป็น “เจ้าคนนายคน” “เป็นเจ้าเป็นนายของประชาชน” ผมมิได้ปฏิเสธบทบาทของ

นักปกครองที่มีมาแต่ดั้งเดิมที่บรรพบุรุษของกระทรวงมหาดไทยสืบทอดแนวทางกันมาจนถึงปัจจุบัน แต่ผมได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นที่สำคัญของบทบาทนักปกครองในอดีตที่ชนรุ่นหลังควรถือเป็นแบบอย่างพร้อมไปกับการปรับเปลี่ยนบทบาทบางส่วนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคม ดังนี้

### **๒.๑ บทบาทในการทำหน้าที่แทนประชาชนและเป็น ที่พึ่งร่วมทุกข์ร่วมสุขกับประชาชน**

ความสำคัญของกระทรวงมหาดไทย และความภาคภูมิใจที่สืบทอดกันมา แต่ในอดีตที่บรรพบุรุษของกระทรวงมหาดไทยได้สร้างสมต่อเนื่องกันมา ก็เพราะการที่นักปกครองในอดีตได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการมีวิญญานหรือจิตสำนึกที่สำคัญคือ สำนึกในการทำหน้าที่แทนประชาชน และการเป็นที่พึ่งในการแก้ไขความทุกข์ร้อนของประชาชน ผมได้เคยกล่าวไว้กับผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ ว่า

“ในจังหวัด ในอำเภอ จะเห็นได้ว่า ประชาชนหวังพึ่งนายอำเภอ หวังพึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด การที่เขามาพึ่งเพราะมีความเชื่อมั่นว่าท่านทั้งหลายเป็นผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการแก้ปัญหาความเดือดร้อนของพี่น้องประชาชน ใครมีทุกข์ก็ต้องมาหา พวกเราเป็นคน ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเขาอยู่แล้ว นั่นเป็นวิญญานที่แท้จริง เพราะฉะนั้น ในส่วนหนึ่งท่านต้องเป็นตัวแทนของประชาชน เห็นอะไรที่ไม่ยุติธรรม เห็นอะไรที่ไม่ถูกต้อง อะไรที่เป็นสมบัติของประชาชน เราต้องก้าวออกมา มีผู้ว่าราชการ

จังหวัดของเราหรือมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดของเรา หรือมีนายอำเภอ มีฝ่ายปกครองไปทำหน้าที่นี้อย่างดียิ่ง และในประวัติศาสตร์ที่พี่น้องประชาชนยกย่องพนักงานฝ่ายปกครอง ยกย่องผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอ ผมคิดว่าหน้าที่อันนี้เป็นหน้าที่ที่เขาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และไว้วางใจ”

## ๒.๒ บทบาทในการปกป้องคุ้มครองประชาชน

การปกครองในปัจจุบันจึงเป็นการดำรงบทบาทอันดีงามของนักปกครองในอดีต ที่เป็นตัวแทนและเป็นทีพึ่งของประชาชน ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนบทบาทหรือภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสมบางส่วนในอดีต ให้หมดไปและเพิ่มเติมบทบาทที่สำคัญในการปกป้องคุ้มครองประชาชนในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

๒.๒.๑ การคุ้มครองคน ซึ่งหมายถึงการคุ้มครองสวัสดิภาพและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชนทั่วไป

๒.๒.๒ การคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นการรักษาประโยชน์ส่วนรวมของคนทั้งชาติ

๒.๒.๓ การคุ้มครองผู้บริโภคเป็นการคุ้มครองและแก้ไขปัญหาการเอาเปรียบของคนในสังคม

๒.๒.๔ การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนเป็น การสร้างหลักประกันมิให้มีการละเมิดสิทธิเสรีภาพในการดำเนินชีวิตอย่างปกติสุขของคนในสังคม

“เราต้องทำตัวเองให้คนทั้งหลายไว้วางใจ....

ในเรื่องความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความเชื่อตรงต่อหน้าที่....

ความถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องในเนื้อหา และเชื่อมั่นว่า

สิ่งที่ตัดสินใจทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ”

นอกจากบทบาทที่สำคัญทั้ง ๒ ประการข้างต้นแล้ว  
ผมได้เคยให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของนักปกครองไว้ รวม ๔ ประการ คือ

๑. เป็นคนบริสุทธิ์ สุจริต ทั้งกาย วาจา และใจ คือ  
ไม่โลภอยากได้ทรัพย์สินของทางราชการและประชาชน มีแต่จิตใจ  
ที่จะช่วยเหลือประชาชน

๒. มีปัญญา และความรู้ ปัญญาเหนือความรู้ คือ มองเห็น  
ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้

๓. มีเมตตา คือ การอยากช่วยผู้อื่นที่ตกทุกข์ได้ยาก

๔. มีความอดทนต่อความยากลำบาก

อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ผมได้ย้ำเสมอคือ ในปัจจุบันนี้  
นักปกครองจะต้องเพิ่มความเป็น “นักบริหาร” ให้มากยิ่งขึ้น โดยการทำ  
ความเข้าใจในเรื่องระบบงานและเทคนิควิธีการบริหารงานสมัยใหม่  
เพราะการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอจะรักษาสถาบันหรือ  
ความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในพื้นที่ได้ดีหรือไม่  
จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ สิ่ง คือความเป็นนักบริหาร และ  
ความเป็นผู้มีวิญญูณของนักปกครอง

“งานราชการที่พวกเราทำกันมักมีคนเข้าใจว่าทำกับกระต๊าก  
บริหารกระต๊าก เลยสนุกกับกระต๊ากกันใหญ่  
แท้จริง การทำงาน คือ การบริหารคน ไม่ใช่การบริหารกระต๊าก”

### ๓. แนวความคิดด้านการบริหาร

ผมเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความคิดก้าวหน้า และเป็นตัวแทน  
ของนักปกครองยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารเป็นอย่างมาก ผมให้  
ความสนใจศึกษาเทคนิควิทยาการการบริหารสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้ให้  
บังเกิดผลในการบริหารราชการอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังพยายามถ่ายทอด  
หลักการ เทคนิควิธีการบริหารที่ผมได้นำมาใช้ จนบังเกิดผลสำเร็จ เพื่อให้  
ข้าราชการมหาดไทยนำไปพัฒนาปรับปรุงวิธีการและทัศนคติในการ  
ทำงานที่มุ่งหมายคือ ข้าราชการมหาดไทยควรเป็น ทั้งนักปกครองและ  
นักบริหาร ดังที่ผมได้เคยสรุปไว้ว่า :

“จุดยืนของกระทรวงมหาดไทยนั้น ยึดมั่นในสภาพของ  
ความเป็นนักปกครอง ความเป็นนักบริหาร”

และข้อความที่เคยร้องขอให้ผู้ว่าราชการจังหวัด  
ทั่วประเทศตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นนักบริหารที่ว่า :

“ในฐานะที่เป็นผู้นำผู้รับผิดชอบสูงสุดของจังหวัด และ  
ตัวท่านเองจะต้องเป็นผู้ที่รักษาสถาบันของผู้ว่าราชการจังหวัด  
สิ่งที่ต้องพิสูจน์ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้รับผิดชอบ  
การบริหารงานในจังหวัดได้ดี จะมีองค์ประกอบ ๒ สิ่ง คือ ความเป็น

นักบริหาร และความเป็นผู้ที่มิวิญญาณเป็นนักปกครองแต่ความเป็นนักบริหารจะต้องให้ปรากฏ”

**กรอบแนวความคิดในด้านการบริหาร แบ่งได้ ดังนี้**

### **๓.๑ หลักการบริหารที่เหมาะสมกับงาน**

**กระทรวงมหาดไทย** ลักษณะของการบริหารราชการต้องถือหลักการบริหารการพัฒนา (Development Administration) เพราะการบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ยึดถือเป้าหมายเป็นหลัก และเป้าหมายที่ชัดเจนอยู่ที่ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับประชาชนและประเทศชาติ เป็นการบริหารที่มองไปข้างหน้า และต้องมีการฉีกกำลัง/รวมกำลัง เพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง เพื่อให้สังคมร่มเย็นสงบสุข ความคิดของผมปรากฏในคำบรรยายพิเศษ เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาจังหวัด ตอนหนึ่งว่า :

“การบริหารยึดหลักการบริหารการพัฒนา และเน้นไปที่จังหวัด การบริหารการพัฒนาจะถือเอาเป้าหมายมีลักษณะรวมกำลัง เพื่อที่จะเข้าไปแก้ไข ซึ่งต่างจากการประสานงานเป็นโครงการ หรืองาน... การบริหารพัฒนามองไปข้างหน้ามีเป้าหมาย ถ้าซื้อตุ่มอย่างเดียวอย่างนี้ไม่ใช่การบริหารการพัฒนาเพราะไม่สามารถ โยงให้เห็นว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการซื้อตุ่มอย่างไร...”

### **๓.๒ คุณสมบัติลักษณะของนักบริหารมหาดไทย**

นักบริหารที่กระทรวงมหาดไทยต้องการ/คาดหวัง ต้องเป็นนักบริหาร

การพัฒนาที่มีจิตสำนึก/วิญญูณของนักปกครอง คือ การปกป้องคุ้มครองประชาชน และเป็นที่ยิ่งของประชาชน นักบริหารต้องปรับแนวคิดและทัศนคติที่จะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการทำงาน เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จ ไปถึงประชาชน ทัศนคติและพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

A -----> B-----> C

A = Attitude ทัศนคติ ทัศนคตินักบริหาร คือการทำงานเพื่อประชาชน

B = Behavior พฤติกรรม การบริหารที่คำนึงถึงประโยชน์ประชาชน

C = Consequence ผลการกระทำมี Impact ต่อประชาชน

**คุณสมบัติของนักบริหารที่ผมมุ่งหวัง จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้**

(๑) ภาวะผู้นำ คนที่จะเป็นหัวหน้าคนหรือบริหารคนจะต้องมีภาวะผู้นำ หากไม่มีก็จำเป็นต้องสร้างให้ได้ด้วยตนเอง คนอื่นไม่สามารถช่วยได้ ภาวะผู้นำเกิดจากการสร้างหรือการพัฒนาตัวเอง

(๒) ทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารและข้าราชการโดยส่วนรวมที่ต้องปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และทัศนคติที่เหมาะสม ประกอบด้วย



๑) ทักษะทัศนคติผู้บริการประชาชน (Service Minded) จะต้องมีความสำนึกในฐานะผู้บริหาร โดยปรับทัศนคติให้ได้ว่า การให้บริการกับประชาชนหรือการทำงานให้กับประชาชนไม่ใช่เป็นความเมตตากรุณาของข้าราชการแต่เป็นสิทธิอันชอบธรรมของประชาชนที่จะได้รับบริการจากทางราชการ

๒) ทักษะทัศนคติเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่ว่างานนั้นได้ผลสำเร็จตรงกับความต้องการของประชาชน และเกิดประโยชน์แก่ประชาชนหรือไม่งานมีผลกระทบ (Impact) กับประชาชนหรือไม่

๓) ทักษะทัศนคติเกี่ยวกับเวลา (ปฏิบัติงาน) ต้องให้ความสำคัญกับเวลาอย่างเต็มที่ เพราะเวลาเป็นเรื่องสำคัญและมีค่าต่อประชาชน การทำงานหรือให้บริการที่ล่าช้าจึงเปรียบเสมือนการไม่บริการ

๔) ทักษะทัศนคติเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ต้องถือเอาเป้าหมายสูงสุดคือประชาชน

(๓) ความสามารถ พิจารณาที่การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

(๔) ความรู้ หมายถึง ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ รู้เรื่องนโยบาย รู้ภารกิจขององค์กร รู้ภารกิจของตนเอง

(๕) ประสบการณ์ จากการดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมา

(๖) ความเป็นสากล หมายถึง ความพร้อมของนักบริหารมหาดไทยสมัยใหม่ที่มีความตระหนักถึงการกระจายอำนาจ (Decentralization) การมองการณ์ไกลที่มีผลกระทบในระดับสากล (Internationalization) และการสนับสนุนเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Privatization/NGO)

### ๓.๓ เทคนิควิธีการบริหารงาน

การบริหารงานในปัจจุบัน นักบริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการบริหารงานควบคู่ไปกับการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ดังที่ผม เคยให้แง่คิดในเรื่องนี้ว่า

“...มีข้อที่ผมคิดว่ามีความจำเป็นให้ข้อเสนอ บางประการมีส่วนช่วยให้ท่านทั้งหลายได้ทำงานอย่างเต็มที่ก็คือ ในหลักของเรา ก็คือการเรียนรู้แต่เพียงหน้าที่ความรับผิดชอบคงไม่พอ ผมคิดว่าสิ่งที่เราจะต้องเรียนรู้มากที่สุด ก็คือเทคนิคในการบริหารราชการจะมีส่วนร่วมมาผสมกลมกลืนหรือควบคู่กัน เหมือนอย่างนักปกครองรุ่นก่อน ๆ เขาพูดถึงเรื่อง ศิลปะ ในปัจจุบันนี้ไม่ค่อยมีคนพูดก็จะเปลี่ยนมาเป็นเทคนิค หรือวิธีการ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร”

ผมได้กล่าวถึงเทคนิค/วิธีการบริหารงาน ให้ผู้บริหารและข้าราชการมหาดไทยระดับต่าง ๆ รับไปเป็นแนวทางปฏิบัติ หลายประการ อาทิ

(๑) **วิธีการทำงาน** ควรประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ๘ ประการ คือ

- ๑) นโยบายต้องแน่ชัด
- ๒) แผนงาน ใช้แผนเป็นเครื่องมือประกอบกับการมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยถูกต้อง
- ๓) กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติรองรับ
- ๔) มีระบบบริหาร
- ๕) ระเบียบวิธีปฏิบัติแน่นอน ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
- ๖) มีการกำหนดองค์กรและแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- ๗) บุคลากร
- ๘) การติดตามและประเมินผล

(๒) **เข้าใจและสามารถปรับใช้เทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่** ได้แก่

- ๑) C3I ซึ่งมีความหมายดังนี้ C ที่หนึ่ง คือ Control การควบคุมงาน C ที่สอง คือ Command การบังคับบัญชาสั่งการ C ที่สาม คือ Communication การสื่อสารซึ่งต้องมีทั้ง ๒ ทาง และ I คือ Intelligence ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแบ่งได้เป็น ๔ ส่วน คือ (๑) การสืบสวนล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้น (๒) การรายงานเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

ใต้ทันที (๓) รายงานสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วโดยรวดเร็ว และ (๔) มีแผนปฏิบัติที่จะดำเนินการในเรื่องต่อไป

๒) OSCE (Objective Structural Critical Evaluation) ซึ่งมีการนำมาปรับใช้ เป็น OSPE (Objective Structural Performance Evaluation) โดยมีหลักการที่สำคัญในการบริหารหรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงภายใต้เวลาอันจำกัด

๓) การทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยความคิด ซึ่งต้องคิดทั้งระบบและมองไปข้างหน้าและการจัดแบ่งลักษณะงานออกเป็น ส่วน ๆ เช่น (๑) งานประจำ (๒) งานบริหาร (๓) งานนโยบายและ (๔) งานเฉพาะหน้า

๔) การวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนด ยุทธศาสตร์ในการทำงาน เนื่องจากการบริหารราชการในปัจจุบันเป็นการบริหารงานในระบบประชาธิปไตยภายใต้การบริหาร และการกำกับดูแลของผู้แทนประชาชนและเป็นการบริหารงานภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และแรงกดดันต่าง ๆ ที่ต้องคำนึง ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงของสังคมนานาชาติ ได้แก่ การกีดกันทางการค้า การสื่อสารเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้ทุกคนสามารถรับฟังข่าวสารได้พร้อม ๆ กันทุกมุมโลก และความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มุ่งไปสู่สันติภาพและประชาธิปไตย

- กระแสความต้องการต่าง ๆ ที่เรียกว่า New World Order ได้แก่ ประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง สิทธิมนุษยชน การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม การใช้แรงงานที่ไม่เป็นธรรม

- ปัญหาระดับภูมิภาคในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ การแสวงหาสันติภาพ และความร่วมมือระดับภูมิภาค

- ปัญหาระดับประเทศที่สำคัญก็คือ ความยากจนของประชาชน และกระแสเรียกร้องในการปกครองตนเองที่เป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมขององค์กรเอกชนหรือองค์กรชุมชน และปัญหาสิ่งแวดล้อม

- แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารภายใต้ระบอบประชาธิปไตย ซึ่งผู้บริหารในระบบราชการมีฐานะเป็นผู้นำนโยบายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล แรงกดดันดังกล่าวคือ (๑) คณะรัฐมนตรี/รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (๒) พรรคการเมือง (๓) กลุ่มการเมืองท้องถิ่น (๔) สื่อมวลชน (๕) NGO (Non - Government Organization) (๖) กลุ่มผลประโยชน์ (๗) กลุ่ม/สถาบันธุรกิจต่าง ๆ (๘) องค์กรชุมชน และ (๙) มวลชนทั่วไป

#### ๔. แนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์

ผมในฐานะของนักบริหารที่มีวิถึญาณของนักปกครองที่คำนึงถึงประชาชนเป็นที่ตั้งแล้ว เราต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มีความสามารถโดดเด่นและมีผลงานดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์งานราชการที่รับผิดชอบด้วย

หลักการและแนวความคิดด้านการประชาสัมพันธ์ที่ผมยึดถือและมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จในด้านการประชาสัมพันธ์ของผมาอาจสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ ๔ ประการ คือ

**ประการแรก** การบริหารกับการประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน การบริหารกับการประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องที่แยกจากกันไม่ออก และจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปโดยตลอด ผมได้ถ่ายทอดแนวคิดดังกล่าวให้นักบริหารในกระทรวงมหาดไทยให้ความสนใจกับงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

“ผมคิดว่าเราคงยอมรับตรงกันว่าการบริหารกับการประชาสัมพันธ์ต้องไปควบคู่กัน นักบริหารกับนักประชาสัมพันธ์ต้องทำงานควบคู่กันเหมือนกับที่กระทรวงมหาดไทยถือว่า สื่อมวลชนเป็นผู้ร่วมงาน...นักบริหารกับนักประชาสัมพันธ์อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน การบริหารกับการประชาสัมพันธ์จะต้องไปควบคู่กันเหมือนกับการเมืองกับการบริหารต้องเป็นเหรียญสองหน้า...”

**ประการที่สอง** สิ่งสำคัญที่สุดในการประชาสัมพันธ์คือ เนื้อหาที่ทำการประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ ในการดำเนินการ

ประชาสัมพันธ์ของหน่วยราชการนั้น มีวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การชี้แจงไปยังหนังสือพิมพ์ หรือการพูดจាកับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง การปิดประกาศ การออกจลสาร การแจกข่าว การออก/ปิดประกาศ ฯลฯ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม แต่สิ่งที่สำคัญกว่าวิธีการ สิ่งที่น่าเสนอ หรือเนื้อหาที่ทำการประชาสัมพันธ์ ซึ่งผู้ที่จะทำการประชาสัมพันธ์ต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องที่จะทำการประชาสัมพันธ์ก่อนแล้วจึงทำความเข้าใจให้บังเกิดขึ้นแก่ประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายดังที่ผมเคยกล่าวไว้ ในเรื่องนี้ว่า

“การแจกจลสาร การแจกข่าว การปิดประกาศไว้ในที่ต่าง ๆ วิธีการเหล่านี้เป็นเพียงชี้ให้เห็น ว่าเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ เนื้อหาของมัน ความเข้าใจในเนื้อหาเพราะฉะนั้นถ้าในเรื่องสำคัญ...ผมอยากให้หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์เข้าไป sit in...”

**ประการที่สาม** การประชาสัมพันธ์นั้น ต้องดำเนินการในลักษณะที่สร้างสรรค์และแก้ไขควบคู่กันไป คือ พยายามทำความเข้าใจก่อนเกิดปัญหาหรือก่อนที่จะดำเนินการต่าง ๆ ที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับประชาชน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรีบดำเนินการทันทีเมื่อมีเหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อเร่งสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ราษฎร

**ประการที่สี่** ข้าราชการทุกคนหรือคนในองค์กรทุกคน ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์องค์กร หรือหน่วยใดจะมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ

เป็นที่ยอมรับของประชาชนหรือไม่อยู่ที่คนทุกคนในหน่วยงานต้องช่วยกัน  
ดำเนินการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน โดยเฉพาะ  
กระทรวงมหาดไทย ข้าราชการต้องปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำในการส่งเสริม  
ให้พี่น้องประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี จะต้องกระทำทุกวิถีทางให้บ้านเมือง  
เจริญขึ้น ดังที่ผมได้เคยกล่าวในการประชุมผู้บริหารระดับสูงของ  
กระทรวงมหาดไทยไว้ว่า

“บุคลากรของเราทุกคนนั้นเป็นนักประชาสัมพันธ์  
บุคลากรของเราทุกคนนั้นเป็นตัวแทนของกระทรวงมหาดไทย ไม่ว่าเขา  
จะไปทำอะไรในทางที่ดี กระทรวงมหาดไทยก็จะได้รับผลดี หมายถึงว่า  
ประชาชนก็ได้รับผลดี แต่ถ้าไปทำอะไรไม่ดี กระทรวงมหาดไทยก็จะ  
เสียหาย รัฐบาลก็จะเสียหาย เพื่อนร่วมงานของเราก็จะเสียหาย...”

#### **๔. ข้อคิดสำหรับการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์**

จากประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง  
ประกอบด้วย ความคิดอันกว้างไกล และความรู้ในหลักทฤษฎี  
การบริหารงานสมัยใหม่ ผมได้สังเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนดังกล่าวจะ  
เป็นข้อคิดเห็นและวิธีการในการบริหารงานที่สะดวกในการทำความเข้าใจ  
และนำไปปฏิบัติ อย่างเช่น

๔.๑ การบริหารงาน คือ การบริหารคน การใช้คนให้เป็น  
จากคำบรรยายที่ผมเคยกล่าวไว้ คือ :



“การบริหารที่แท้จริงแล้ว คือ การบริหารคน งาน เป็นผลผลิตของคน ถ้าเราบริหารคนเป็น บริหารตัวเองเป็น งานก็จะเกิดผลตามมา ”

๔.๒ การบริหาร คือ การพัฒนาคน นักบริหารพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ ความสามารถควบคู่ไปด้วย ดังที่ผมได้ยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอและได้กล่าวในเรื่องนี้ไว้ว่า :

“ผมมีข้อเสนอแนะว่า คนเปลี่ยนได้ แต่สู้ปรับทัศนคติเขาไม่ได้ ...” และในความรู้สึกของผมเองที่ว่า :

“ผมชอบพัฒนาคน ผมมีลูกน้อง อะไรที่เขาต้องเซ็นไม่เซ็นไม่ได้ เซ็นผ่านก็ยั้งดี อ่านไม่อ่านต้องเซ็นทุกเรื่องต้องมาผ่าน...”

๔.๓ การบริหารงานคือการแก้ไขปัญหา และการแก้ไขปัญหาคือการทำงานร่วมกัน ต้องร่วมทำงานกับผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อปัญหาต่าง ๆ ให้มากที่สุดและสร้างทีมงานให้ได้ดังที่ผมให้ข้อคิดไว้ว่า :

“จริง ๆ แล้ว บริหารงาน คือ บริหารคน บริหารงานคือการแก้ไขปัญหา...” และ

“...ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ การที่จะทำให้คนในหน่วยงานร่วมมือกันทำงาน จะต้องเข้าใจในเรื่องการบริหารในลักษณะที่เป็นหมู่ เป็นคณะ เป็นองค์กร...”

๔.๔ การบริหารราชการมิใช่เรื่องส่วนตัวของคนหนึ่งคนใด (Impersonal) แต่ต้องทำงานเป็นทีม/สร้างทีมงาน/ผืนกกำลังระหว่างหน่วยราชการ ต้องยอมรับการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กรประชาชน

๔.๕ การบริหารราชการ คือ การบริหารแผนให้ลุล่วงด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔.๖ วิธีการทำงานต้องทำงานอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่วิธีคิดต้องคิดทั้งระบบ คือมองไปข้างหน้า และต้องแบ่งลักษณะงานให้ดีเพื่อผู้บริหารจะได้มีเวลาทำงานนโยบายได้มากที่สุด การแบ่งลักษณะงาน ได้แก่ (๑) งานประจำ (๒) งานบริหาร (๓) งานนโยบาย (๔) งานเฉพาะหน้า ต้องมอบหมายหรือกระจายอำนาจออกไปให้มากที่สุด

๔.๗ วิธีการทำงาน **ควรทำงานแบบคู่ขนาน** หมายถึง การทำงานไว้ล่วงหน้า โดยใช้การประสานภายใน และความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น

๔.๘ ข้าราชการมหาดไทยได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้มา “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แก่ประชาชนเป็นส่วนรวมไม่ให้แบ่งแยก เชื้อชาติ ศาสนา ภูมิภาค ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีจิตใจเสียสละอดทน ผนึกกำลังทุกฝ่ายทุกส่วนราชการ ไม่จำกัดเฉพาะภายในมหาดไทย เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาวิกฤติชาติที่กำลังเผชิญอยู่ ต้องพัฒนาตนเองและหน่วยงานของตนให้มีศักยภาพเป็นศูนย์รวมที่จะแก้ปัญหาของชาติและชุมชน ด้วยความคิดที่ก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ ทั้งทางเทคโนโลยีและการสื่อสารสมัยใหม่ในโลกดิจิทัล

สำหรับเทคนิคแนวคิด ในการปฏิบัติงานของผมให้ประสบความสำเร็จ ก็เป็นไปตามดังที่ได้นำเสนอข้างต้นมาแล้วนั้น ก็น่าจะมีคุณประโยชน์ สำคัญต่อกระทรวงมหาดไทยและระบบราชการโดยรวม เนื่องจากเป็น แนวคิดที่ได้ผ่านการสังเคราะห์หรือประยุกต์หลักการทฤษฎีบริหาร สมัยใหม่ ร่วมกับประสบการณ์ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจริง ในตำแหน่งราชการที่สำคัญ ๆ ของผม โดยประโยชน์ของแนวคิดดังกล่าวนี้ หวังว่าจะส่งผลถึงประชาชนโดยรวมด้วย หากคนมหาดไทยและ ข้าราชการรุ่นใหม่ในศตวรรษที่ ๒๑ จะได้นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งใน การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติราชการต่อไปได้

\*\*\*\*\*



# เอกสารความรู้

สถาบันตำราพระราชานุญาต  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย