

# ประสบการณ์นักบริหาร

นายสุธี มากบุญ

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย

สถาบันผู้ว่าราชการจังหวัดถ้ำลัมเหลว ประชาชนจะอยู่ไม่ได้ ทำให้ต้องมีการอบรมที่เข้มข้นเพื่อจะได้ลงไปทำงาน Area Base อย่างเต็มที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องทำหน้าที่ให้เต็มที่เพื่อได้รับมอบหมายแต่งตั้งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว และการบรรยายในวันนี้จะเป็นความรู้ ประสบการณ์ของอดีตผู้บังคับบัญชาเพื่อมาถ่ายทอดให้ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดใหม่นำไปปฏิบัติในพื้นที่แทนนายกรัฐมนตรี ผู้ว่าฯ ต้องรับภาระทั้ง ๒๐ กระทรวง ผู้ว่าฯ ต้องนำกรอบแนวความคิด หลักการทรงงาน พระบรมราโชวาท พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ มาประยุกต์ใช้ในพื้นที่

## หลักสำคัญในการทดแทนคุณแผ่นดิน

- ๑) การเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- ๒) การตอบสนองนโยบายของรัฐบาลให้ดีที่สุด
- ๓) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา
- ๔) การใช้หลักธรรมาภิบาล
- ๕) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แบบมุ่งผลงาน

๑) การเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยการน้อมนำเอาพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักในการปฏิบัติ เช่น กรณีเกิดปัญหาอุทกภัยในจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อปี ๒๕๔๙ ใช้หลักการพร่องน้ำในการแก้ไขปัญหา การระบายน้ำ โครงการแก้มลิง เปิดประตูระบายน้ำ ต้องใช้หลักการบริหาร คือ

- เอกภาพในการทำงานโดยได้รับอนุมัติจากนายกรัฐมนตรี
- การได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางในทุกเรื่อง
- การรับฟังความคิดเห็นของภูมิปัญญาท้องถิ่น
- กฎหมายข้อยกเว้นในการปฏิบัติงาน
- การสร้างเครือข่ายสื่อสารให้เป็นประโยชน์
- ความร่วมมือจาก อปท.

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำหลักการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้ คือ การลดการสูญเสียของพื้นที่ในจังหวัด ให้กับประชาชนให้เกิดความเดือดร้อนน้อยที่สุด ภัยพิบัติปัจจุบันมีหลากหลาย เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ น้ำท่วม ต้องเตรียมตัวรองรับการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดผลกระทบให้น้อยที่สุด ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้ดีที่สุด และดูแลต่างพระเนตรพระกรรณ

๒) การตอบสนองนโยบายของรัฐบาลให้ดีที่สุด ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องบูรณาการการทำงานตามนโยบายรัฐบาล คสช. และนโยบายกระทรวง บริหารงานโดยการนำเอายุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัติสู่ชุมชน อำเภอ จังหวัด และประเทศชาติ

๓) การเป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง เมื่อประชาชนในภูมิภาคต่าง ๆ ได้รับความเดือดร้อน หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะส่งผลกระทบต่อสถาบันผู้ว่าฯ และกระทรวงมหาดไทยเสียหาย อย่าสร้างความตกต่ำและทำลายสถาบันผู้ว่าฯ ขณะนี้กำลังจะเรียกศรัทธาจากประชาชน โดยเฉพาะศูนย์ดำรงธรรมที่กำลังแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน และขณะนี้กระทรวงได้กำลังอัตราเพิ่มขึ้น เพื่อมาแก้ปัญหาของประชาชน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานให้กับประชาชน ห้ามปฏิเสธงานต่าง ๆ เป็นที่พึ่งของประชาชน

๔) การใช้หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย คุณธรรม นิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า ซึ่ง ๖ หลักนี้สำคัญมากในการบริหารงาน ผู้ว่าฯต้องนำหลักต่าง ๆ นี้ไปปฏิบัติในพื้นที่ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น จุดด้อยของกระทรวงมหาดไทย

ไม่เคยมองความคุ้มค่าจากการทำโครงการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ทำโครงการเสร็จแต่ก็ไม่ได้ประเมินความคุ้มค่า เพียงแต่จัดทำโครงการให้เป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์เท่านั้น ไม่เคยมองศักยภาพความคุ้มค่าของโครงการต่าง ๆ ส่วนใหญ่นำงบประมาณไปละลายทิ้งแค่นั้น และผู้ว่าฯจะทำโครงการใด ๆ จะต้องมี Vision เช่น การจัดโซนนิ่งของเกษตรกร และผู้ว่าฯจะต้องไปบูรณาการวางแผนงานในพื้นที่ของตน

๕) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยจะต้องกำหนดกรอบการพัฒนาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

ผู้ว่าฯ ต้องเอาใจใส่เรื่องดังต่อไปนี้ เพื่อแก้ปัญหาฐานรากสังคมไทย คือ

๑) ความไม่รู้ (ด้านการศึกษา)

๒) ความยากจน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสและประชาชนผู้ทำอาชีพเกษตรกร ผู้นำจังหวัด (ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี) ต้องแก้ปัญหา

๓) ความเจ็บไข้ของประชาชน

ผู้ว่าฯ จะต้องนำเอาความรู้ของผู้ว่าฯในอดีตของแต่ละพื้นที่มาเป็นประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และห้ามตำหนิตติผู้ว่าฯที่เคยทำงานมาก่อน ผู้ว่าฯ ให้จะต้องบูรณาการความรู้ ความยากจน ความเจ็บไข้ เพื่อแก้ไขปัญหา ๓ ด้าน ให้ได้โดยคิดนอกรอบในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดต้องแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้ว่าฯ ต้องมีข้อมูลในพื้นที่สามารถถ่ายทอดให้กับปลัดกระทรวงและรัฐบาลได้ และในขณะนี้รัฐบาลกำลังเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายของตลาดนัดชุมชน ผู้ว่าฯ ต้องมีศักยภาพในการพัฒนาและคิดนอกรอบให้กับชาวบ้านในแต่ละพื้นที่ โดยจะต้องทำงานร่วมกับภาคเอกชน ภาคส่วนราชการต่าง ๆ โดยจะต้องวางแผนพร้อมคิดปัญหาไว้ล่วงหน้า ที่จะรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น คาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ได้ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น รวมทั้งการประสานงานส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางทหาร หรือพลเรือน เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับพี่น้องประชาชน ผู้ว่าฯต้องตั้งสติปัญญา มองปัญหาให้เห็นชัดเจนต่อสู้กับอุปสรรค ให้ได้ความเชื่อถือศรัทธาของพี่น้องประชาชนต่อผู้ว่าฯ จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะสามารถบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชนอยู่ดี กินดี มีสุข

### ผู้ว่าฯ จะต้องนำพระบรมราโชวาทวันข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ.๒๕๓๐

- ๑) วิชาการ ความรู้ องค์กรความรู้ต่าง ๆ
- ๒) ปฏิบัติการ สามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติลงรากฐานให้ได้
- ๓) ประสบการณ์ สำคัญที่สุดในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่
- ๔) ภูมิสังคม ของพื้นที่ไม่เหมือนกัน ต้องศึกษาหาข้อมูลในพื้นที่ตลอดเวลา
- ๕) การปฏิบัติตัว ดูแลสุขภาพพร้อมของตัวเองตลอดเวลา

### พระบรมราโชวาทวันข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ.๒๕๓๓

ในการปฏิบัติราชการนั้น ต้องทำหน้าที่ อย่างนี้ถึงบำเหน็จรางวัลหรือผลประโยชน์ให้มาก ขอให้ถือว่าการทำหน้าที่ให้สมบูรณ์เป็นทั้งรางวัลและผลประโยชน์อย่างประเสริฐ จะทำให้บ้านเมืองไทยของเราอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง ผู้ว่าฯ เป็นตัวแทนของรัฐบาลจะต้องชนะใจของพี่น้องประชาชนในพื้นที่

**การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องบูรณาการ ต้องใช้หลักบริหารงานโดยใช้หลักประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ ผู้ว่าฯ จะต้องวางแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ผู้ว่าฯ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องบูรณาการเพื่อหางบประมาณมาสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดให้ได้ ต้องช่วยเหลือเศรษฐกิจฐานรากของประชาชนพื้นที่ในจังหวัดและต้องส่งเสริมเพิ่มศักยภาพจังหวัดและกลุ่มจังหวัดให้เข้มแข็งโดยไม่ต้องพึ่งพิงงบประมาณหรือนโยบายจากรัฐเท่านั้น ต้องจัดทำโครงการให้มีประโยชน์ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้ และสามารถเพิ่มมูลค่าและความคุ้มค่าให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เพื่อลดปัญหาและความยากจน ความเดือดร้อนของประชาชน

### ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทราบก่อนลงพื้นที่ปฏิบัติงาน

- ๑) ฐานข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ ของจังหวัด
- ๒) แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
- ๓) โปรแกรม (PADME) เครื่องมือการบริหารโครงการ ติดตามโครงการ

ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องมีการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทุกอย่างบนฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ผู้ว่าฯ จะต้องทำงาน ประสานงานแบบพลเรือน แต่จะต้องตัดสินใจการทำงานแบบทหาร ผู้ว่าฯ จะต้องนำวิธีการกลยุทธ์เทคนิคการบริหารลงไปสู่อำเภอสู่การปฏิบัติในชุมชนให้ได้ รวมทั้งฐานข้อมูลในจังหวัดบางอย่างจะต้องได้รับการตรวจสอบจากองค์กรอิสระต่าง ๆ

### ผู้ว่าฯ เป็นกลไกขับเคลื่อนงานตามนโยบายของรัฐบาล

๑) เครื่องมือในการกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค เช่น งบประมาณเครื่องมือ เครื่องจักรทางการเกษตร งบประมาณตำบลละ ๕ ล้านบาท กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และโปร่งใส ผู้ว่าต้องเข้าไปเป็นพี่เลี้ยงในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก อย่าให้เกิดการทุจริต และต้องมีการติดตามประเมินผล

๒) ผู้ว่าฯ ต้องประสานงานส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งองค์การมหาชน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพและจะต้องสร้างคณะกรรมการหมู่บ้านขึ้นมา เนื่องจากเป็นฐานรากความเข้มแข็งของชุมชน

๓) จุดแตกหักของความสำเร็จอยู่ที่การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กระทั่งกรมมหาดไทยจะต้องดูแล เนื่องจากมีประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาของรัฐ และผู้ว่าฯ ต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกน้อง

๔) ส่วนภัยพิบัติต่างๆ ผู้ว่าฯ จะต้องมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการรับข้อมูลข่าวสาร

๕) แนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดน จะต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในพื้นที่

#### ข้อคิดการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด

- ผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมหรือยังที่จะเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- พร้อมเสียสละประโยชน์สุขให้พี่น้องประชาชน
- อำนาจอยู่ที่ราษฎรเชื่อถือ ไม่ใช่อยู่ที่พระแสงราชศัตรา

