

การบรรยายเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน  
ให้แก่ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ  
“มุ่งมั่นพัฒนา เกษตรกรรมก้าวหน้า นำพาสู่ความยั่งยืน”  
โดย นายกฤษฎา บุญราช รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

๑. การเกษตรไทย ณ บานพับประวัติศาสตร์

- ประเทศไทยผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรอันดับต้นของโลก GDP ภาคเกษตร = ๖ แสนล้านบาท (๖% ของ GDP รวม)
- เกษตรกรไทยส่วนใหญ่ยังยากจน (เกษตรกรยากจน ๕.๑ ล้านคน จากประชากรภาคเกษตร ๒๓.๕๙ ล้านคน และลงทะเบียน ผู้มีรายได้น้อย ๓.๙ ล้านคน) มีปัญหาหนี้สิน ขาดทุนไม่รู้ระบบการตลาด
- โครงสร้างตลาดสินค้าเกษตรและตลาดปัจจัยการผลิตถูกควบคุมโดยผู้ประกอบการรายใหญ่ ระบบสหกรณ์ยังไม่เข้มแข็งพอ จำนวนมากขาดความเป็นมืออาชีพ
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเกษตร เอาชนะข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ ดิน ฟ้า อากาศ เราควบคุมสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกได้
- เทคโนโลยีเครื่องจักรกลการเกษตรแทนกำลังแรงงาน เทคโนโลยีชีวภาพ พัฒนาพันธุ์พืชที่มีลักษณะพิเศษเหนือธรรมชาติปกติ เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกษตรกรเชื่อมโยงกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พฤติกรรมผู้บริโภค Gen X Y Z ที่เปลี่ยนไป ทำให้รูปแบบการผลิตและสินค้าเกษตรเปลี่ยนโฉมไปในอนาคต

๒. ความท้าทายและภัยคุกคาม

ความท้าทาย ๓ ด้าน

หนึ่ง การปฏิรูปภาคเกษตรเพื่อให้เกษตรกรอยู่ดีมีสุข

สอง การพัฒนาการตลาดให้เอื้อต่อการผลิตของเกษตรกร

สาม การรับมือกับระบบการค้าเสรีของโลก

ภัยคุกคาม ๓ ประเภท

หนึ่ง การไม่ใส่ใจดูแลแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกร

สอง การแก้ไขปัญหาการเกษตรแบบไม่ยั่งยืนหวังเพียงผลคะแนนนิยมทางการเมืองเท่านั้น

สาม การทุจริตคอร์รัปชัน และประพฤตินิชอบในวงราชการ

๓. จุดมุ่งหมายสู่อนาคต: ต้องทำให้สำเร็จ

- (๑) เกษตรกรไทยจะต้องหลุดพ้นจากความยากจนโดยจะมีรายได้มากกว่าในปัจจุบันอย่างน้อย ๑ เท่าตัว ภายในปี ๒๕๖๕ และภายในปี ๒๕๗๐ ครอบครัวยากจนไทยในบัญชีคนยากจนจะหมดไป
- (๒) ต้องพัฒนาระบบสหกรณ์และวิสาหกิจการเกษตรให้เข้มแข็ง สามารถปกป้องเกษตรกรไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบอีกต่อไป และเกษตรกรไทยจะเข้าสู่ระบบสหกรณ์ทุกครัวเรือน
- (๓) เกิดสังคมและชุมชนเกษตรกรไทยแบบพออยู่พอเพียงอย่างทั่วถึงภายในปี ๒๕๗๐
- (๔) ประเทศไทยสามารถผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๖๕ และผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ ๖๐% ภายใน ปี ๒๕๗๐
- (๕) กระทรวงเกษตรฯ เป็นเพื่อนร่วมชีวิตของเกษตรกร ข้าราชการกระทรวงเป็นที่พึ่ง เป็นที่รักของเกษตรกร

#### ๔. ปรับความคิด

- (๑) **ปลุกจิตใจให้ภูมิใจและตระหนักเห็นคุณค่าการเป็นข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์**
- กระทรวงเกษตรฯ เป็นหน่วยงานหลักของชาติตั้งแต่สมัยอยุธยา (เวียง วัง คลัง นา)
- (๒) **ต้องทำงานประสานกันเป็นหนึ่ง ไร้รอยต่อ เป็น “ทีมเกษตรและสหกรณ์”**
- ข้าราชการ กษ. ทุกกรม/หน่วยต้องทำงานสอดประสานกัน ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค = กส.+กจ.+ชป.+พต.+ปส.+ปง ฯลฯ
  - “ทีมเกษตรและสหกรณ์” ที่เข้มแข็ง / ร่วมกันอย่างแน่นแฟ้น / แบ่งงานจัดสรรกันให้พอเหมาะงานจะไม่หนักอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง / ประสานกันเองภายในได้จึงจะประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ได้
  - เราต้องสามัคคีกัน เข้มแข็งจากภายใน เชื่อมโยงกับภายนอกได้ดีและมีประสิทธิภาพ
- (๓) **เปลี่ยนแนวคิดสู่ “ตลาดนำการผลิต” ต้องมีกระบวนการคิดเชิงระบบภายใต้หลัก “การตลาดนำการผลิต”** ตลาดเป็นผู้กำหนดว่าต้องการ “อะไร”? ในปริมาณ “มากเพียงใด”?
- หากเกษตรกรผลิตได้ในปริมาณที่ตรงความต้องการของตลาด เกษตรกรจะได้ผลตอบแทนที่ไม่ต่ำจนขาดทุนอย่างเช่นทุกวันนี้
  - ไม่มีประโยชน์ที่จะผลิตของดี แต่ไม่มีคนเอา / ต้องผลิตของดีที่มีคนพร้อมซื้อ
  - ทางนี้เท่านั้นที่เกษตรกรไทยจะลืมตา อ้าปากอยู่รอดได้ท่ามกลางความท้าทายนี้

#### ๕. ปรับบทบาท: ข้าราชการ กษ. = นักวางแผน : โഴ้ช้อกลางที่ขาดไม่ได้

##### (๑) ผู้นำทาง (navigator) : เป็นที่ปรึกษา/ผู้จัดการไร่/ฟาร์ม

- รู้ทิศทางแนวโน้มความต้องการผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องข้องการผลิตอาหารในอนาคต
- ชี้เป้าการผลิตให้เกษตรกร การพัฒนา/แปรรูปผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง วางแผนการตลาดให้เกษตรกร

##### (๒) ผู้รักษา (doctor) : เป็นหมอรักษาโรคอาชีพเกษตรกร

- เป็นหมอรักษาโรคอาชีพเกษตรกร ช่วยป้องกัน ควบคุม แก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้ทันการณ์

##### (๓) รู้สภาพแวดล้อมของการทำเกษตร

- **รู้และเข้าใจปัญหาของเกษตรกร** : แหล่งน้ำ/คุณภาพดิน/สภาพอากาศหรือช่วงฤดูการ/การแพร่ระบาดของเชื้อโรคพืชหรือสัตว์/ราคาผลผลิต/ความต้องการตลาด

##### (๔) โゾ้ช้อกลางที่สำคัญ

- ทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายและโครงการสำคัญของ กษ. และรัฐบาลกับหน่วยงานภายในกระทรวงและนอกกระทรวงเกษตรฯ รวมทั้งภาคเอกชนและภาคประชาสังคมให้เอื้อประโยชน์ต่อเกษตรกร

#### ๖. การบริหารงานระดับนโยบาย ประกอบด้วย

- (๑) **คณะกรรมการนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์** มี รมว.กษ. เป็นประธานกรรมการ เลขา สศก. เป็นกรรมการและเลขานุการ
- (๒) **คณะกรรมการบริหารการขับเคลื่อนงานนโยบายสำคัญและการแก้ไขปัญหาภาคเกษตร** มี ปลัดกระทรวงเกษตรฯ เป็นประธานกรรมการ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้ช่วยปลัดกระทรวงและรองเลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.เป็นเลขานุการคณะกรรมการร่วม

### **ทำหน้าที่ :**

- (๑) ขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (Agenda) และแก้ไขปัญหาในพื้นที่ (Area Based) ที่ต้องใช้การจัดการหลายมิติ
- (๒) ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยทางการบริหาร รวมทั้งการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม เพื่อให้ข้าราชการในพื้นที่มีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานให้กับทางราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ
- (๓) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติในพื้นที่

### **๗. การขับเคลื่อนในพื้นที่**

**โครงสร้างกลไกระดับพื้นที่** ประกอบด้วย ๒ ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายปฏิบัติการ

- (๑) ฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด มี รอง ผวจ. ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน และเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นเลขานุการ
- (๒) ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่
  - คกก.อำนวยการขับเคลื่อนงานนโยบายและการแก้ไขปัญหาภาคเกษตร **ระดับจังหวัด** (chief of operation)
  - คณะทำงานปฏิบัติการขับเคลื่อนงานนโยบายสำคัญและแก้ไขปัญหาการเกษตร **ระดับอำเภอ** (operation team)

โดยมี สำนักงานเกษตรจังหวัด/อำเภอ เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติการ ในพื้นที่ โดยมีหน่วยงานในสังกัด กษ. ในพื้นที่ภาค/เขต/จังหวัดและอำเภอ เช่น ชป.ปศ.พด.สก.ฯลฯ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนในสังกัด กษ. ร่วมปฏิบัติงานตามโครงการและแผนงานที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายอำนวยการ

**ฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด** ทำหน้าที่

- ศึกษาและรวบรวมสภาพปัญหาของการเกษตรกรรมในพื้นที่
- ประสานหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ประสาน: พณ. +อุตสาหกรรม+สถาบันการศึกษา และภาคธุรกิจเอกชน+บริษัทประชารัฐ+รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนในสังกัด กษ.เพื่อหาตลาดหรือความต้องการของตลาด (demand) และมีการประชุมประจำเดือนร่วมกัน
- นำนโยบายรัฐบาล กระทรวงเกษตรฯ และข้อมูลในพื้นที่มากำหนดยุทธศาสตร์การทำงานด้านเกษตรกรรม ๒ ด้าน คือ **การทำเกษตรกรรมเชิงรุกและเชิงรับ**

(๑) **เกษตรกรรมเชิงรุก** ได้แก่

- การสนับสนุนให้ผลิตสินค้าเกษตรใหม่ๆ ตามความต้องการของตลาดในลักษณะ niche market
- การแปรรูปเกษตรอุตสาหกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร (กลางทาง) เช่น โรงคัดแยกที่ได้มาตรฐาน บรรจุกัญห้ที่ลดการสูญเสียการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในขั้นตอนการผลิต (ต้นทาง) การแปรรูป (กลางทาง)และการตลาด (ปลายทาง) เพิ่มขึ้น
- การทำเกษตรอินทรีย์/เกษตร GPAเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรหรือใช้ความรู้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิต

## (๒) เกษตรกรรมเชิงรับ ได้แก่

- การปรับเปลี่ยนพื้นที่การเกษตรที่ให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่าไปทำเกษตรผสมผสานหรือเกษตรทฤษฎีใหม่หรือปรับเปลี่ยนมาทำการเกษตรเพื่อการท่องเที่ยวเชิงเกษตรหรือ การปศุสัตว์ หรือ การประมงเลี้ยงปลาหรือสัตว์น้ำ
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการเกษตรจากการผลิตสินค้าเกษตรพื้นฐานตามศักยภาพพื้นที่ แต่ทำให้เกษตรกรอยู่ได้ ด้วยการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่อไร่
- **จัดทำแผนปฏิบัติการเกษตรกรรมพื้นที่** โดยมีสาระสำคัญที่กำหนดว่าเมื่อไหร่/ใครหรือหน่วยไหน/ทำอะไร/ที่ไหน/อย่างไรหรือทำไมต้องทำ อย่างนั้นให้ชัดเจน เพื่อมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัติการในพื้นที่ดำเนินการต่อไป

**ฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย**

(๑) คกก. อำนวยการขับเคลื่อนงานนโยบายและการแก้ไขปัญหาภาคเกษตรระดับจังหวัด (chief of operation)

(๒) คณะทำงานปฏิบัติการขับเคลื่อนงานนโยบายสำคัญและแก้ไขปัญหาการเกษตรระดับอำเภอ (operation team)

**ทำหน้าที่**

- **น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักทรงงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน** : เน้นการลงพื้นที่รับฟังปัญหา/ดูว่าชาวบ้านทำอะไรดีอยู่แล้วให้หาทางขยาย/สนับสนุน/หรือต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดหรือผลผลิตในแต่ละช่วงเวลา
- **วิเคราะห์ศักยภาพเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติการ** เพื่อค้นหาเกษตรกรหรือองค์กรเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมาทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขยายผลไปสู่เกษตรกรและองค์กร/สถาบันเกษตรกรต่างๆ ในพื้นที่ โดยมีหน่วยงานราชการ กษ. ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน
- **สนับสนุนและพัฒนา** กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ/ปราชญ์ชาวบ้านทางการเกษตร/ผู้นำศาสนาหรือพระสงฆ์ที่สนใจทางการเกษตรจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชนและมีจิตสาธารณะเข้ามาจัดตั้งเป็น “เกษตรกรอาสา” โดยให้น้อมนำ “โครงการ จิตอาสาพระราชทานตามแนวพระราชดำริ” เข้ามาเป็นต้นแบบประยุกต์ใช้กับการพัฒนาเกษตรกรกลุ่มอื่นๆ ให้มีความเข้มแข็งหรือช่วยตนเองได้ เกษตรกรอาสาจึงทำหน้าที่เป็น ผู้ช่วยเหลือข้าราชการกระทรวงเกษตรฯ ในพื้นที่
- **ใช้ศูนย์เรียนรู้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) เป็น บก.ปฏิบัติการในการดูแลเกษตรกรในพื้นที่** โดยให้เจ้าหน้าที่เกษตรตำบลทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการไร่/ฟาร์มประจำพื้นที่
- **สร้างความเชื่อมั่น** ในหลักการตามนโยบายการตลาดนำการผลิตสินค้าเกษตร โดยใช้ข้อมูล (Big Data) จากฝ่ายอำนวยการมาเป็นเครื่องมือใช้ในการแนะนำเกษตรกร
- **กำหนดพื้นที่ตัวอย่างหรือนำร่อง** โดยนำโครงการที่ประสบผลสำเร็จหรือมีปัญหาอุปสรรคมาดำเนินการ “ต่อ + เต็ม + แต่ง” ขยายผลให้ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการให้มากขึ้น
- **การติดตามงานเกษตร:** ต้องดูแลปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่มอบ/แจกเกษตรกรต้องมีคุณภาพ/แจกหรือให้แล้วเกษตรกรต้องชื่นชมไม่ใช่ทำให้ภาพพจน์ของเจ้าหน้าที่แย่ลงกว่าเดิม/ต้องได้มาตรฐานเหมาะสมกับราคาซื้อ/จ้าง

#### ๘. ข้าราชการ กษ. พัฒนาชาติได้: ร่วมใจก้าวไปด้วยกัน

- วันนี้เรามาสู่จุดเปลี่ยนที่สำคัญ โดยที่พวกเราทุกคนคือ ผู้ที่ร่วมกัน “กุมชะตาอนาคต” ของภาคเกษตรและของประเทศไทย
- หากเราต้องการผลลัพธ์ใหม่ เราต้องทำร่วมกันทำสิ่งใหม่ ปรับวิธีคิด วิธีทำงานกันใหม่
- ส่วนของเรามี 4 สิ่ง “ต้อง” ทำ

#### A : มุมมองกว้างไกล

- ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานให้มีมุมมองกว้างไกลกว่าในอดีตที่มองแต่เพียงส่งเสริมการผลิตเกษตรกรรมเท่านั้น
- นักวางแผนการเกษตรการผลิตให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของตลาดไม่ล้นตลาดเกินไป

#### B : รู้จริง ทำจริง

- ต้องรู้จัก รู้จริง ทำได้จริง ลงพื้นที่จริง ได้มากกว่าเกษตรกรหรืออย่างน้อยต้องรู้เท่าทันเกษตรกร

#### C : ท่วมเทและมุ่งมั่นในการทำงาน

- ต้องร่วมกันมุ่งมั่นทำงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกันให้ผ่านพ้น ๓ ความท้าทาย ๓ ภัยคุกคามไปให้ได้ เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนให้แก่เกษตรกรไทย

**D : เห็นแก่ประโยชน์ของเกษตรกรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว** ต้องกล้ายืนหยัดในความถูกต้อง ต่อสู้เพื่อประโยชน์ของเกษตรกรและประเทศชาติ

#### ๙. แรงแหนขุน : เปลี่ยนผ่านปัญหาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

- ปัญหาภาคเกษตรไทยที่ผ่านมา ไม่เพียงอยู่ที่นโยบายที่ผ่านมาหลายเรื่องไม่เหมาะสม
- แต่ยังมีปัญหาเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลด้วย
- ผมตั้งใจตั้งแต่วันแรกที่รับตำแหน่งว่า
  - ผมจะไม่เพียงจะช่วยท่านในระดับนโยบายเท่านั้น แต่จะช่วยปลดล็อกอุปสรรคทางปฏิบัติด้วย เพื่อให้การนำนโยบายไปดำเนินการได้บรรลุผล
  - ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ต้องอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีได้รับศรัทธาจากประชาชน
  - ท่านต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องไม่ถูกเอาเปรียบหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม

*มาร่วมมือกันเถอะครับ ผมจะเป็นแรงแหนขุนและเชื่อว่าพวกเราทุกคน : จะเปลี่ยนผ่านปัญหาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน.*