

เอกสารวิชาการ
เรื่องที่ 2

ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์

โดย
นายสมเกียรติ กรอบแก้ว

เลขทะเบียนวิชาการ :

สถานที่ดำเนินการ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมปศุสัตว์

ระยะเวลาดำเนินการ : เมษายน 2563 – มีนาคม 2564

การเผยแพร่ : เว็บไซต์กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมปศุสัตว์

<https://manage.dld.go.th/index.php/th/>

ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์

นายสมเกียรติ กรอบแก้ว¹

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มาตรา 8 (3) ที่กำหนดให้การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการก่อนเริ่มดำเนินการจะต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

จากการศึกษาความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ที่ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ อย่างน้อยประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) เกษตรกร 2) ผู้ประกอบการ 3) ผู้บริโภค 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 กลุ่มมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ เช่น เกษตรกรต้องการขายผลผลิตที่มีราคาสูง ในขณะที่ผู้ประกอบการต้องการจำหน่ายวัตถุดิบหรือซื้อสินค้าจากเกษตรกรในราคาที่มีกำไรมาก ๆ โดยที่ผู้บริโภคต้องการได้สินค้าน่าเชื่อถือและมีคุณภาพดี ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ก็ไม่ต้องการเสียประโยชน์ให้กับผู้อื่น กรมปศุสัตว์ในฐานะผู้กำกับและต้องรับผิดชอบต่อ 4 กลุ่มดังกล่าว มีความจำเป็นต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย จึงได้นำแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ และพัฒนาองค์การเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นองค์การธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านการปศุสัตว์ต่าง ๆ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการปศุสัตว์ของประเทศ และในภารกิจต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ เนื่องจากการดำเนินงานด้านการปศุสัตว์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคมทุกชั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการผลิตสัตว์ การผลิตอาหารสัตว์ การผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การฆ่าสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์ และการจำหน่ายผลผลิตจากการปศุสัตว์ ส่งผลให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จากสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 รวม 7 รางวัล ซึ่งเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ อันเกิดจากความมุ่งมั่น ตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practice) หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารราชการของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

¹ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมปศุสัตว์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	3
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	6
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	13
กฎหมายที่ส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน	15
หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	17
บทที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์	18
ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ	18
กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวย	25
การเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชน	27
ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์	29
- โครงการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์	30
- โครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร)	36
- โครงการพัฒนาควายงามพรหมพิราม โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกโครงการ ธนาคารโค - กระบือ เพื่อเกษตรกรตามพระราชดำริ	42
- โครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่)	50
- โครงการพัฒนาศักยภาพและเครือข่ายคลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง	56
- โครงการยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี	65
บทที่ 4 สรุปผลการศึกษา	74
สรุปผลการศึกษา	75
ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	76
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	77
บรรณานุกรม	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3-1 ฐานข้อมูลเครือข่ายภาคประชาชนและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	28
ตารางที่ 3-2 การพัฒนาอาสาปศุสัตว์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน	31

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2-1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)	4
ภาพที่ 2-2 แสดงระดับการมีส่วนร่วม	9
ภาพที่ 2-3 สมการคุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	17
ภาพที่ 3-1 โครงสร้างการนำองค์การของกรมปศุสัตว์	19
ภาพที่ 3-2 ระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์	20
ภาพที่ 3-3 ระบบงานกรมปศุสัตว์ (Work System)	23
ภาพที่ 3-4 การขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์	24
ภาพที่ 3-5 กระบวนการมีส่วนร่วม “3มี 5ช 5ร” ของกรมปศุสัตว์	26
ภาพที่ 3-6 การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของอาสาปศุสัตว์	33
ภาพที่ 3-7 ประเภทฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดี (สุกร)	39
ภาพที่ 3-8 กราฟแสดงจำนวนควายของประเทศไทย ปี 2532-2557	42
ภาพที่ 3-9 กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการพัฒนาควายงามพรหมพิราม	44
ภาพที่ 3-10 แสดงระบบการผลิตไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ	52
ภาพที่ 3-11 แสดงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคัลสเตอร์แพะสวนผึ้ง (ราชบุรี)	57
ภาพที่ 3-12 แสดงการพัฒนาเครือข่ายแพะสวนผึ้ง	59
ภาพที่ 3-13 แสดงกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มคัลสเตอร์แพะสวนผึ้ง	62
ภาพที่ 3-14 การจัดทำยุทธศาสตร์ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี	70
ภาพที่ 3-15 การดำเนินการของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี	71
ภาพที่ 3-16 การยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี	72

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

กรมปศุสัตว์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการ ทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล จากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จะไม่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เลย หากไม่นำกระบวนการมีส่วนร่วมเข้ามาช่วยในการดำเนินการเนื่องจากผู้เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ อย่างน้อยประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) เกษตรกร 2) ผู้ประกอบการ 3) ผู้บริโภค 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 กลุ่มมีความขัดแย้งกัน อยู่ในตัวโดยธรรมชาติ เช่น เกษตรกรต้องการขายผลผลิตที่มีราคาสูง ในขณะที่ผู้ประกอบการต้องการจำหน่ายวัตถุดิบหรือซื้อสินค้าจากเกษตรกรในราคาที่ต่ำมาก ๆ โดยที่ผู้บริโภคต้องการได้สินค้าราคาถูกแต่มีคุณภาพดี ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ไม่ต้องการเสียประโยชน์ให้กับผู้อื่น เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ในฐานะผู้กำกับและต้องรับผิดชอบต่อ 4 กลุ่มดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ได้มีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561-2565 ได้มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านการปศุสัตว์ต่าง ๆ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทยในภารกิจต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ เนื่องจากการดำเนินงานด้านการปศุสัตว์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคมทุกชั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการผลิตสัตว์ การผลิตอาหารสัตว์ การผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การฆ่าสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์ และการจำหน่ายผลผลิตจากการปศุสัตว์ ตลอดจนการควบคุมห้องปฏิบัติการของกรมปศุสัตว์ โดยมอบนโยบายในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการกรมปศุสัตว์ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการกรมปศุสัตว์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ปศุสัตว์เขต ปศุสัตว์จังหวัด หัวหน้าศูนย์/สถานี ด้าน และปศุสัตว์อำเภอ ได้รับรู้เข้าใจและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเป็นประจำทุกปี

จากการดำเนินการดังกล่าว ส่งผลให้กรมปศุสัตว์นำเสนอผลงานที่โดดเด่นและได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จากสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 รวม 7 รางวัล ซึ่งเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ อันเกิดจากความมุ่งมั่น ตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ เป็นต้นแบบที่ดี (Best Practice) หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารราชการของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้เรียนรู้ เกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ และกระบวนการสมัครรางวัล
2. เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถนำไปสู่การแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ และทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นในลักษณะเชิงบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและเกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดความยั่งยืน

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้รายละเอียดผลงานที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 เป็นแนวทางการศึกษา

วิธีการศึกษา

1. ศึกษาและทำความเข้าใจบริบทของกรมปศุสัตว์
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม
3. ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม
4. ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่หน่วยงาน เพื่อพัฒนางานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินรางวัลฯ
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดของรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสมัครรางวัลและวางแผนเตรียมการนำเสนอผลงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site Visit) ต่อผู้ตรวจประเมินรางวัล
6. สรุปบทเรียนเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์และส่วนราชการอื่น ๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้เรียนรู้ เกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์
2. ได้องค์ความรู้ที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถนำไปสู่การแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ และทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นในลักษณะเชิงบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและเกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น
3. กรมปศุสัตว์มีเครื่องมือและแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดความยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) เป็นการจัดการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งจะนำไปสู่ระบบราชการที่มีคุณลักษณะสำคัญตามหลักธรรมาภิบาล คือ เป็นระบบราชการที่มีความสุจริต โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล เที่ยงธรรมและมีการบริหารงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ มุ่งประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ โดยผู้เขียนได้ศึกษา รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม
3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. กฎหมายที่ส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน
4. หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

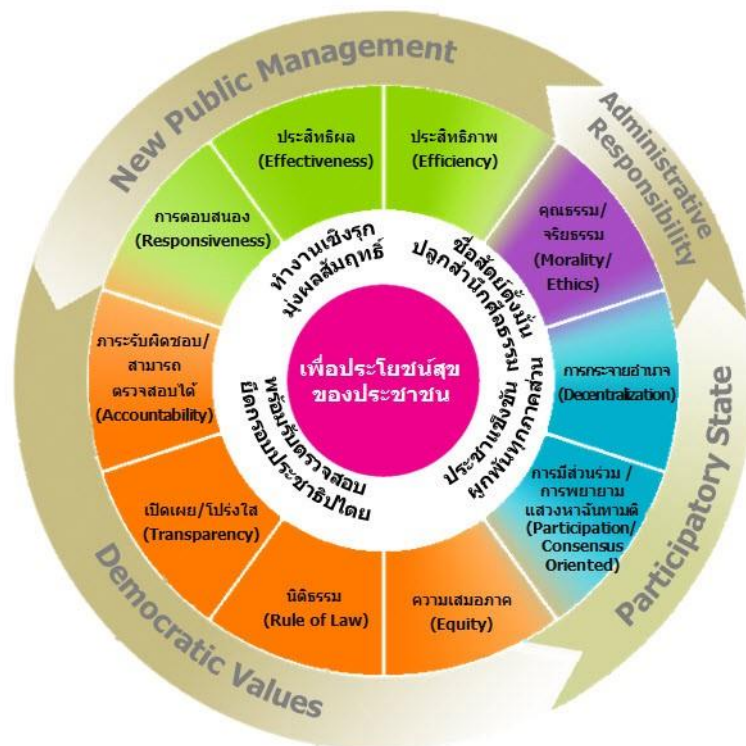
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลว ของภาครัฐ และความไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาทและขนาดของภาครัฐลงและ/หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกทางการตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐเข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หรือการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่ากระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองดังกล่าวเป็นผลมาจากอิทธิพลของสองขั้วโรงเรียนความคิดร่วมสมัย ได้แก่¹ 1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก และเทคนิควิธีการบริหาร จัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพการรับผิดชอบต่อผลงาน และยังได้นำเสนอเครื่องมือ หรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณ การลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาด การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น 2) ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยทางตรง ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ และชุมชนนิยม โดย

¹ ทศพร ศิริสัมพันธ์, *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*, กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์แอนด์ มีเดีย, 2549.

มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของสิทธิ เสรีภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ ชุมชน ประชาชน ความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาคและนิติธรรม และยังได้นำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ประชาหารือ ประชาพิจารณา ประชามติ) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบโดยภาคประชาชน เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยโดยให้ความหมายของคำว่า “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)” ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้²



ภาพที่ 2-1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

2) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555.

บรรลุลักษณะประสงคขององคการ มีการวางเปาหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยูในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอยางเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องคการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่น ในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบ ราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการเป็นเรื่องที่ทุกประเทศเริ่มให้ความสำคัญและ กำลังดำเนินการในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การที่ภาครัฐอาจจะเปิดให้ประชาชนได้ ตัดสินใจเลือกนโยบายสาธารณะเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง เช่น การลงประชามติ หรือการจัดกระบวนการ ประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชน ซึ่งเป็นการดำเนินการในรูปแบบทางตรง ส่วนการ ดำเนินการในรูปแบบทางอ้อมอาจจะกระทำได้หลายวิธี เช่น การที่ภาครัฐจัดให้มีเครือข่ายการทำงาน ร่วมกันระหว่างองค์กรประชาสังคม การเปิดโอกาสและจัดเวทีการมีส่วนร่วมสำหรับผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มนักวิชาการ ตัวแทน จากภาคธุรกิจ สื่อมวลชน และตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ ในสังคม ช่องทางเหล่านี้ถือว่าการเปิดทางให้แก่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ทั้งในด้าน การร่วมดำเนินการ การตัดสินใจ การรับรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผย ตลอดจนการติดตามตรวจสอบ การ บริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน จึงเป็นการบริหารราชการที่ประชาชนทั้งเรียกร้อง และ ยอมรับ รวมทั้งเป็นไปตามครรลองของระบอบประชาธิปไตย อีกทั้งเป็นหลักการสากลที่นานา อารยประเทศให้ความสำคัญเพราะเป็นวิธีการที่คำนึงถึงผลประโยชน์และสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน โดยรวม และทำให้เกิดความสุจริตและโปร่งใสมากขึ้นในระบบราชการ

1. ความหมายของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การบริหารราชการแบบ มีส่วนร่วม”³ หมายถึง การบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานและการประเมินผล โดยมีการจัดระบบงานหรือ

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, *การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เทคนิค วิธีและการนำไปปฏิบัติ*, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

วิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นการบริหารราชการของส่วนราชการที่เปิดให้ประชาชนทุกภาคส่วนซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐ เอกชนและประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลการดำเนินงานของส่วนราชการ ร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็น ร่วมกำหนดทิศทางร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินงานของภาคราชการ และการประเมินผลการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีการจัดระบบงาน วิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการและหน่วยงานราชการที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน มีความสำคัญต่อการปฏิรูปประเทศ ดังนี้

1) ช่วยสนับสนุนการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ เพราะการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายแผน โครงการต่าง ๆ ของภาครัฐในปัจจุบันที่เน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาประเทศที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยให้ความสำคัญต่อประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร สถาบัน ชุมชนที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการบริหารราชการ

2) ช่วยสนับสนุนและมีความสอดคล้องกับการปกครองที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งเป็นการบริหารราชการที่รับผิดชอบต่อสาธารณะและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม

3) ช่วยสนับสนุนและสามารถตอบสนองต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ที่เน้นการให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยมองว่ามนุษย์มีคุณค่าและสามารถตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตที่ตนเองต้องการได้ ซึ่งจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการจะทำให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อชีวิตตน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาระบบราชการจากแบบบนลงล่าง (top - down approach) มาสู่แนวทางการพัฒนาระบบราชการจากล่างขึ้นบน (bottom - up approach) ภายใต้แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) มากยิ่งขึ้น

การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบและกระบวนการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยมีการปรับระบบและกลไกการบริหารราชการ และพัฒนาทักษะและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเพื่อรองรับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งต้องพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาใน 2 ส่วนพร้อม ๆ กัน คือ การพัฒนาจากภายในภาคราชการ (Inside-out Approach) และการพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ (Outside-in Approach)

1) การพัฒนาจากภายในภาครัฐราชการ (Inside-out Approach) เป็นการพัฒนาระบบราชการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบบริหารงานให้เอื้อต่อการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพของข้าราชการและสร้างความรู้ความเข้าใจตลอดจนทักษะในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้กับข้าราชการระดับต่าง ๆ และมีการส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมรวมทั้งการสรรหาส่วนราชการที่มีวิธีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่โดดเด่นหรือมีแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้เป็นหน่วยงานตัวอย่างและเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการและการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

2) การพัฒนาจากภายนอกภาครัฐราชการ (Outside-in Approach) เป็นการสร้างศักยภาพและโอกาส (Empowerment and Enabling) ให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยการสร้างกลไกเครือข่ายภาคประชาสังคม เพื่อผลักดันการบริหารราชการไปสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมให้มีการจัดเวทีประชุมเครือข่ายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มโอกาสของภาคประชาสังคมและชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริการสาธารณะ การติดตามตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. ระดับของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐมากยิ่งขึ้น ซึ่งภาครัฐสามารถดำเนินการได้ในหลายระดับตามความเหมาะสมและความต้องการพื้นฐานของประชาชนในแต่ละสังคม โดย International Association for Public Participation (IAP2) เป็นองค์การสากลที่ส่งเสริมและพัฒนาเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ศึกษาและกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ เพื่อให้หน่วยงานราชการจะสามารถเลือกและตัดสินใจออกแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของแต่ละหน่วยงาน จากระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐการ ตั้งแต่ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่น้อยที่สุดถึงระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่มากที่สุด ดังนี้

1) ระดับที่ 1 คือ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน (To Inform) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นก้าวแรกของการที่ภาครัฐจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการ โดยหน่วยงานราชการมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้อง ทันสมัย และประชาชนสามารถเข้าถึงได้ รูปแบบการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้คือการให้ข้อมูลโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการจดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การตีพิมพ์ประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ การพาชมสถานที่จริง การจัดกิจกรรมเปิดบ้าน (open houses) เป็นต้น

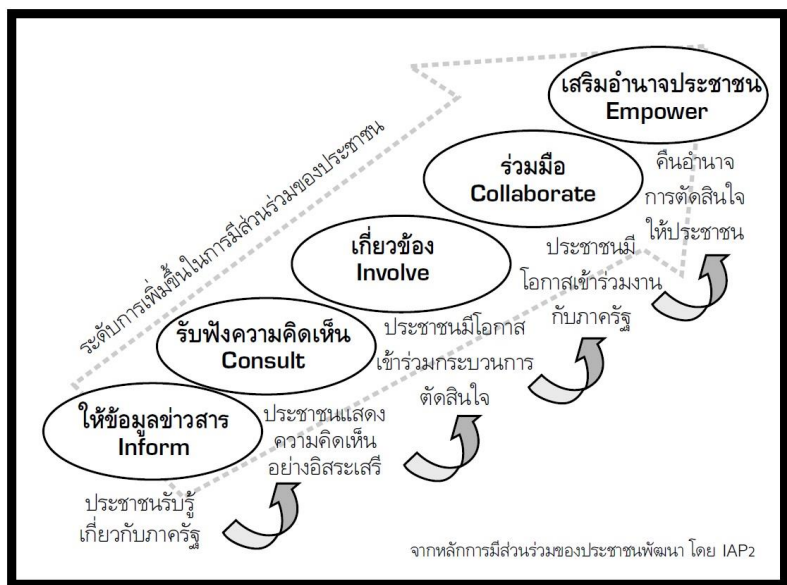
2) ระดับที่ 2 คือ การปรึกษาหารือหรือการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน (To Consult) เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการอย่างอิสระและเป็นระบบ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานราชการ และหน่วยงานราชการจะนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และ

ประเด็นจากประชาชนไปเป็นแนวทางการปรับปรุงนโยบาย การตัดสินใจ และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

3) ระดับที่ 3 คือ การให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทหรือเกี่ยวข้อง (To Involve) โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงาน โดยหน่วยงานราชการมีหน้าที่จัดระบบ อำนวยความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน การให้ประชาชนมีบทบาทโดยรวมเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ จะสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ การมีส่วนร่วมระดับนี้มักดำเนินการในรูปแบบกิจกรรมที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

4) ระดับที่ 4 คือ การสร้างความร่วมมือกับประชาชน (To Collaborate) โดยการให้กลุ่มประชาชนที่เป็นผู้แทนภาคสาธารณะเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานราชการในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีภาคประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

5) ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจแก่ประชาชน (To Empower) โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทเต็มที่ในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อเข้ามาทดแทนการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้เน้นให้ประชาชนเป็นเจ้าของดำเนินการกิจและภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ โครงการกองทุนหมู่บ้านที่มอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด เป็นต้น



ภาพที่ 2-2 แสดงระดับการมีส่วนร่วม

จากภาพที่ 2-2 เห็นได้ว่า การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการอาจทำได้หลายระดับ หลายรูปแบบ และหลายวิธี ซึ่งบางวิธีสามารถทำได้ง่าย ๆ แต่บางวิธีก็ต้องใช้เวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน ค่าใช้จ่าย และความจำเป็นในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงต้องมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ประชาชน การรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งพัฒนาทักษะและศักยภาพของข้าราชการทุกระดับควบคู่กันไปด้วย

3. แนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การเปิดระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานภาครัฐสามารถนำการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบและลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งที่ผ่านมาพบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมีจุดอ่อนที่สำคัญคือ ประชาชนไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการกำหนดนโยบายได้เท่าที่ควร เนื่องจากในกระบวนการนี้กลายเป็นเรื่องเฉพาะของฝ่ายการเมือง ฝ่ายรัฐบาล และฝ่ายข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐ ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าร่วมเพียงบางครั้ง ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญและหาวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยควรนำแนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือลดจุดอ่อนในการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หมายถึง กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสังคมเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ร่วมกำหนดทิศทาง/แนวทางที่สังคมโดยรวมเห็นว่าหรือเชื่อว่า ควรจะดำเนินการไปในทิศทางนั้น เช่น หน่วยงานที่มีภารกิจด้านการพัฒนาเศรษฐกิจเชื่อว่าการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการเจริญเติบโตจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามกระแสพระราชดำรัส เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น ข้าราชการประจำทั้งในการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการส่วนภูมิภาค กลุ่มที่สอง ได้แก่ ประชาชน ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และการมีทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย และประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นโยบายบรรลุผลสัมฤทธิ์

หน่วยงานภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ผ่านรูปแบบการบริหารราชการ ใน 5 รูปแบบ ได้แก่

1) รูปแบบที่ 1 : การกำหนดประเด็นสาธารณะ (Participatory Governance in Public Issue Assessment)

2) รูปแบบที่ 2 : การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Participatory Governance in Ministerial Strategy Formulation)

3) รูปแบบที่ 3 : การจัดสรรทรัพยากรเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระดับพื้นที่ (Participatory Governance in Resource Allocating Decision)

4) รูปแบบที่ 4 : กระบวนการกำหนดกฎหมาย (Participatory Governance in Rule Making)

5) รูปแบบที่ 5 : การออกแบบและจัดบริการสาธารณะ (Participatory Governance in Public Service Design and Delivery)

ความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมใน 5 รูปแบบข้างต้น มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ การนำหลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นสาธารณะ (รูปแบบที่ 1) คือ ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานในรูปของแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (รูปแบบที่ 2) จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นโครงการ และใช้หลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมากำหนดเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานผ่านโครงการในระดับพื้นที่ (รูปแบบที่ 3) และในกรณีที่การกำหนดและนำนโยบายตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีความจำเป็นต้องออกกฎหมายรองรับให้เกิดการบังคับใช้ (รูปแบบที่ 4) หรือจำเป็นต้องออกแบบและส่งมอบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในมิติคุณภาพการให้บริการและมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน (รูปแบบที่ 5) โดยเหล่านี้ล้วนเป็นโอกาสของหน่วยงานในการนำหลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมใน 5 รูปแบบดังกล่าว จึงเป็นนวัตกรรมการบริหารราชการแผ่นดินที่ส่งเสริมให้ประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาคราชการ ในการกำหนดและนำนโยบายสู่การปฏิบัติจากต้นน้ำ (กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์) ถึงปลายน้ำ (จัดสรรงบประมาณลงสู่โครงการ การออกกฎหมาย และจัดบริการสาธารณะ) ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4. ลักษณะของหน่วยงานราชการและข้าราชการที่สนับสนุนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานราชการและข้าราชการเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะจะคอยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของภาครัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งหน่วยงานราชการและข้าราชการที่สนับสนุนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนจะมีลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะเป็น

1.1) องค์การที่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น ตู้ไปรษณีย์ เว็บไซต์ เป็นต้น

1.2) องค์การที่มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two ways communication) กับประชาชนอยู่ตลอดเวลา และเป็นการสื่อสารที่เปิดให้กับทุกคน

1.3) องค์การที่มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้เสียในภารกิจหรือโครงการที่กำลังทำอยู่

1.4) องค์การที่มีการนำข้อคิดเห็นที่ได้รับจากประชาชนมาพิจารณา ประกอบการตัดสินใจ พร้อมอธิบายเหตุผลการไม่ปฏิบัติตามข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำของประชาชน

1.5) องค์การที่จัดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในลักษณะทันท่วงที ถูกต้อง จริงใจ และโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจกับหน่วยงาน

1.6) องค์การที่สร้างนโยบายและหลักการขององค์การที่จะนำความเห็นดังกล่าวมา ประกอบการตัดสินใจขององค์การ

2) ลักษณะของข้าราชการที่สนับสนุนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน จะต้อง มีหลักการและวิธีการทำงานที่เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1) มีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวมและประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง

2.2) เคารพในสิทธิเสรีภาพของประชาชน

2.3) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม

2.4) มีความพร้อมรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

2.5) มีการทำงานที่รวดเร็ว โปร่งใส มีกลไกการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ

ที่ชัดเจน

2.6) สามารถปรับเปลี่ยนอุดมการณ์ที่ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ไปสู่ระบบคุณธรรม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความทันสมัย ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

- 1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- 3) การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร
- 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
- 5) ความสามารถในการปรับตัว
- 6) การมุ่งเน้นอนาคต
- 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหาร และดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่

- 1) การนำองค์การ
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ และ
- บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากระบวนการ ของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัด

เหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่ การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมาย ที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกละเอียดอยู่ในโครงสร้าง ที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การ มุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ ซึ่ง ความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมี การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตาม เวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับ ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือ พัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง- Approach)
- 2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
- 3) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
- 4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบ จากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัด ของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

กฎหมายที่ส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการเป็นประเด็นที่ได้มีการกำหนด เป็นแนวทางและเจตนารมณ์ที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานราชการปรับการดำเนินการให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างโปร่งใส สุจริต เปิดเผย ข้อมูล และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในนโยบายสาธารณะ รวมถึงการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในทุกระดับ ซึ่งกรอบแนวคิดในการมีส่วนร่วมของประชาชนปรากฏ อยู่ในกฎหมายหลายฉบับ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 รัฐธรรมนูญฉบับนี้รับรองสิทธิของ ประชาชนไว้มากมาย มีสิทธิในหลายประเด็นที่ได้รับการรับรองไว้ และได้มีการกำหนดช่องทางที่ ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมได้โดยการใช้สิทธิทางตรงตามที่บัญญัติไว้ในหลายมาตรา นอกจากสิทธิ โดยตรงแล้วรัฐธรรมนูญฉบับนี้ ยังกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ต้องจัดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอีก หลายเรื่อง และมีประเด็นที่น่าสนใจที่ได้มีการบัญญัติไว้คือ รัฐมีหน้าที่ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชนอย่างน้อยใน 4 ประเด็น คือ

- 1) มาตรา 58 วรรคแรก บัญญัติว่า “การดำเนินการใดของรัฐหรือที่รัฐจะอนุญาตให้ผู้อื่น ดำเนินการ ถ้าการนั้นอาจมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ คุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้เสียสำคัญอื่นใดของประชาชนหรือชุมชนหรือสิ่งแวดล้อม อย่างรุนแรง รัฐต้อง ดำเนินการให้มีการศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสุขภาพของประชาชนหรือ

ชุมชน และจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้องก่อน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาดำเนินการหรืออนุญาตตามที่กฎหมายบัญญัติ

2) มาตรา 65 วรรคสอง บัญญัติว่า “การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา ที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย”

3) มาตรา 77 วรรคสอง บัญญัติว่า “ก่อนการตรากฎหมายทุกฉบับ รัฐพึงจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้าน และเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกชั้นตอน เมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับแล้ว รัฐพึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายทุกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย เพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป”

4) มาตรา 178 วรรคสอง บัญญัติว่า “หนังสือสัญญาอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการค้า หรือการลงทุนของประเทศอย่างกว้างขวางตามวรรคสอง ได้แก่ หนังสือสัญญาเกี่ยวกับการค้าเสรี เขตศุลกากรร่วม หรือการให้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ หรือทำให้ประเทศต้องสูญเสียสิทธิในทรัพยากรธรรมชาติทั้งหมด หรือบางส่วน หรือหนังสือสัญญาอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ”

วรรคสาม บัญญัติว่า “ให้มีกฎหมายกำหนดวิธีการที่ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและได้รับการเยียวยาที่จำเป็น อันเกิดจากผลกระทบของการทำหนังสือสัญญาตามวรรคสามด้วย”

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับระบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง โดยกำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งหลักการนี้ได้ปรากฏใน มาตรา 3/1 วรรค 3 ว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ ซึ่งเป็นการกำหนดเจตนารมณ์ของการมุ่งพัฒนาระบบราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลได้ รวมทั้งเป็นการกำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นมาตรการสำคัญที่ส่งผลให้ส่วนราชการต่าง ๆ มีความตื่นตัวที่จะดำเนินการด้านนี้มากขึ้น

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการที่เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ในหมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มาตรา 8 (3) จึงได้กำหนดให้ในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่

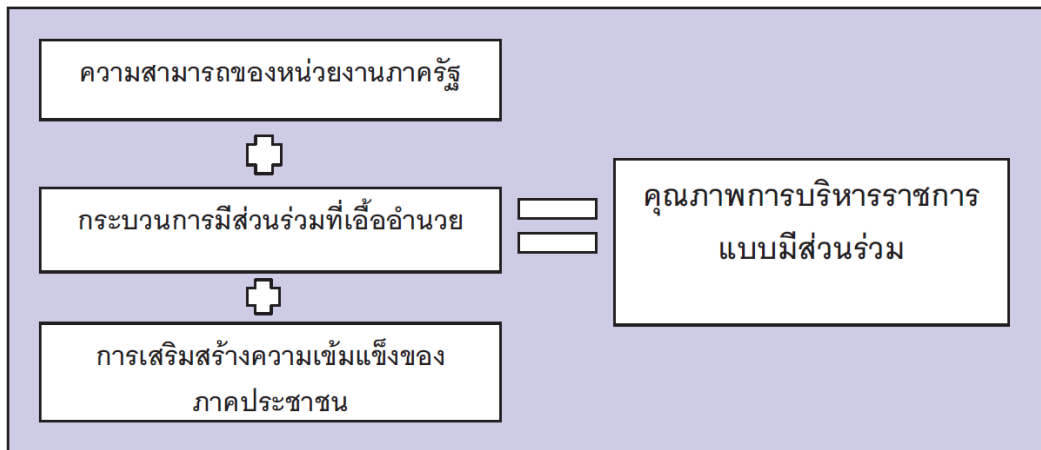
โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น และมาตรา 8 (4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

เห็นได้ว่าจากเจตนารมณ์ของกฎหมายหลายฉบับที่มุ่งให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน มีผลทำให้แนวทางการขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนบังเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือทุกส่วนราชการจะต้องปรับระบบการบริหารงานในส่วนราชการของตนให้เป็นระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้ฝังรากเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของราชการโดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนทัศน์ของคนในหน่วยงานให้สามารถทำงานร่วมกับประชาชนในลักษณะหุ้นส่วน มีการทำงานในลักษณะเครือข่ายมีการออกกฎเกณฑ์และแนวทางการทำงานที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจและกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องริเริ่มในการกำหนดนโยบายว่าด้วยการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้นำแนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ และทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นในลักษณะเชิงบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและเกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ด้วยการมอบรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการมอบรางวัลฯ ดังกล่าวให้กับจังหวัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และขยายขอบเขตของการยกย่องระดับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนความร่วมมือไปยังส่วนราชการระดับกรม/เทียบเท่าเมื่อปี พ.ศ. 2556 ต่อเนื่องถึงปัจจุบัน โดยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการดำเนินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ พัฒนาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้กรอบความคิดสมการคุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ตามภาพที่ 2-3 คือ คุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการ คือ

- 1) ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ
- 2) กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวย
- 3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชน



ภาพที่ 2-3 สมการคุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ หมายถึง ความสามารถของหน่วยราชการในการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำ/ภาวะผู้นำ การริเริ่ม/การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้าง/กระบวนการทำงาน การสนับสนุนงบประมาณ การสร้างค่านิยม วัฒนธรรม กระบวนทัศน์ ตลอดจนทักษะของบุคลากรภายในองค์กร

กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวย หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่ได้รับการออกแบบให้เอื้อต่อการบรรลุคุณภาพของการบริหารราชการ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการในการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดระดับการมีส่วนร่วม และเทคนิคในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการหรือสร้างนวัตกรรมการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับบริบทและสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งกระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวยเป็นแก่นสำคัญของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชน หมายถึง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของภาคประชาชน โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาความสามารถหรือทักษะที่จำเป็น เพื่อสร้างความพร้อมของภาคประชาชน ในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (Ability and Accessibility) อย่างตั้งใจ เต็มใจและมีคุณภาพ

บทที่ 3

ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์

การศึกษาความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ได้ใช้กรอบความคิด สมการคุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ตามหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นแนวทางในการศึกษา โดยคุณภาพการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการ คือ

- 1) ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ
- 2) กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวย
- 3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชน

ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ

กรมปศุสัตว์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัยปราศจากโรค สारตคค่าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพิษสุนัขบ้า กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการป้องกันการทารุณกรรมและการจัดสวัสดิภาพสัตว์ กฎหมายว่าด้วยช้าง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- 2) ศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์

- 3) ตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ พันธุ์สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์ และชีววัตถุสำหรับสัตว์ ยาสัตว์และวัตถุอันตรายด้านการปศุสัตว์ ระบบการผลิตปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์ และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย

- 4) ผลิตและขยายพันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ เชื้อพันธุ์ พืชอาหารสัตว์ และเสบียงสัตว์ เพื่อการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ และผลิตและจัดหาชีวภัณฑ์ เวชภัณฑ์และชีววัตถุสำหรับสัตว์ เพื่อการควบคุมโรคระบาดสัตว์

- 5) ควบคุม ป้องกัน กำจัด บำบัด วินิจฉัยและชันสูตรโรคสัตว์ กำกับ ดูแลสถานพยาบาลสัตว์ และพัฒนาระบบการจัดการด้านสุขภาพสัตว์

- 6) ส่งเสริม พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ และบริหารจัดการการประสานความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- 7) ดำเนินการอนุรักษ์พันธุ์กรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ และป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปศุสัตว์

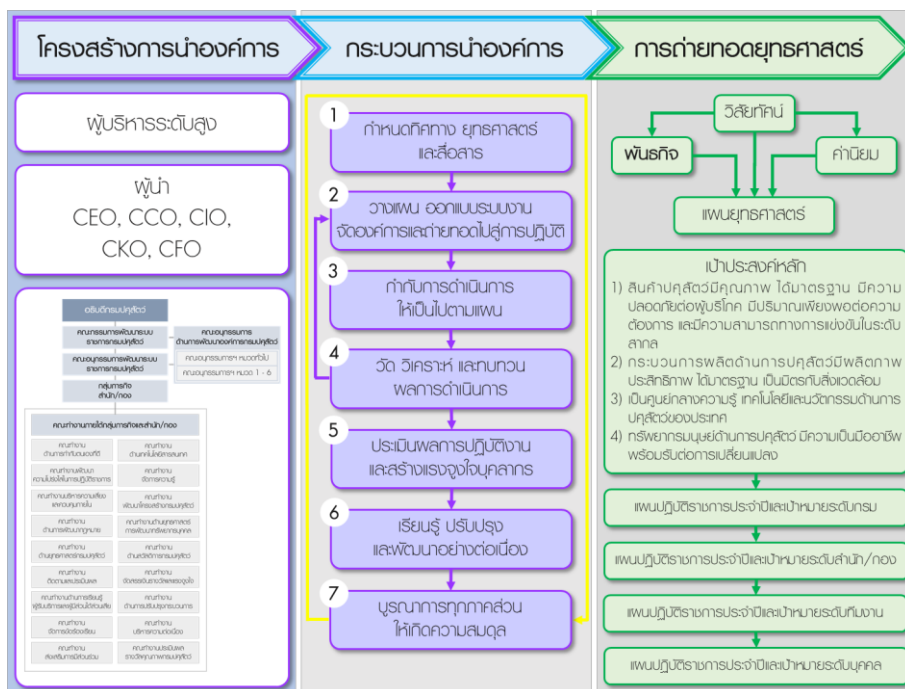
จากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น กรมปศุสัตว์จะไม่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เลยหากไม่นำกระบวนการมีส่วนร่วมเข้ามาช่วยในการดำเนินการ เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ อย่างน้อยประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ (1) เกษตรกร (2) ผู้ประกอบการ (3) ผู้บริโภค (4) ผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 กลุ่มมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ เช่น เกษตรกรต้องการขายผลผลิตที่มีราคาสูง ในขณะที่ผู้ประกอบการต้องการจำหน่ายวัตถุดิบหรือซื้อสินค้าจากเกษตรกรในราคาที่มีกำไรมาก ๆ โดยที่ผู้บริโภคต้องการได้สินค้าราคาถูกแต่มีคุณภาพดี ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ก็ไม่ต้องการเสียประโยชน์ให้กับผู้อื่น เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ในฐานะผู้กำกับและต้องรับผิดชอบต่อ 4 กลุ่มดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างคามพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยการนำแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ และพัฒนาองค์การ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นธรรมาภิบาลตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทย

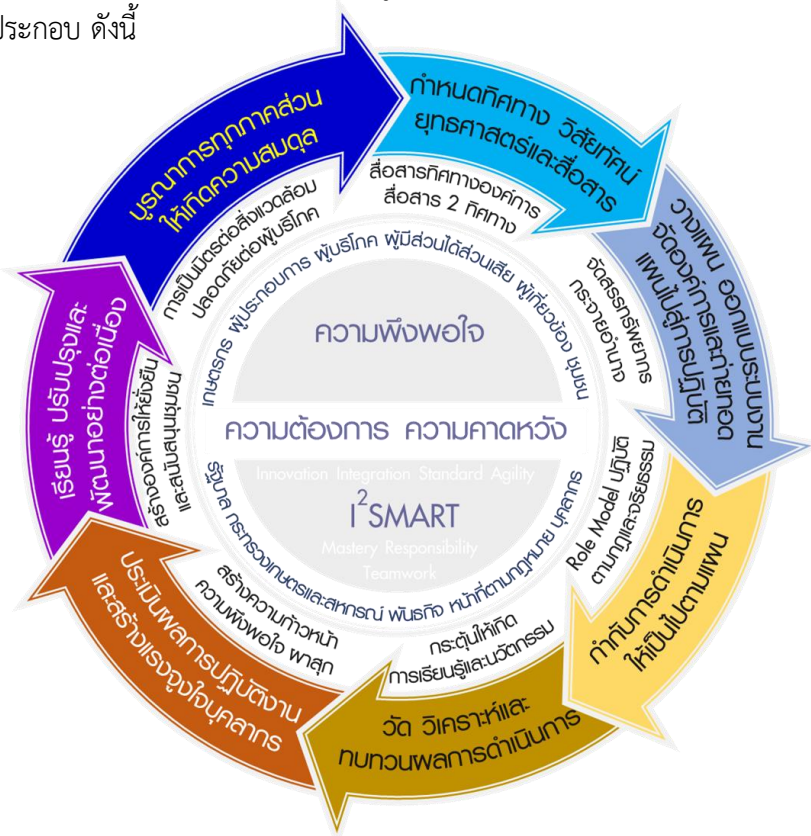
การนำองค์การของกรมปศุสัตว์ มุ่งเป้าประกอบ ดังนี้

1) **โครงสร้างการนำองค์การ** มีอธิบดีกรมปศุสัตว์เป็นผู้นำสูงสุด (CEO) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CCO) มีรองอธิบดีเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (CIO) ด้านการจัดการความรู้ (CKO) ด้านการเงิน (CFO) คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานชุดต่าง ๆ ซึ่งเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ถูกตั้งขึ้นมาอย่างเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน (Network) เพื่อรับผิดชอบในการวางแผน ออกแบบ กำหนดแนวทาง วางมาตรการ และขับเคลื่อนหรือนำไปปฏิบัติ รวมถึงกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ



ภาพที่ 3-1 โครงสร้างการนำองค์การของกรมปศุสัตว์

2) **กระบวนการนำองค์การ** เป็นระบบการนำองค์การที่กรมปศุสัตว์ได้กำหนดขึ้น ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำพากรมปศุสัตว์ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีธรรมาภิบาล ซึ่งได้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ระหว่างกระบวนการประเมินองค์การในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดความสมดุลของทุกภาคซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 3-2 ระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์

2.1) **กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และสื่อสาร** โดยให้ความสำคัญกับความสมดุลของทุกภาคส่วนรวมถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ร่วมกันวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และกำหนดช่องทางการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ปี 2561–2565 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์การที่น่าและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในตลาดโลก” โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายสำคัญ 4 ด้าน คือ (1) ทรัพยากรมนุษย์สาขาปศุสัตว์ มีความเชี่ยวชาญโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (2) การผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่การผลิตผลิตภัณฑ์การปศุสัตว์ไทยเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (3) เป็นองค์การชั้นนำและเป็นผู้ประกอบการขับเคลื่อนการปศุสัตว์ในอาเซียนพร้อมนำพาการปศุสัตว์ไทยยั่งยืนในตลาดโลก (4) การสร้างให้การปศุสัตว์ไทยเกิดความมั่นคงนำมาซึ่งความมั่งคั่งให้กับเกษตรกรอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อทำให้เกษตรกรและสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี

อย่างยั่งยืน และกำหนด I²SMART เป็นค่านิยมของกรมปศุสัตว์ เพื่อหลอมบุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

2.2) วางแผน ออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบงาน กระบวนการ จัดองค์การ ถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติ เป็นการแปลงทิศทาง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติที่มีรายละเอียดเพียงพอต่อการปฏิบัติ ให้มีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ตามที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น รวมถึงวางแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปใน ทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางองค์การ ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการ นำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการสื่อสารองค์การและระบบการจัดการคุณภาพของกรมปศุสัตว์

2.3) กำกับ ติดตาม การดำเนินการให้เป็นไปตามแผน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ กำหนดไว้ในแต่ละรายละเอียด โดยการควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้ ตัวชี้วัดทั้งในระดับกรมและระดับสำนัก/กอง ตามที่ได้กำหนดขึ้นมาจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่อย่างไร โดยที่แต่ละสำนัก/กอง รับผิดชอบความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กรมปศุสัตว์ เฉพาะในส่วนที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมาย ตามที่ระบุไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่ มีต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์การ

2.4) วัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จที่ เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ เมื่อเทียบกับแผน ผลของการวัดและวิเคราะห์ ผู้บริหารนำไปใช้เป็นข้อมูลในการทบทวน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและยังคงมีความสามารถในการบรรลุ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จ เพื่อ ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์การอย่าง กว้างขวางและเกิดนวัตกรรม

2.5) ประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากร มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วย ผลงานเป็นการล่องหนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติในทุกๆระดับ และกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง รวมถึงการกำหนดวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน รวมทั้งประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อหาความจำเป็นที่จะต้อง ได้รับการพัฒนาเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ พร้อมทั้งใช้ระบบการยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัลแก่บุคลากร ทั้งในระดับ สำนัก/กอง ระดับทีมงานและระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เช่น การปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

2.6) เรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งมิติผลการดำเนินการและมิติการนำองค์การ ของผู้บริหาร โดยใช้ค่านิยม I²SMART เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ SMART ยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเปิดกว้างเชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วน

2.7) บูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดความสมดุล ในความต้องการ ความคาดหวัง ของ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ รวมถึงพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบตาม กฎหมายของกรมปศุสัตว์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมใน

กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญต่อผลผลิตและบริการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์

นอกเหนือจากบทบาทหลัก 7 องค์ประกอบ ยังมีบทบาทที่สำคัญของผู้นำอีกส่วนหนึ่งที่กำหนดให้เป็นบทบาทของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ด้วย ได้แก่ (1) การสื่อสารทิศทางองค์กรแบบสองทิศทาง (2) การจัดสรรทรัพยากร การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (4) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้วยการสร้างบรรยากาศ การปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเกิดการคิดนวัตกรรม เช่น การแบ่งปันความรู้ การทำงานเป็นทีม (5) การสร้างความก้าวหน้า ความพึงพอใจ ความผาสุกให้แก่บุคลากร การจูงใจบุคลากร โดยการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร รวมถึงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการเพิ่มเติม (6) สร้างองค์การให้ยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การและของบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญรอบข้างองค์การด้วย (7) มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการผลิตปศุสัตว์ที่มีตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยอาศัยความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันจากทุกภาคส่วน

3) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่ถูกกำหนดเป็นทิศทางขององค์กรไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักและยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ได้มีการกำหนด แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน และถูกถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดลงสู่ระดับสำนัก/กอง ระดับกลุ่มงาน/ทีมงาน จนถึงระดับบุคคล ควบคู่กับจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การติดตามประเมินผลและการให้แรงจูงใจที่ชัดเจน

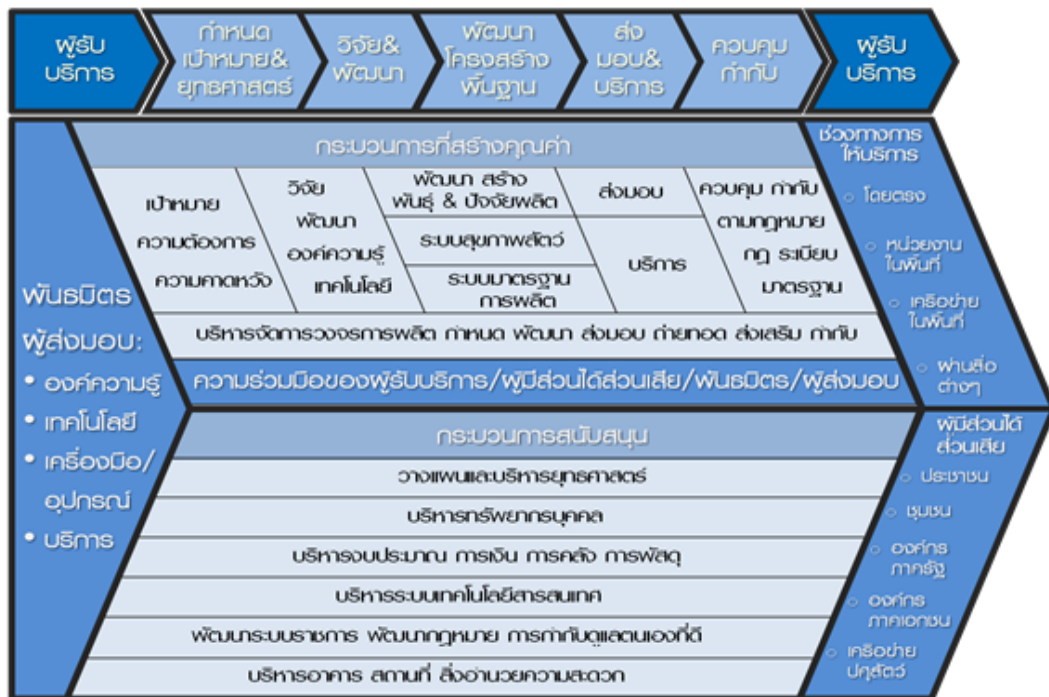
แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561-2565 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ (1) เสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถนะเพื่อยกระดับบุคลากรด้านการปศุสัตว์มุ่งสู่ระดับสากล (2) พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ ความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร องค์กร สถาบันเกษตรกร (3) เพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตปศุสัตว์ให้สมดุล ยั่งยืนและแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัด (4) เสริมสร้างนวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าปศุสัตว์ (5) บูรณาการองค์ความรู้และความร่วมมือด้านการปศุสัตว์สู่ระดับสากล (6) ยกระดับการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลด้านการปศุสัตว์ ให้มีความเหมาะสมและร่วมสมัย (7) ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ โดยแต่ละยุทธศาสตร์ได้มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินยุทธศาสตร์ แผนงาน กิจกรรม โครงการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

การออกแบบระบบงาน (Work System) ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือระหว่างกันของผู้รับบริการ (เกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบรรลุเป้าหมายสินค้าปศุสัตว์ไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก นั่นก็คือ สินค้าปศุสัตว์จะต้องมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอ และมีความสามารถในการแข่งขันซึ่งเงื่อนไขการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ที่มีเป้าหมายร่วมกันแต่

แยกกันดูแลรับผิดชอบในส่วนที่ตนเกี่ยวข้อง โดยที่ระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์ และการออกแบบระบบงาน (Work System) ตามภาพที่ 3-3 กรมปศุสัตว์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก ส่งผลให้การดำเนินงานภายในกรมปศุสัตว์ในทุก ๆ ด้าน มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการตามภารกิจของกรมปศุสัตว์ ได้แก่

- 1) ภารกิจด้านการผลิตปศุสัตว์
- 2) ภารกิจด้านสุขภาพสัตว์
- 3) ภารกิจด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์
- 4) ภารกิจด้านการส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์

โดยในแต่ละภารกิจกรมปศุสัตว์กำหนดให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ตามระดับความพร้อมของผู้เกี่ยวข้อง หากมีความพร้อมมาก ระดับการมีส่วนร่วมก็จะสูงตามไปด้วย เป็นต้น



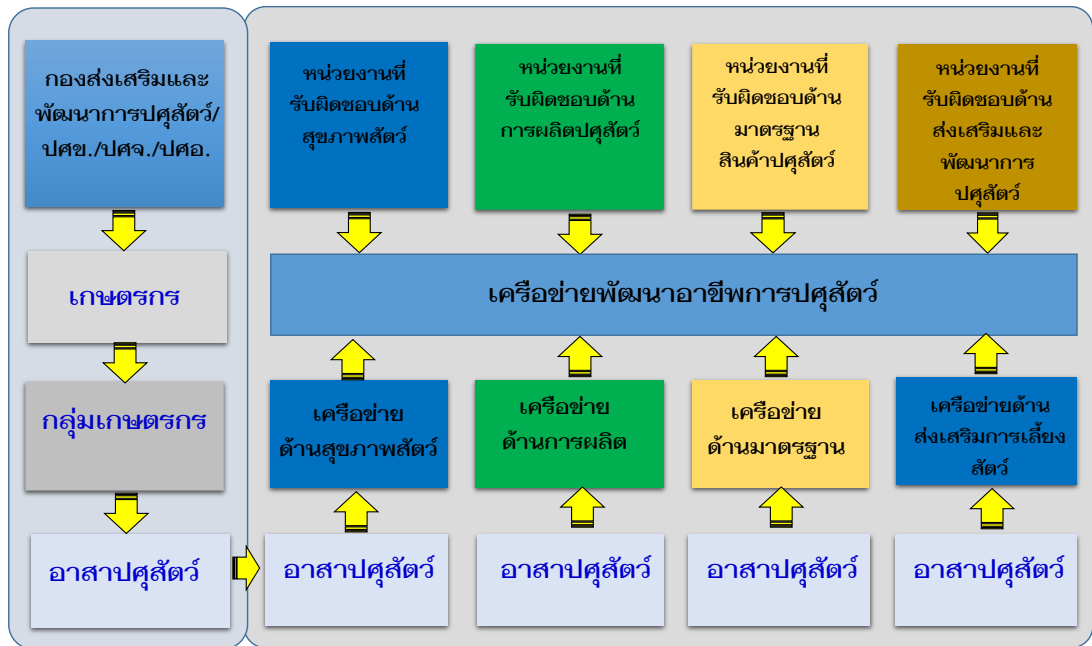
ภาพที่ 3-3 ระบบงานกรมปศุสัตว์ (Work System)

กรมปศุสัตว์ ได้จัดตั้งกองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ เพื่อเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการตามภารกิจของกรมปศุสัตว์ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์วิจัย กำหนดรูปแบบ และพัฒนาวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปศุสัตว์ที่เหมาะสมแก่ผู้ประกอบการ เกษตรกร เครือข่ายปศุสัตว์และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ศึกษา วิจัยพัฒนา และดำเนินการโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริพื้นที่เฉพาะ ป้องกันและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของเกษตรกรด้านการปศุสัตว์
- 3) ศึกษาและวิเคราะห์มาตรการทางธุรกิจ ความร่วมมือทางการค้าและทางวิชาการข้อตกลง ผลกระทบ กฎ และระเบียบระหว่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศ

- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการด้านการปศุสัตว์
- 5) จัดทำแผนประชาสัมพันธ์และการผลิตสื่อและโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ด้านการปศุสัตว์ของกรม

จากอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ จึงมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างเครือข่ายเกษตรกรด้านการปศุสัตว์ หลังจากนั้นสำนัก/กองที่เกี่ยวข้องจะคัดเลือกและนำไป พัฒนาเป็นเครือข่ายเฉพาะทาง เช่น อาสาปศุสัตว์ ปศุสัตว์ตำบล เครือข่ายผสมเทียม เครือข่ายผลิตสัตว์ เครือข่ายผลิตพืชอาหารสัตว์ เป็นต้น โดยในแต่ละปีจะมีแผนงานโครงการและงบประมาณสำหรับการ ดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกรมปศุสัตว์ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ เป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วม พัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ และเป็นเลขานุการคณะกรรมการด้านการปศุสัตว์ระดับชาติที่มีภาคส่วน ต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการนโยบายสุกรและผลิตภัณฑ์ (Pig Board) คณะกรรมการนโยบาย พัฒนาไก่ไข่และผลิตภัณฑ์ (Egg Board) คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม (Milk Board) เป็นต้น



ภาพที่ 3-4 การขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์ได้จัดสรรงบประมาณ ให้กับสำนัก/กอง เพื่อใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เอื้อต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น อีกทั้งยังได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัด “การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา” ของผู้บริหารในระดับสำนัก/กอง เพื่อดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีทักษะที่เอื้อต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยได้กำหนดให้หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ มีการประเมินผลเจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์ และมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมผลการฝึกอบรมและรายงานให้กรมปศุสัตว์ทราบทุกสิ้นปีงบประมาณ และในการพัฒนาเกษตรกร กรมปศุสัตว์ได้จัดสรรงบประมาณ ให้กับสำนัก/กอง เพื่อใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของสำนัก/กองที่เกี่ยวข้องเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้หน่วยงานจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาทักษะของกลุ่มเกษตรกร เครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำโครงการต่าง ๆ รวมทั้งให้รายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ให้กรมปศุสัตว์ทราบ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้มีการสนับสนุนงบประมาณ พันธุ์สัตว์ พืชอาหารสัตว์ ยาสัตว์ และวัสดุให้แก่เครือข่ายเกษตรกร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การสนับสนุนสัตว์พันธุ์ดีให้แก่เกษตรกรฟาร์มเครือข่ายนำไปขยายพันธุ์และเป็นแหล่งกระจายพันธุ์ของกรมปศุสัตว์ การสร้างความรู้ ทักษะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของอาสาปศุสัตว์ ให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ กรมปศุสัตว์ได้กำหนดแนวทางการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม ให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติ โดยใช้กลไก 5ช ได้แก่ ชี้ ชวน เชิญ ช่วย และเชิดชู นอกจากนี้ยังได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เช่น กรมปศุสัตว์ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน Smart Farmer และ Smart Officer เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้และความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม อันจะมีส่วนช่วยพัฒนาเกษตรกรสู่ Smart Farmer และพัฒนาเจ้าหน้าที่สู่ Smart Officer

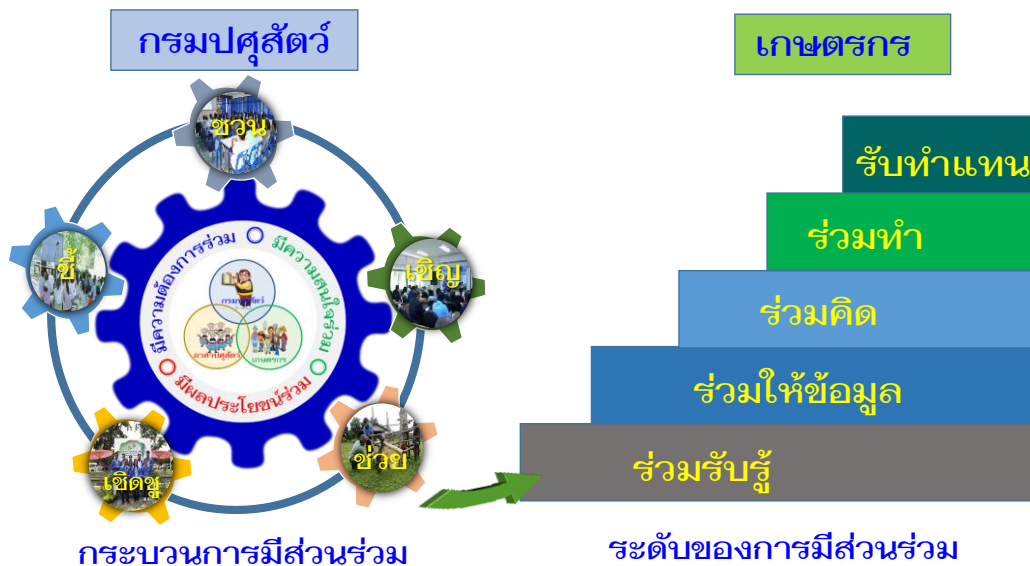
กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้ออำนวย

กรมปศุสัตว์ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการทบทวนและการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยได้วิเคราะห์และทบทวนภารกิจของกรมปศุสัตว์ที่บริการหรือมีผลกระทบต่อประชาชนจัดระดับสมองจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อจัดทำรายงานผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต เสนออธิบดีกรมปศุสัตว์ให้ความเห็นชอบและการประชาสัมพันธ์สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผู้รับบริการเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

- 1) เกษตรกรด้านปศุสัตว์ได้แก่ เอกชนหรือนิติบุคคลที่ประกอบอาชีพเลี้ยงปศุสัตว์
- 2) ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการปศุสัตว์ได้แก่ เอกชนหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจการปศุสัตว์ ได้แก่ ผู้ผลิต/แปรรูป/จำหน่ายสินค้าเกี่ยวข้องกับปศุสัตว์ ผู้นำเข้าและส่งออกสินค้าเกี่ยวข้องการปศุสัตว์
- 3) ผู้บริโภค ได้แก่ ประชาชน บุคคลทั่วไป ที่บริโภคสินค้าปศุสัตว์ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการจากกรมปศุสัตว์ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และผู้ปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์ในฐานะผู้กำกับและต้องรับผิดชอบต่อ 4 กลุ่มดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม “3มี 5ช 5ร” ตามภาพที่ 3-5 ภายใต้ปรัชญา 3มี คือ “มีความต้องการร่วม มีความสนใจร่วม และมีผลประโยชน์ร่วม” โดยอาศัยกลไกของกระบวนการ 5ช ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ชี้ : ชี้แจงทำความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้ทราบถึงสิทธิและโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ ในการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ
- 2) ชวน : ชักชวนให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนใช้สิทธิและโอกาสที่พึงมี เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากับกรมปศุสัตว์
- 3) เชิญ : เชิญผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่มีศักยภาพ โดยการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนากับกรมปศุสัตว์
- 4) ช่วย : ช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ ให้มีความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ เช่น การเลี้ยงปศุสัตว์ การจัดการปศุสัตว์ที่ดี การป้องกันโรคระบาด การรักษาโรคและการปฐมพยาบาลสัตว์ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน การสื่อสาร และมีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถช่วยตนเองโดยพัฒนาด้านปศุสัตว์ของตนตามหลักวิชาการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และช่วยผู้อื่นโดยทำให้เป็นตัวอย่างพร้อมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การด้านปศุสัตว์ที่ถูกหลักวิชาการให้แก่ผู้อื่น
- 5) เชิดชู : ยกย่อง เชิดชู ผู้ที่มีความโดดเด่นในการมีส่วนร่วมการพัฒนากการปศุสัตว์ และประสบความสำเร็จ โดยการมอบรางวัล เกียรติบัตร และอื่น ๆ เป็นประจำทุกปี



ภาพที่ 3-5 กระบวนการมีส่วนร่วม “3มี 5ช 5ร” ของกรมปศุสัตว์

ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนกับกรมปศุสัตว์ ในการพัฒนาการปศุสัตว์ ของประเทศ โดยมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมใน 5 ระดับ (5ร) ดังนี้

1) ร่วมรับรู้ : ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการปศุสัตว์

2) ร่วมให้ข้อมูล : ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการความคาดหวังที่เกี่ยวกับการปศุสัตว์ ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้ใช้เป็นข้อมูล สำหรับวางแผนพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ ให้ได้ตรงตามความต้องการ ความคาดหวัง และเหมาะสม กับสภาพพื้นที่

3) ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ : ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เกี่ยวกับการปศุสัตว์ของประเทศ

4) ร่วมทำ: ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ใน ประเด็นที่ได้ทำความตกลงกันไว้ เช่น การร่วมเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่ ร่วมพัฒนา และผลิตพันธุ์สัตว์ ร่วมยกระดับมาตรฐานการเลี้ยงปศุสัตว์ เป็นต้น

5) รับทำแทน: ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนดำเนินการแทนกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาการปศุสัตว์ ของตนเองให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีผลผลิตสูง พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการเลี้ยง ปศุสัตว์ให้แก่ผู้อื่นแทนกรมปศุสัตว์ เช่น ตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ ฟาร์มตัวอย่าง ฟาร์มสาธิต หรือหมู่บ้านปศุสัตว์ ชนิดต่าง ๆ ทำหน้าที่เฝ้าระวังโรคระบาดสัตว์และเป็นหูเป็นตาแทนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชน

กรมปศุสัตว์ได้จัดให้มีช่องทางทางประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลที่จำเป็นต่อการเข้ามามีส่วน ร่วม และการรับฟังความคิดเห็นของภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้ เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล งานบริการ ตลอดจนการแจ้งข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน และข้อคิดเห็น ได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว

1) เว็บไซต์ ได้แก่ เว็บไซต์ของกรมปศุสัตว์ เว็บไซต์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนงาน/ โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2) สื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ ได้แก่ ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นช่องทางหนึ่งให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

3) การประชุมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM forum) เพื่อเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความ คิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมได้แก่ เจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ ภาค ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประชาชนที่สนใจ

4) จัดให้มีการประชุมสัมมนาเครือข่ายต่าง ๆ เช่น เครือข่ายอาสาปศุสัตว์ เครือข่ายสัตว์ พันธุ์ดี เครือข่ายพิชอาหารสัตว์พันธุ์ดี เป็นต้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นมีและแลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี ระหว่างกลุ่มเครือข่าย เจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

กรมปศุสัตว์ ได้มีการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มเครือข่ายที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรม ปศุสัตว์ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งประเด็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการประชาสัมพันธ์และ เผยแพร่ เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วน

ร่วมของกรมปศุสัตว์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ในด้านต่าง ๆ ปีละ 2 ครั้งอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการของกรมปศุสัตว์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งได้มีการสำรวจข้อมูลเครือข่ายภาคประชาชนและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของกรมปศุสัตว์ โดยมอบหมายให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ตามตารางที่ 3-1 เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลเครือข่ายที่เกี่ยวข้องตามภารกิจ และนำมาใช้ประกอบการกำหนด วิเคราะห์ จัดทำแผนและบริหารงาน/โครงการต่าง ๆ

ภารกิจหลัก	ฐานข้อมูล	ความถี่ในการปรับปรุง	หน่วยงานรับผิดชอบ
ด้านสุขภาพสัตว์	เครือข่ายเฝ้าระวังโรค	ปีละครั้ง	สำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์
ด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์	เครือข่ายผู้ประกอบการสินค้าปศุสัตว์ ได้แก่ ฟาร์ม โรงงาน โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น	ปีละครั้ง	สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์
	เครือข่ายสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม	ปีละครั้ง	สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์
	ห้องปฏิบัติการเอกชนที่ให้บริการตรวจวิเคราะห์สินค้าปศุสัตว์	ปีละครั้ง	สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์
ด้านการผลิตปศุสัตว์	เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตสัตว์พันธุ์ดี	ปีละครั้ง	สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์
	เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตอาหารสัตว์พันธุ์ดี	ปีละครั้ง	สำนักพัฒนาอาหารสัตว์
ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์	เครือข่ายอาสาปศุสัตว์	ปีละครั้ง	กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์
	เครือข่ายปศุสัตว์อินทรีย์	ปีละครั้ง	กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์

ตารางที่ 3-1 ฐานข้อมูลเครือข่ายภาคประชาชนและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากฐานข้อมูลเครือข่ายภาคประชาชนและเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ได้นำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ ได้ใช้ฐานข้อมูลเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานด้านปศุสัตว์ที่เป็นปัจจุบันทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น
- 2) การบริหารจัดการโครงการอาสาปศุสัตว์ ได้ใช้ฐานข้อมูลอาสาปศุสัตว์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์
- 3) การให้บริการตรวจรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ โดยใช้ฐานข้อมูลเครือข่ายห้องปฏิบัติการเอกชนที่ให้บริการตรวจวิเคราะห์สินค้าปศุสัตว์ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถใช้บริการจากห้องปฏิบัติการของภาคเอกชนที่ผ่านการรับรองจากกรมปศุสัตว์
- 4) การควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับสินค้าจากปศุสัตว์ ได้ใช้เครือข่ายสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม เพื่อให้กรมปศุสัตว์สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการฟาร์มมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาโครงการของกรมปศุสัตว์ ที่มีผลงานโดดเด่นและได้รับรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 จำนวน 6 โครงการ เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

1. โครงการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2556 และรางวัลขยายผลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2558
2. โครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร) ได้รับรางวัลขยายผลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับชมเชย ประจำปี พ.ศ. 2557
3. โครงการพัฒนาควายงามพรหมพิราม โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกโครงการธนาคารโค – กระบือ เพื่อเกษตรกรตามพระราชดำริ ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2558
4. โครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่) ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2559
5. โครงการพัฒนาศักยภาพและเครือข่ายคัลสเตอร์แพะสวนผึ้ง ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2560
6. โครงการยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจังหวัดเพชรบุรี ได้รับรางวัลสัมฤทธิ์ผลประชาชนมีส่วนร่วม ระดับดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2561

โครงการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์

1. ที่มาของโครงการ

ระบบการเลี้ยงปศุสัตว์ของประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ระบบ ได้แก่การเลี้ยงแบบหลังบ้านเพื่อเป็นอาหารและรายได้เสริม และระบบการเลี้ยงแบบอุตสาหกรรมเพื่อการค้าและการส่งออก โดยระบบการเลี้ยงปศุสัตว์ทั้งสองระบบมีความแตกต่าง แต่เนื่องจากระบบการเลี้ยงปศุสัตว์ทั้งสองระบบมีความแตกต่าง คือ ระบบการเลี้ยงแบบอุตสาหกรรมมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพการผลิต ในขณะที่ระบบการเลี้ยงแบบหลังบ้านมุ่งเน้นที่ความสะดวกและเรียบง่าย ซึ่งเป็นจุดอ่อนของระบบการจัดการสุขภาพสัตว์ ที่มีความเสี่ยงต่อสถานภาพการส่งออกสินค้าปศุสัตว์ของประเทศ โดยพื้นที่ที่ผลิตปศุสัตว์ต้องปลอดโรคระบาดสัตว์สำคัญตามข้อกำหนด ประกอบกับการเลี้ยงปศุสัตว์แบบหลังบ้านได้ผลผลิตต่ำไม่สามารถประกอบเป็นอาชีพที่เลี้ยงครอบครัวได้อย่างมั่นคง เนื่องจากเกษตรกรขาดความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การปรับปรุงพันธุ์สัตว์ การจัดการอาหารสัตว์ ในขณะที่ภาครัฐมีข้อจำกัดด้านอัตราการเลี้ยงของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงและทันถ่วงที ส่งผลให้การพัฒนาการปศุสัตว์ในระดับเกษตรกรรายย่อยไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และยังคงมีโรคระบาดสัตว์ที่สร้างความเสียหายให้แก่เกษตรกรอยู่เนื่อง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตปศุสัตว์ของประเทศ

กรมปศุสัตว์ ภายใต้ภารกิจและเป้าหมายของการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัยปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพการปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถยึดเป็นอาชีพได้อย่างมั่นคงและการให้บริการในพื้นที่อย่างรวดเร็วและทั่วถึง จึงเป็นความท้าทายของกรมปศุสัตว์ที่ต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ

จากความสอดคล้องกันในเป้าหมายของเกษตรกร ที่ต้องการให้สัตว์ของตนมีสุขภาพดี แข็งแรง มีผลผลิตสูง ขายได้ราคาดี และเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ ที่ต้องการให้ปศุสัตว์ของประเทศปลอดโรค มีผลิตภาพสูง เกษตรกรสามารถยึดการปศุสัตว์เป็นอาชีพที่มั่นคงได้ ซึ่งจะส่งผลให้สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการและมีความสามารถทางการแข่งขัน จึงทำให้กรมปศุสัตว์มีทางออกภายใต้โอกาสและข้อจำกัดดังกล่าว โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม ภายใต้ปรัชญา 3มี คือ “มีความต้องการร่วม มีความสนใจร่วม และมีผลประโยชน์ร่วม” ซึ่งเป็นที่มาของการสร้างอาสาปศุสัตว์เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ของตนเอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน ตามตาราง 3-2

ปี พ.ศ.	ชื่ออาสา	พื้นที่ดำเนินการ	โครงการและวัตถุประสงค์
2530 - 2531	อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ ตำบล (อปต.)	ภาคตะวันออกเฉียง เหนือตอนบน (จังหวัดขอนแก่น)	โครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ประจำตำบล (อปต.) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ให้กับเกษตรกรผู้นำด้านปศุสัตว์ให้มีความรู้ ด้านปศุสัตว์และมีด้านผสมเทียมโคเนื้อ
2532 - 2534	- อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ หมู่บ้าน (อพปม.) - อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ ตำบล (อพปต.)	ทุกภาคยกเว้น ภาคใต้ และ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	โครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน (อพปม.) และโครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ ประจำตำบล(อพปต.) มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาทักษะให้กับ อพปม. และ อพปต. ให้ มีความรู้พื้นฐานด้านปศุสัตว์สามารถช่วย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้
2535- 2537	- อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ หมู่บ้าน (อพปม.) - อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ ตำบล (อพปต.)	ทุกจังหวัด ยกเว้น กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม และ ภูเก็ต	โครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน (อพปม.) และโครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ ประจำตำบล (อพปต.) มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาทักษะให้กับ อพปม. และอพปต. ให้มี ความรู้พื้นฐานด้านปศุสัตว์สามารถช่วย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้
2538 - 2547	- อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ หมู่บ้าน (อพปม.) - อาสาพัฒนา ปศุสัตว์ประจำ ตำบล (อพปต.)	ทุกจังหวัด	โครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน (อพปม.) และโครงการอาสาพัฒนาปศุสัตว์ ประจำตำบล (อพปต.) มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาทักษะให้กับ อพปม. และอพปต. ให้มี ความรู้พื้นฐานด้านปศุสัตว์สามารถช่วย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้
2548 - ปัจจุบัน	อาสาปศุสัตว์ (อสป.)	ทุกจังหวัด	โครงการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ (อสป.) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ พื้นฐานและทักษะให้กับอาสาปศุสัตว์ให้ มีความรู้ด้านปศุสัตว์สามารถช่วยเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กับเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3-2 การพัฒนาอาสาปศุสัตว์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพการเลี้ยงปศุสัตว์ โดยอาศัยอาสาปศุสัตว์เป็นแกนนำและต้นแบบ รวมถึงเป็นผู้ประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์กับเกษตรกรในพื้นที่
- 2) เพื่อยกระดับการผลิตปศุสัตว์ของประเทศในระดับท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของอาสาปศุสัตว์ในพื้นที่
- 3) เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ในพื้นที่

3. กลุ่มเป้าหมาย

กรมปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้เกษตรกรทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ระดับตำบลและหมู่บ้านครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศโดยเฉพาะพื้นที่ที่มีการเลี้ยงปศุสัตว์หนาแน่น หากเกษตรกรคนใดมีความสนใจจะได้รับการเชิญเข้าร่วมเป็นอาสาปศุสัตว์ โดยกำหนดคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

- 1) อายุ 18 ปีขึ้นไป
- 2) การศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไปหรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการปศุสัตว์ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชุมชน

4. การดำเนินการ

กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสให้เกษตรกรที่เลี้ยงปศุสัตว์เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ของตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันระหว่างเกษตรกรและกรมปศุสัตว์ โดยกรมปศุสัตว์สร้างและพัฒนาอาสาปศุสัตว์ โดยอาศัยกลไกของกระบวนการ 5x ซึ่งประกอบด้วย

- 1) **ชี้** : ชี้แจงทำความเข้าใจให้เกษตรกรได้ทราบถึงสิทธิและโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่
- 2) **ชวน** : ชักชวนให้เกษตรกรใช้สิทธิและโอกาสที่มี เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ผ่านการเป็นอาสาปศุสัตว์ เพื่อยกระดับการเลี้ยงปศุสัตว์ของตนเองและเพื่อนเกษตรกร
- 3) **เชิญ** : เชิญเกษตรกรที่มีศักยภาพเข้ารับการพัฒนาเป็นอาสาปศุสัตว์ เพื่อร่วมพัฒนาปศุสัตว์ของตนเองและช่วยเพื่อนเกษตรกร
- 4) **ช่วย** : กรมปศุสัตว์ ช่วยพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ให้มีความรู้ ความสามารถด้านการเลี้ยงปศุสัตว์ การจัดการปศุสัตว์ที่ดี การป้องกันโรคระบาด การรักษาโรคและการปฐมพยาบาลสัตว์ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน การสื่อสาร และมีภาวะผู้นำ
อาสาปศุสัตว์ ช่วยตนเองโดยพัฒนาการเลี้ยงปศุสัตว์ของตนตามหลักวิชาการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และช่วยเพื่อนเกษตรกรในพื้นที่โดยทำให้เป็นตัวอย่างพร้อมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การเลี้ยงปศุสัตว์ที่ถูกหลักวิชาการให้แก่เพื่อนเกษตรกร
- 5) **เชิดชู** : ยกย่อง เชิดชู อาสาปศุสัตว์ที่มีความโดดเด่นในการมีส่วนร่วมการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ และประสบความสำเร็จ โดยการมอบรางวัลอาสาปศุสัตว์ดีเด่นระดับประเทศ ระดับเขต และระดับจังหวัด ในวันที่ 5 พฤษภาคมของทุกปี ซึ่งเป็นวันครบรอบวันสถาปนากรมปศุสัตว์และวันอาสาปศุสัตว์

ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรและอาสาปศุสัตว์กับกรมปศุสัตว์ ในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ โดยมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมใน 5 ระดับ (5ร) ดังนี้

1) **ร่วมรับรู้** : เกษตรกรและอาสาปศุสัตว์มีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่

2) **ร่วมให้ข้อมูล** : เกษตรกรและอาสาปศุสัตว์มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการความคาดหวังที่เกี่ยวกับการปศุสัตว์ เพื่อให้กรมปศุสัตว์ใช้สำหรับวางแผนพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้ตรงตามความต้องการของเกษตรกรและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่

3) **ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ** : เกษตรกรและอาสาปศุสัตว์มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปศุสัตว์ในพื้นที่

4) **ร่วมทำ** : อาสาปศุสัตว์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ในประเด็นที่ได้ทำความตกลงกันไว้ เช่น การร่วมเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่ ร่วมพัฒนาและผลิตพันธุ์สัตว์ร่วมยกระดับมาตรฐานการเลี้ยงปศุสัตว์ เป็นต้น

5) **รับทำแทน** : อาสาปศุสัตว์ดำเนินการแทนกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ของตนเองให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีผลผลิตสูง พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการเลี้ยงปศุสัตว์ ให้แก่เกษตรกรเพื่อนบ้านแทนกรมปศุสัตว์ โดยตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ ฟาร์มตัวอย่าง ฟาร์มสาธิต หรือหมู่บ้านปศุสัตว์ชนิดต่าง ๆ ทำหน้าที่เฝ้าระวังโรคระบาดสัตว์และเป็นหูเป็นตาแทนเจ้าหน้าที่ของรัฐ



ภาพที่ 3-6 การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของอาสาปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์ ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของภาคส่วนที่เข้าร่วมดังนี้

- 1) กองสำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ดำเนินการดังนี้
 - สำรวจความต้องการของเกษตรกร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน โดยร่วมกับหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
 - สนับสนุนงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และอาสาปศุสัตว์ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด
 - ติดตามตรวจเยี่ยมให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของอาสาปศุสัตว์ ร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่
 - ประเมินความพึงพอใจของอาสาปศุสัตว์ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการปศุสัตว์

2) หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ มีหน้าที่ในการจัดประชุมชี้แจงและจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่และอาสาปศุสัตว์ในพื้นที่ ให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ การจัดเก็บข้อมูล การรายงานผล และองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของอาสาปศุสัตว์ในพื้นที่

- 3) อาสาปศุสัตว์ที่เข้าร่วมโครงการ มีหน้าที่ ดังนี้
 - เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรืออื่น ๆ ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ
 - ร่วมในการดำเนินงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ในประเด็นที่ได้ทำความตกลงกันได้ เช่น การร่วมเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่ ร่วมพัฒนาและผลิตพันธุ์สัตว์ ร่วมยกระดับมาตรฐานการเลี้ยงปศุสัตว์ เป็นต้น
 - ดำเนินการแทนกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาปศุสัตว์ของตนเองให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีผลผลิตสูง พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการเลี้ยงปศุสัตว์ ให้แก่เกษตรกรเพื่อนบ้านแทนกรมปศุสัตว์

นอกจากนั้น กรมปศุสัตว์ได้มีการคัดเลือกอาสาสมัครปศุสัตว์ที่มีผลงานดีเด่นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน เพื่อเป็นตัวอย่างต้นแบบให้การดำเนินงานให้กับอาสาปศุสัตว์อื่น ๆ สามารถศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การขยายผลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของเครือข่ายต่าง ๆ เช่น การจัดโครงการประชุมสัมมนาอาสาปศุสัตว์เพื่อให้อาสาปศุสัตว์ดีเด่น และอาสาปศุสัตว์อื่น ๆ รวมถึงเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน และร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

อาสาปศุสัตว์ เป็นผู้แทนของกรมปศุสัตว์ในการปฏิบัติงานด้านปศุสัตว์ในพื้นที่ ทำให้กรมปศุสัตว์สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่ เป็นการลดภาระภาครัฐ ทำให้เกษตรกรในพื้นที่สามารถพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ได้ตรงตามความต้องการ และถูกต้องตามหลักวิชาการ มีอาชีพที่มั่นคง มีรายได้เพิ่มมากขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งอาสาปศุสัตว์ทุกคนจะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อาสาปศุสัตว์มีความโดดเด่นทางสังคมในท้องถิ่น ได้รับความไว้วางใจจากเกษตรกรและประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก จนได้รับการเลือกให้เป็นผู้นำในท้องถิ่น เช่น การเป็นนายกเทศบาล นายองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สมาชิกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นจำนวนมาก

6. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

1) เนื่องจากการเป็นอาสาปศุสัตว์ ไม่ได้รับค่าตอบแทน หากอาสาปศุสัตว์ขาดความพร้อม หรือไม่มีจิตที่มีความเสียสละมากพอ จะเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในที่สุดจะล้มเลิกการเป็นอาสาปศุสัตว์ไปโดยปริยาย

2) การพัฒนาอาสาปศุสัตว์แต่ละรายต้องใช้ระยะเวลามาก การรักษาสถานะให้คงเป็นอาสาปศุสัตว์อย่างต่อเนื่องยังเป็นความท้าทายของกรมปศุสัตว์

3) การเปลี่ยนเป็นสังคมเมืองมากขึ้น การเลี้ยงปศุสัตว์จะลดลง ส่งผลกระทบต่อบทบาทและความชำนาญของอาสาปศุสัตว์เนื่องจากปริมาณงานลดลง

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) กรมปศุสัตว์มีปรัชญาที่ใช้เป็นกรอบคิดชัดเจน ที่เป็นพื้นฐานของการมีส่วนร่วมอย่างลงตัว ซึ่งประกอบด้วยความต้องการร่วม ความสนใจร่วมและผลประโยชน์ที่ตรงกันระหว่างเกษตรกรกับภาครัฐ

2) เป็นเงื่อนไขทางยุทธศาสตร์ที่กรมปศุสัตว์ต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่รับผิดชอบ ผู้บริหารและบุคลากรจึงให้ความสำคัญ

3) มีความพร้อมด้านบุคลากร องค์กรความรู้ และกระบวนการดำเนินการ

4) ผู้เข้าร่วมเป็นอาสาปศุสัตว์มีความพร้อม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและเสียสละเพื่อท้องถิ่นของตน

5) หน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานระดับจังหวัด อำเภอและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินการ

โครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร)

1. ที่มาของโครงการ

ระบบการผลิตสุกร แบ่งออกได้เป็น 3 ระบบด้วยกัน คือ การผลิตสุกรพันธุ์แท้ การผลิตแม่สุกรสองสาย และการผลิตสุกรขุน โดยเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยที่ผลิตสุกรขุน จำเป็นต้องมีต้นทุน คือ พันธุ์สุกร ประกอบด้วยสุกรแม่พันธุ์สองสายและสุกรพ่อพันธุ์ เพื่อผลิตสุกรขุนจำหน่าย ซึ่งเกษตรกรต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านพันธุ์ อาหาร การจัดการ สุขภาพ และการตลาดเป็นอย่างดี จึงจะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ แต่ปัจจุบันเกษตรกรขาดความรู้ความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้ ขาดการเรียนรู้ และการรวมกลุ่ม ส่งผลให้เกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรไม่มีการพัฒนารูปแบบการเลี้ยงสุกร ทำให้มีรายได้ไม่สม่ำเสมอ นำไปสู่ความไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพ เกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ไม่มีอำนาจในการต่อรอง นำไปสู่ภาวะขาดทุนและต้องเลิกเลี้ยงสุกรในที่สุด ทำให้ขาดความยั่งยืนในการประกอบอาชีพ ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของเกษตรกร ตลอดจนความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

กรมปศุสัตว์ ได้พัฒนาพันธุ์สุกรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี ส่งผลให้ได้สุกรพันธุ์ดี มีสมรรถนะการผลิตสูง ทั้งสุกรสายพ่อพันธุ์ และสายแม่พันธุ์ กรมปศุสัตว์จึงได้กระจายพันธุ์สุกรเหล่านี้ไปยังเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งในการกระจายพันธุ์สัตว์ไปสู่เกษตรกรทั่วไปเป็นเพียงการจำหน่ายพันธุ์สัตว์ให้แก่เกษตรกร โดยนำสุกรไปทำพันธุ์หรือเลี้ยงขุนเพื่อจำหน่าย และต้องกลับมาซื้อสุกรจากกรมปศุสัตว์ใหม่ เป็นในลักษณะนี้ตลอดมา โดยที่กรมปศุสัตว์มีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถผลิตสุกรพันธุ์หรือสุกรขุนให้เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรได้ ดังนั้นกรมปศุสัตว์ จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเป็นการดำเนินงานในรูปแบบฟาร์มเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสุกรพันธุ์ดีของกรมปศุสัตว์ ให้มีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกร มีคุณภาพและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม
- 2) เพื่อยกระดับของเกษตรกรที่เข้ามาเป็นฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังเกษตรกรภายในกลุ่ม หรือเกษตรกรรายอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. กลุ่มเป้าหมาย

กรมปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้เกษตรกรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เข้าร่วมฟาร์มเครือข่าย จำนวน 250 ราย จากพื้นที่ 51 จังหวัด

4. การดำเนินการ

กรมปศุสัตว์ ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหา และแบ่งประเภทของปัญหา พบว่าปัญหาเริ่มตั้งแต่การขาดสุกรพันธุ์ดี ความรู้ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์ และความรู้ด้านต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพเลี้ยงสุกร เช่น การจัดการฟาร์ม การจัดการอาหาร การจัดการด้านสุขภาพ เกษตรกรบางส่วนมีความรู้ แต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างเกษตรกรด้วยกัน ทำให้เป็นลักษณะต่างคนต่างทำ จึงได้จัดทำโครงการการบริหารจัดการเกษตรกรฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยง

สุกร เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตสุกรพันธุ์ดี โดยอาศัยกลไกของกระบวนการ 5ช ซึ่งประกอบด้วย

1) **ชี้** : กรมปศุสัตว์ได้รวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการเลี้ยงสุกร ทั้งในระดับการผลิตสุกร ขุน การผลิตสุกรพันธุ์ และการพัฒนาพันธุ์สุกร การจัดการฟาร์ม การผสมพันธุ์ ด้านสุขภาพสัตว์ เป็นต้น พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบการดำเนินการในลักษณะของฟาร์มเครือข่าย และรายละเอียดต่าง ๆ และประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรรับทราบถึงแนวทางการดำเนินการ และหลักเกณฑ์ในการเข้าร่วมเป็นฟาร์มเครือข่าย

2) **ชวน** : กรมปศุสัตว์ร่วมกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรในแต่ละพื้นที่ โดยร่วมกันวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งชวนเกษตรกรใช้สิทธิและโอกาสที่พึงมีของตนเอง เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร เพื่อให้เกษตรกรได้ผลประโยชน์สูงสุด

3) **เชิญ** : กรมปศุสัตว์รับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมเป็นฟาร์มเครือข่าย โดยตรวจสอบคุณสมบัติของเกษตรกรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4) **ช่วย** : กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตสุกรพันธุ์ดี โดยดำเนินการดังนี้

4.1) ให้การแนะนำเกษตรกรถึงระบบการผลิตที่เหมาะสมสำหรับเกษตรกรแต่ละราย เนื่องจากมีความพร้อมในปัจจัยการผลิตที่แตกต่างกัน รวมทั้งจัดสรรพันธุ์สุกรตามที่เกษตรกรต้องการ

4.2) จัดให้มีการประชุมฟาร์มเครือข่ายเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงสุกร ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ในโอกาสต่าง ๆ ตรวจเยี่ยมติดตามความก้าวหน้าและติดตามข้อมูลผลการใช้ประโยชน์จากพันธุ์สุกรในฟาร์มเกษตรกรเครือข่าย ในด้านต่าง ๆ เช่น การให้ผลผลิต ต้นทุนการผลิต ผลกำไรที่เกิดขึ้น ปัญหาในการผลิตสุกร โดยดำเนินการศึกษาวิจัยร่วมกับเกษตรกรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4.3) สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกร ซึ่งจากการรวมกลุ่มทำให้สามารถขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐได้ง่าย เช่น ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน แต่ประเด็นที่สำคัญคือ การรวมกลุ่มทำให้เกษตรกรมีศักยภาพในการดำเนินกิจการมากขึ้น สามารถแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายพร้อมกัน

4.4) ประเมินผลการดำเนินงานจากความก้าวหน้า และผลสำเร็จจากการดำเนินกิจการเลี้ยงสุกรของเกษตรกร ประเมินความพึงพอใจของเกษตรกรต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

เกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร ช่วยตนเองโดยพัฒนาการเลี้ยงสุกรพันธุ์ดีที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์ ตามหลักวิชาการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และช่วยเพื่อนเกษตรกร โดยทำให้เป็นฟาร์มตัวอย่างพร้อมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การเลี้ยงสุกรที่ถูกหลักวิชาการให้แก่เพื่อนเกษตรกร

5) **เชิดชู** : กรมปศุสัตว์ได้จัดพิธีมอบโล่รางวัลให้กับเกษตรกรฟาร์มเครือข่าย ที่มีความโดดเด่นในการมีส่วนร่วมการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่ และประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชู ในวันที่ 5 พฤษภาคมของทุกปี ซึ่งเป็นวันครบรอบวันสถาปนากรมปศุสัตว์

ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกรกับกรมปศุสัตว์ ในการพัฒนาการผลิตสุกรพันธุ์ดีของกรมปศุสัตว์ โดยมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมใน 5 ระดับ (5ร) ดังนี้

1) **ร่วมรับรู้** : เกษตรกรมีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการผลิตสุกรพันธุ์ดีของกรมปศุสัตว์

2) **ร่วมให้ข้อมูล** : เกษตรกรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการความคาดหวังที่เกี่ยวกับเลี้ยงสุกร เพื่อให้กรมปศุสัตว์ใช้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผนพัฒนาการผลิตสุกรพันธุ์ดีในพื้นที่ ได้ตรงตามความต้องการของเกษตรกรและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่

3) **ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ** : เกษตรกรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการเลี้ยงสุกรในพื้นที่

4) **ร่วมทำ** : เกษตรกรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ในประเด็นที่ได้ทำ ความตกลงกันไว้ เช่น การร่วมเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่ ร่วมพัฒนาและผลิตสุกรพันธุ์ดีร่วมยกระดับมาตรฐานการเลี้ยงสุกร เป็นต้น

5) **รับทำแทน** : เกษตรกรดำเนินการแทนกรมปศุสัตว์ในการผลิตสุกรพันธุ์ดี ที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีผลผลิตสูง พร้อมจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายในท้องถิ่น มีการประสานให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เช่น การกระจายพันธุ์สุกร การตลาด ข้อมูลด้านวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนประสานกับหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำ Website, Webboard และ Social media ต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในการดำเนินงานของกลุ่ม ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาดูงานของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรจากพื้นที่ต่าง ๆ ที่สนใจ ซึ่งเป็นการขยายแนวคิดและรูปแบบวิธีการดำเนินการออกไปเป็นวงกว้าง

กรมปศุสัตว์ ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของภาคส่วนที่เข้าร่วมดำเนินการ ดังนี้

- 1) **สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์** เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ดำเนินการดังนี้
 - กำหนดหลักเกณฑ์การสมัครเข้าเป็นฟาร์มเครือข่าย จัดทำคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่และเกษตรกร และสื่อประชาสัมพันธ์
 - สืบหาความต้องการพันธุ์สัตว์ของเกษตรกรเครือข่ายเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - สนับสนุนงบประมาณตามแผนและจัดหาสัตว์พันธุ์ดีให้เกษตรกรเครือข่ายตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข
 - ติดตามตรวจเยี่ยม ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่
 - ประเมินความพึงพอใจ และความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของการดำเนินงาน
- 2) **หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่** ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ มีหน้าที่ในการจัดประชุมชี้แจงและจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรเครือข่ายในพื้นที่ ให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ การจัดเก็บข้อมูล การรายงานผล มาตรฐานฟาร์ม และองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสัตว์

- 3) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ มีหน้าที่ ดังนี้
- ใช้สัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์เป็นพ่อหรือแม่พันธุ์ เพื่อผลิตลูกและเลี้ยงดูพ่อหรือแม่พันธุ์ตามที่เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์แนะนำ โดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ เช่น การคัดเลือกพันธุ์ การปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม การบันทึกข้อมูล มาตรฐานฟาร์ม ฯลฯ
 - ให้ความร่วมมือแก่เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ ในการตรวจติดตามเยี่ยมเยียน เพื่อให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การป้องกันกำจัดโรค ฯลฯ
 - เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรืออื่น ๆ ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ

ประเภทฟาร์มเครือข่าย



ภาพที่ 3-7 ประเภทฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดี (สุกร)

5. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

โครงการฯ มีเกษตรกรร่วมฟาร์มเครือข่าย จำนวน 250 ราย จากพื้นที่ 51 จังหวัด โดยส่วนใหญ่เป็นฟาร์มเครือข่ายใช้ประโยชน์ จำนวน 217 ฟาร์ม และฟาร์มเครือข่ายขยายพันธุ์และปรับปรุงพันธุ์ จำนวน 38 ฟาร์ม เกษตรกรฟาร์มเครือข่ายมีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร ชมรมผู้ใช้ประโยชน์จากพันธุ์กรรมสุกรกรมปศุสัตว์ สมาคมผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร โดยเกษตรกรเหล่านี้ใช้พันธุ์กรรมสุกรของกรมปศุสัตว์เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นสุกรสายพ่อพันธุ์หรือสายแม่พันธุ์ ใช้ประโยชน์ในรูปแบบของสุกรมีชีวิตหรือในรูปแบบของน้ำเชื้อสด เกษตรกรเหล่านี้เมื่อได้รับความรู้ในด้านต่าง ๆ จากการเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้นำไปประกอบอาชีพเลี้ยงสุกรตามประเภทของตนอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น เลือกใช้พันธุ์สุกรได้ถูกต้องตามลักษณะการผลิต ได้ใช้พันธุ์กรรมสุกรของกรมปศุสัตว์ที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสมเกษตรกรรายย่อยสามารถเข้าถึงได้ ส่งผลให้เกษตรกรฟาร์มเครือข่ายมีต้นทุนด้าน

พันธุ์สัตว์ในระดับต่ำ เกษตรกรเลือกใช้วัตถุดิบอาหารสัตว์ในท้องถิ่น ส่งผลให้มีต้นทุนด้านค่าอาหารสัตว์ ลดลง เกษตรกรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับอาชีพการเลี้ยงสุกร โดยเฉพาะ เกษตรกรที่มีความคิดก้าวหน้าได้ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และ เชื่อมโยงระหว่างสมาชิก โดยการจัดทำ Website และ Webboard สำหรับสมาชิก และผู้ที่สนใจทั่วไป ตลอดจนใช้ Social media ในการติดต่อประสานงานในวงกว้าง ก่อให้เกิดสังคม online ที่เชื่อมโยงผู้ใช้ พันธุ์กรรมสุกรของกรมปศุสัตว์ นำไปสู่การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่เกษตรกรด้วยตนเอง ก่อให้เกิดมิตรภาพที่มั่นคง และเกิดพลังในการต่อรองกับพ่อค้ารับซื้อสุกรขุน หรือในการซื้อวัสดุต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เป็นการทุ่มเทของเกษตรกรฟาร์มเครือข่ายด้วยตนเอง มีการ ประสานพูดคุยกันในการตลาด ราคาจำหน่ายสุกร ทำให้มีการร่วมมือกันในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรในกลุ่ม นอกจากนี้ ในอนาคตการรวมกลุ่มเหล่านี้จะมีบทบาทในชุมชน มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโรงฆ่าสัตว์ขนาดเล็กที่ได้มาตรฐาน สำหรับบริการแก่มวลสมาชิก การ จัดตั้งเขียงจำหน่ายที่สะอาดและปลอดภัย สถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดความมั่นคงด้านอาหาร (Food Security) ภายในชุมชน ไม่เพียงเกษตรกรเท่านั้น ผู้บริโภคซึ่งเป็นส่วนปลายน้ำยังได้รับประโยชน์จากการ บริโภคเนื้อที่สะอาดปลอดภัย สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจจาก การที่เป็นผลผลิตจากชุมชน ก่อให้เกิดชุมชนเข้มแข็ง สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น นำไปสู่ความยั่งยืน ในที่สุด

6. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นคือความมั่นใจของเกษตรกรต่อการดำเนินงานตามโครงการใน ระยะแรก ซึ่งเกษตรกรบางส่วนยังไม่มีเชื่อมั่นต่อพันธุ์สุกรของกรมปศุสัตว์ และต่อการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากที่ผ่านมายังไม่มีการดำเนินงานในลักษณะนี้ในวงกว้างมาก่อน แต่จากคุณภาพ พันธุ์กรรมสุกรของกรมปศุสัตว์ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นพันธุ์สุกรในส่วนของสายพ่อ พันธุ์ หรือสายแม่พันธุ์ ส่งผลให้เป็นสุกรพันธุ์ที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของเกษตรกร เมื่อ เกษตรกรนำไปใช้ประโยชน์ และเริ่มให้ผลผลิต ตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ที่มี ความรู้และประสบการณ์ จึงทำให้เกิดการยอมรับในกลุ่มเกษตรกร และมีการบอกต่อส่งผลให้เกิดการ ยอมรับในวงกว้างอย่างรวดเร็ว

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร) มีดังนี้

- 1) กรมปศุสัตว์ ได้เปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองโดยมองว่า “ทุกภาคส่วนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในการให้บริการใด ๆ ที่ตนเองมีความสามารถ ภายใต้ปรัชญา 3มี”
- 2) กระบวนการมีส่วนร่วม 5ช และ 5ร ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการ บรรลุเป้าหมายส่วนรวมร่วมกัน โดยใช้ศักยภาพและความสามารถที่ตนเองมีอยู่เติมเต็มซึ่งกันและกัน
- 3) กระบวนการมีส่วนร่วม เมื่อมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สามารถยกระดับการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้นได้ และในที่สุดเกษตรกรจะสามารถยกระดับในดำเนินการได้ด้วยตนเอง ภาครัฐสามารถให้ ดำเนินการแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) เกษตรกรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ โดยการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก นำไปสู่การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่เกษตรกรด้วยตนเอง ก่อให้เกิดมิตรภาพที่มั่นคง

5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญ โดยให้การสนับสนุนในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการประชุมของเกษตรกรในพื้นที่

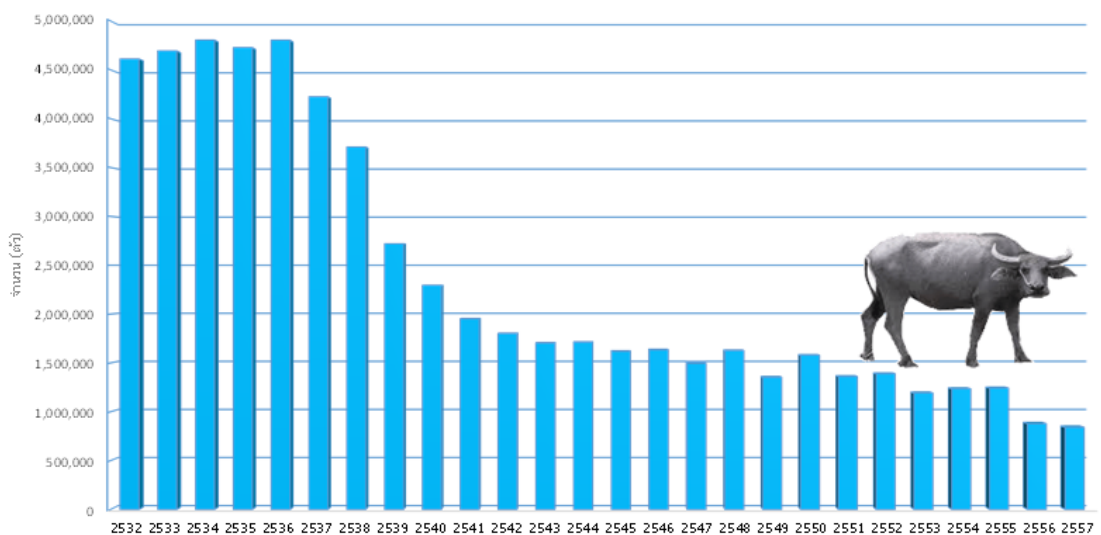
6) การสร้างแรงจูงใจโดยการมอบโล่รางวัลให้กับเกษตรกรฟาร์มเครือข่าย มีความโดดเด่น ในการมีส่วนร่วมการพัฒนาปศุสัตว์ในพื้นที่และประสบความสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ อีกทั้งยังช่วย สร้างแรงบันดาลใจให้เกษตรกรรายอื่น ๆ หันมาให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

โครงการพัฒนาควายงามพรหมพิราม โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกโครงการธนาคารโค - กระบือ เพื่อเกษตรกรตามพระราชดำริ

1. ที่มาของโครงการ

ควายหรือกระบือมีความสำคัญต่อคนไทยทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นสัตว์เลี้ยงที่มีความผูกพันกับวิถีชีวิตของเกษตรกรในชนบทมายาวนาน โดยนับว่าเป็นส่วนหนึ่งในระบบการผลิต การเกษตรที่มีการเพาะปลูกเป็นรายได้หลัก นานมาแล้วที่ควายถูกใช้เป็นแหล่งแรงงานในการเกษตร การใช้มูลเป็นปุ๋ย และเมื่อมีความจำเป็นก็สามารถขายเป็นรายได้อีกทางหนึ่งด้วย ตลอดจนใช้เพื่อความบันเทิงและการกีฬา อาทิ ใช้ในประเพณีการแข่งขันวิ่งควาย กีฬาการชนควาย และการประกวดควาย แพนซี เป็นต้น

ประเทศไทยเคยมีจำนวนควายสูงสุดในช่วงปี พ.ศ. 2522-2523 ประมาณ 6 ล้านกว่าตัว ต่อมาจำนวนควายของประเทศได้ลดจำนวนลงอย่างช้า ๆ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2532-2541 จำนวนควายของประเทศได้ลดจำนวนลงอย่างรวดเร็วในอัตราเฉลี่ยสูงถึงปีละ 11.9 เปอร์เซ็นต์ หลังจากประเทศไทยเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา จำนวนควายของประเทศได้ลดลงในอัตราเฉลี่ยปีละ 7.6 เปอร์เซ็นต์ และในปี 2557 เหลือควายเพียงจำนวน 840,064 ตัว สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของเกษตรกรที่ประกอบอาชีพการทํานา มีการใช้เครื่องจักรกล (รถไถนา) แทนการใช้แรงงานควาย เกษตรกรจึงไม่ให้ความสำคัญกับควาย ขายควายทิ้งเข้าโรงฆ่าสัตว์ อีกทั้งเกษตรกรที่ยังเลี้ยงควายอยู่ส่วนใหญ่ไม่ได้เลี้ยงควายเป็นอาชีพ จึงไม่ให้ความสนใจในด้านการจัดการการเลี้ยงดู การปรับปรุงพันธุ์ การป้องกันกำจัดโรค ทำให้ควายให้ผลผลิตต่ำ ผลผลิตไม่เพียงพอต่อการบริโภค จึงทำให้จำนวนควายลดลงอย่างต่อเนื่องในทุกปี และเริ่มมีความวิตกกังวลว่า ควายอาจจะหมดไปจากสังคมไทย



ข้อมูล : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมปศุสัตว์

ภาพที่ 3-8 กราฟแสดงจำนวนควายของประเทศไทย ปี 2532-2557

กรมปศุสัตว์ ภายใต้ภารกิจและเป้าหมายของการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ของ ประเทศ ได้เห็นโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและอนุรักษ์ควายไทย โดยส่งเสริมให้ เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ เพื่อการผลิต และอนุรักษ์ควายไทยและการบูรณาการทุกภาคส่วนในด้านองค์ความรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิด ประโยชน์จากการเลี้ยงควายอย่างครบวงจร อันจะเป็นการส่งเสริมสนับสนุนในการเพิ่มประชากรควายใน ประเทศให้มีสายพันธุ์ดี และเกษตรกรได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตกระบือสายพันธุ์ดี ให้มีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกร
- 2) เพื่อพัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้ในการปรับปรุงพันธุ์กระบือ เพื่อเพิ่มมูลค่า มีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังเกษตรกรภายในกลุ่ม หรือเกษตรกร รายอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. กลุ่มเป้าหมาย

เกษตรกรสมาชิกกลุ่มธนาคารโค-กระบือในพื้นที่อำเภอพรหมพิราม จำนวน 3 กลุ่ม มีจำนวน ทั้งหมด 142 ราย

4. การดำเนินการ

ในการดำเนินโครงการ กรมปศุสัตว์ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดย สร้างสมดุลให้เกิดกับทุกฝ่าย และอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมภายใต้ปรัชญา 3 มิติ กลไกของกระบวนการ 5 ช และระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมใน 5 ระดับ (5ร) โดยได้จัด ประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ได้รับทราบถึงนโยบายและแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ สามารถนำไปปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้มอบหมายให้สำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหม พิราม เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการฯ โดยดำเนินการดังนี้

- 1) การดำเนินการโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ
 - 1.1) ประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการผ่านผู้นำท้องที่-ท้องถิ่นเพื่อแจ้งให้เกษตรกรทราบ
 - 1.2) รับแบบแสดงความจำนงขอเข้าร่วมโครงการ ของเกษตรกรที่ต้องการเป็นสมาชิก
 - 1.3) ร่วมกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการหมู่บ้าน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาคัดเลือกเกษตรกรตามเงื่อนไขและรับรองคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ของโครงการ หากเกษตรกรที่ มีความต้องการเป็นจำนวนมาก ก็จะดำเนินการประชาคม โดยเชิญคณะทำงานติดตามการดำเนินงาน โครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ เข้าร่วมประชาคมด้วย
 - 1.4) สนับสนุนโค-กระบือแม่พันธุ์จากโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตาม พระราชดำริ
 - 1.5) ทำสัญญาเยี่ยมเพื่อการผลิตกับเกษตรกรตามระเบียบของโครงการ
 - 1.6) จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โครงการ โดยในพื้นที่อำเภอพรหมพิราม มีจำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มธนาคารโค-กระบือตำบลห้วยเชียง

กลุ่มธนาคารโค-กระบือบ้านเขาน้อย และกลุ่มธนาคารโคกระบือตำบลดงประคำ โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการกลุ่ม การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของสมาชิก ระเบียบ กติกา ข้อบังคับกลุ่ม การดำเนินกิจการ การเงินและบัญชี

- 1.7) ให้คำแนะนำด้านการเลี้ยง การดูแลสุขภาพสัตว์และการผสมเทียมแก่เกษตรกร
- 1.8) ติดตามลูกเกิด และนำลูกสัตว์ตัวที่หนึ่งที่เป็นเพศเมียไปขยายให้เกษตรกรรายใหม่
- 1.9) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
- 2) การพัฒนางานส่งเสริมเพื่อเตรียมความพร้อมเกษตรกรในการผลิตและอนุรักษ์ควาย

ดังนี้

2.1) ปรับรูปแบบการเลี้ยงควาย โดยใช้หลักการจัดการฟาร์มที่ดี มีการจัดทำคอกควายที่มั่นคง แข็งแรง ทำความสะอาดคอกอย่างสม่ำเสมอ

2.2) ส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิตควาย เช่น โรงเรือน ฟีซอาหารสัตว์ พันธุ์สัตว์ ให้พัฒนาเพิ่มศักยภาพการจัดการฟาร์มและพัฒนาเข้าสู่ระบบฟาร์มมาตรฐานในที่สุด

2.3) สร้างฟาร์มต้นแบบให้เป็นตัวอย่งการพัฒนา เพื่อเป็นความภาคภูมิใจของเกษตรกร

2.4) กำหนดระบบการดูแลสุขภาพสัตว์โดยเข้มงวด เช่น การทำวัคซีนตามรอบที่กรมปศุสัตว์กำหนด กำจัดพยาธิภายในและภายนอกทุก 6 เดือน มีการตรวจสอบสุขภาพควายเป็นประจำจากหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่และการจัดตั้งกองทุนยาสัตว์

2.5) ส่งเสริมให้เกษตรกรปรับปรุงพันธุ์ควายด้วยวิธีผสมเทียม

2.6) สนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อการผลิตฟีดอาหารสัตว์และอาหารสำรองให้เพียงพอ

2.7) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการติดตามแจ้งเตือน (Warning) มาใช้ในการตรวจสอบทะเบียนสัตว์

2.8) ส่งเสริมการสร้างกลุ่มเกษตรกรและสร้างเครือข่ายเกษตรกรให้เข้มแข็ง รวมทั้งอาสาสมัคร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยการประสานงานกับเกษตรกร

2.9) พัฒนาความรู้และประสบการณ์ของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดอบรม ทบทวนความรู้และส่งเสริมการดูงานเพิ่มประสบการณ์ ให้เกษตรกรมีความคิดเชิงพัฒนา



ภาพที่ 3-9 กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการพัฒนาควายงามพรมพிரาม

นอกจากนี้กรมปศุสัตว์ ได้ดำเนินการบูรณาการกับหน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานส่วนภูมิภาค องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน และภาคเอกชน โดยนำศักยภาพของแต่ละส่วนมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มผลผลิตและอนุรักษ์ควายไทย ดังนี้

อำเภอพรหมพิราม ได้แต่งตั้งคณะทำงานติดตามการดำเนินงานโครงการธนาคารโค-กระบือ เพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ โดยมีนายอำเภอเป็นประธาน และหัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่เป็นคณะทำงาน มีหน้าที่ ติดตาม ควบคุม กำกับดูแลการคัดเลือกเกษตรกร ตลอดจนให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ พร้อมแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และให้พัฒนาการอำเภอให้ความร่วมมือในการรับรองรายได้ครัวเรือนเกษตรกรที่ยื่นแบบแสดงความจำนงขอรับความช่วยเหลือจากโครงการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและคณะกรรมการหมู่บ้าน/ชุมชน มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการ การนัดหมายสมาชิก การรับรองคุณสมบัติของเกษตรกรตามระเบียบของโครงการ และสนับสนุนงบประมาณ เช่น ยามาซื้อ รวมทั้งการติดตามการดำเนินโครงการ

ภาคเอกชน ได้แก่ “บิ๊กไอซ์ฟาร์มควายไทย” ศูนย์เรียนรู้เฉพาะด้านกระบือ ให้ใช้สถานที่ในการฝึกอบรมดูงานของเกษตรกร และให้การสนับสนุนน้ำเชื้อควายพันธุ์ดี ที่มีความสวยงามตามอุดมทัศน์ ทำให้เกษตรกรสามารถผลิตควายพันธุ์ดีที่มีคุณภาพดี มีมูลค่าสูงขึ้น รวมทั้งให้ความร่วมมือกลุ่มธนาคารโค-กระบือตำบลทับยายเชียง ให้ใช้พื้นที่นาหน้าฟาร์ม จัดตั้งโรงเรียนสอนควายไถนา

การดำเนินกิจการของกลุ่มเกษตรกร

1) กำหนดการใช้พ่อพันธุ์กระบือประจำกลุ่ม ดังนี้

- ให้สมาชิกนำแม่กระบือที่แสดงอาการเป็นสัด มาผสมพันธุ์ที่คอกพ่อพันธุ์กระบือ
- กำหนดอัตราการผลิตผสมพันธุ์ (จนผสมติด) เพื่อนำเงินไปซื้อเวชภัณฑ์ วิตามิน เกลือแร่

ในการบำรุงรักษาพ่อพันธุ์

2) จัดตั้งโรงเรียนสอนควายไถนา กลุ่มธนาคารโค-กระบือตำบลทับยายเชียง โดยมีมติที่ประชุมกลุ่มได้กำหนดให้มีการจัดตั้งโรงเรียนสอนควายไถนา เพื่อการอนุรักษ์วิถีชีวิตชาวนาไทยและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบือ โดยได้รับความร่วมมือจากฟาร์ม “บิ๊กไอซ์ฟาร์มควายไทย” ศูนย์เรียนรู้เฉพาะด้านการเลี้ยงกระบือพื้นเมือง อนุเคราะห์ให้พื้นที่นาหน้าฟาร์ม จัดตั้งโรงเรียนสอนควายไถนา ดำเนินการสอนโดยสมาชิกกลุ่ม

3) การจัดตั้งกองทุนของกลุ่ม มติที่ประชุมกลุ่ม ได้กำหนดค่าธรรมเนียมแรกเข้าของสมาชิก เพื่อเป็นการระดมทุนในกิจการของกลุ่ม เช่น จัดตั้งกองทุนยาสัตว์ประจำกลุ่ม หรือเพื่อบริการสมาชิกและหารายได้เข้ากลุ่ม ดังนี้

3.1) การจัดตั้งกองทุนยาสัตว์ประจำกลุ่ม มติที่ประชุมกลุ่มกำหนดให้จัดตั้งกองทุนยาสัตว์ประจำกลุ่มเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการจัดซื้อยาสัตว์ในราคาถูก ไม่ต้องเสียค่ายานพาหนะเดินทางไปซื้อไกลบ้าน และสามารถดูแลสุขภาพสัตว์ได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เงินทุนและหุ้นของกลุ่มเป็นเงินหมุนเวียน ในการจัดซื้อเวชภัณฑ์ วัสดุการเกษตร และอื่น ๆ ตามความต้องการของสมาชิก กลุ่มกำหนดสถานที่ตั้ง และผู้ดูแลกองทุนยาสัตว์ แนะนำให้คัดเลือกและมอบหมายให้อาสาปศุสัตว์ประจำกลุ่มเป็นผู้ให้บริการดูแลสุขภาพสัตว์เบื้องต้นแก่สมาชิก โดยให้อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ

3.2) การจัดตั้งกองทุนเสบียงอาหารสัตว์ประจำกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ไม่มีทุนและพื้นที่ในการสำรองอาหารสัตว์ กลุ่มธนาคารโค-กระบือตำบลทับยายเชียง มีมติที่ประชุมกลุ่ม กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนเสบียงอาหารสัตว์ประจำกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเป็นการสำรองอาหารสัตว์และเตรียมความพร้อมรับภัยพิบัติ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วมฯ หรือสมาชิกนำไปใช้เลี้ยงสัตว์ กรณีสัตว์เจ็บป่วย ใกล้คลอด เจ้าของติดตามประเพณีไม่มีเวลาเกี่ยวหญ้าเลี้ยงสัตว์ ฯลฯ โดยระดมทุนด้วยการรับบริจาคมูลโค-กระบือตากแห้งจากสมาชิก รายละเอียด 3 กระสอบต่อเดือน กำหนดที่ตั้งกองทุนและผู้ดูแลจัดการกองทุนและจำหน่ายมูลสัตว์ตากแห้ง ราคากระสอบละ 15 บาท เพื่อนำเงินมาเป็นทุนหมุนเวียนในการจัดซื้ออาหารและพืชอาหารสัตว์สำหรับโค-กระบือตามความต้องการของสมาชิก เช่น หญ้าแห้งอัดฟ่อน ฟางอัดฟ่อน ฯลฯ และใช้มติที่ประชุมกำหนดเงื่อนไขในการจ่ายอาหารและพืชอาหารสัตว์ให้แก่สมาชิก เช่น หญ้าแห้งอัดฟ่อน 1 ฟ่อน เกษตรกรต้องนำมูลโค-กระบือตากแห้งมาแลก จำนวน 6 กระสอบ หรือฟางอัดฟ่อน 1 ฟ่อน เกษตรกรต้องนำมูลโค-กระบือตากแห้งมาแลก จำนวน 2 กระสอบ

กรณีเกิดภัยพิบัติ หากอำเภอพรหมพิราม ประกาศให้พื้นที่ตำบลทับยายเชียงเป็นพื้นที่ประสบภัยพิบัติที่มีผลกระทบต่อสุขภาพสัตว์ มติที่ประชุมกลุ่มกำหนดให้ผู้ดูแลกองทุน สำรองจ่ายเสบียงอาหารสัตว์แก่สมาชิกโดยเร็ว ในอัตราเฉลี่ยตามจำนวนสัตว์ อย่างเสมอภาคกัน โดยไม่ต้องนำมูลสัตว์มาแลก เพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบต่อสุขภาพสัตว์ของสมาชิกในระยะยาว และเมื่อได้รับการช่วยเหลือเสบียงอาหารสัตว์ให้นำมาสำรองทดแทน

3.3) การจัดตั้งธนาคารขี้ควายประจำกลุ่ม เพื่อเป็นการส่งเสริมการออมของสมาชิก และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและยั่งยืน แม้สมาชิกจะได้รับมอบกรรมสิทธิ์แล้ว กลุ่มธนาคารโค-กระบือตำบลทับยายเชียง มติที่ประชุมกลุ่ม กำหนดให้มีการจัดตั้งธนาคารขี้ควายประจำกลุ่ม โดยระดมการออมด้วยการรับฝากมูลโค-กระบือตากแห้งจากสมาชิก รายละเอียดไม่ต่ำกว่า 1 กระสอบ/เดือน กำหนดที่ตั้งกองทุนและผู้ดูแลจัดการกองทุนและจำหน่ายมูลสัตว์ตากแห้ง ราคากระสอบละ 15 บาท เพื่อนำเงินมาเป็นทุนหมุนเวียนในการช่วยเหลือสมาชิก กู้ยืมเพื่อเป็นทุนจัดซื้อปัจจัยการผลิตเลี้ยงสัตว์และนำดอกเบี้ยยมาช่วยเหลือเป็นสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับสมาชิกและครอบครัว เช่น งานศพ งานบุญต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ใช้มติที่ประชุมกำหนดเงื่อนไขการดำเนินงาน ปัจจุบันมีเงินทุนเพียง 3,120 บาท โดยมติที่ประชุมกลุ่ม ยังไม่ปล่อยเงินกู้ จนกว่าเงินออมจะมีจำนวนมากเพียงพอ

3.4) การจัดการด้านการเงินและบัญชี

- งบดุลปีทางบัญชีของกลุ่มเกษตรกร มีระยะเวลาสิบสองเดือน สิ้นสุดในวันที่ 31 เดือนธันวาคม ของทุกปี

- กำไรสุทธิประจำปี เมื่อสิ้นปีทางบัญชีและได้ทำงบดุลแล้ว ปรากฏว่ามีผลกำไรสุทธิ ให้ที่ประชุมใหญ่จัดสรรเงินไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ กำไรสุทธิประจำปี เหลือให้ที่ประชุมใหญ่จัดสรรจ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้วให้แก่ผู้ซึ่งเป็นสมาชิกอยู่ในวันสิ้นปีทางบัญชีนั้น ในอัตราไม่เกินร้อยละแปดแห่งค่าหุ้นที่ชำระแล้วของสมาชิกแต่ละคน โดยคิดให้ตามจำนวนเดือนเต็ม

- การฝากเงินของกลุ่มเกษตรกร มติที่ประชุม คัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ เปิดบัญชีและทำหน้าที่เบิก-จ่ายเงิน จำนวน 3 คน

4) การมีส่วนร่วมของกลุ่มในการบริหารจัดการโครงการ

4.1) คณะกรรมการบริหารกลุ่มการมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ รับสมัครและคัดเลือกสมาชิกใหม่เบื้องต้น เพื่อขยายลูกเกิดตัวที่1 เพศเมียหรือขอรับสัตว์ตัวใหม่ของโครงการ หากมีเกษตรกรในพื้นที่รับผิดชอบของกลุ่ม ยื่นแบบแสดงความจำนงขอรับความช่วยเหลือตามโครงการ คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีหน้าที่ร่วมให้คำปรึกษาแก่นักหรือผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการหมู่บ้านและปศุสัตว์อำเภอ ในการคัดเลือกสมาชิกใหม่ให้มีคุณสมบัติตามระเบียบของโครงการ

4.2) กรณีพบเกษตรกรสมาชิกโครงการกระทำผิดสัญญา โดยลักลอบจำหน่าย/จ่าย/แจก สัตว์ของโครงการ คณะกรรมการบริหารกลุ่ม กำหนดการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย คณะทำงานติดตามการดำเนินงานโครงการธนาคารโค-กระบืออำเภอพรหมพิราม คณะกรรมการบริหารกลุ่ม คณะกรรมการหมู่บ้าน เกษตรกรผู้ยืมสัตว์ ผู้ค้าประกัน เพื่อแจ้ง/รับทราบข้อกล่าวหาและพิจารณาไกล่เกลี่ยร่วมกัน ในการกำหนดวิธีแก้ไขปัญหา เช่น กรณีเกษตรกรผู้ยืมสัตว์ ยินยอมซื้อสัตว์คืนให้โครงการ กำหนดให้ต้องซื้อสัตว์ที่มีขนาดและน้ำหนักไม่น้อยกว่าสัตว์ตัวเดิมที่ได้รับ หากมีการแจ้งลูกเกิดให้ซื้อลูกสัตว์คืนโครงการด้วย ทั้งนี้ต้องอยู่ในการควบคุมดูแลการซื้อสัตว์ โดยกำนัน/ผู้ใหญ่บ้านหรือผู้แทน เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานปศุสัตว์อำเภอและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม เมื่อได้รับสัตว์คืนแล้ว ให้ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกเกษตรกรรายใหม่เพื่อรับสัตว์ต่อไป หากเกษตรกรผู้ยืมไม่ยอมชดใช้พันธุ์สัตว์หรือเงินตามสัญญาคืนให้โครงการ ให้ผู้ค้าประกันเป็นผู้ชดใช้แทน

4.3) ให้ความร่วมมือในการศึกษาดูงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ ระดับเขตและจังหวัดทั่วประเทศ

4.4) คัดเลือกสมาชิกของกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยกรมปศุสัตว์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเลี้ยงสัตว์ของโครงการ ได้แก่

- โครงการสร้างและพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ หลักสูตรการสำรองอาหารและการทำบ่อแก๊สชีวภาพจากมูลโค-กระบือ
- การฝึกอบรมเกษตรกร เรื่อง การใช้ประโยชน์จากมูลสัตว์และการจัดทำบ่อแก๊สชีวภาพแบบโอ่งซีเมนต์
- การฝึกอบรมเกษตรกร “โครงการฝึกอบรมเกษตรกรและกระบือเพื่อไถนา”
- การฝึกอบรมเกษตรกร หลักสูตร “การอนุรักษ์และการพัฒนาระบบการเลี้ยงควายในชุมชน”

4.5) คณะกรรมการบริหารกลุ่ม ร่วมกับสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ตรวจสอบ ทะเบียนสัตว์ของโครงการและจัดทำรายงานทะเบียนสัตว์ ส่งสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดพิษณุโลก เป็นประจำทุก 6 เดือน รวมทั้งรายงานลูกเกิดและผลการปฏิบัติงานโครงการ ธคก. เป็นประจำทุกเดือน

5. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

จากการที่กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการกับสำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิราม และหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อการอนุรักษ์และปรับปรุงพันธุ์ควายไทย ส่งผลให้เกษตรกรและหน่วยปฏิบัติ ได้รับประโยชน์ ดังนี้

1) เกษตรกร มีความเชื่อมั่นในการประกอบอาชีพเลี้ยงควายอย่างยั่งยืน เพราะได้รับประโยชน์จากโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ โดยมีการปรับปรุงพันธุ์ควายไทย ให้มีคุณภาพดี เพราะได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นในด้านปรับปรุงพันธุ์สัตว์ ทำให้ได้ผลผลิตที่ดีทั้งปริมาณและคุณภาพ สามารถดูได้จากมูลค่าของควายที่เพิ่มขึ้น จากราคาเฉลี่ยตัวละ 20,500 บาท เป็นราคาเฉลี่ยตัวละ 40,000-70,000 บาท อีกทั้งยังได้ประโยชน์จากมูลสัตว์ โดยการจัดทำบ่อแก๊สชีวภาพจากมูลสัตว์เพื่อใช้ในครัวเรือน เป็นการลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้ประมาณ เดือนละ 350 บาท และมูลสัตว์ตากแห้ง ยังสามารถนำไปเป็นปุ๋ยใส่ในไร่นา มูลสัตว์ตากแห้งที่เหลือยังสามารถนำไปขายเป็นรายได้ กระสอบละ 15 บาท

2) สำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิราม เป็นหน่วยงานในฐานะตัวแทนกรมปศุสัตว์ โดยเป็นผู้ประสานงานและบูรณาการงานปศุสัตว์ในพื้นที่อำเภอพรหมพิรามกับหน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผลงานการอนุรักษ์และปรับปรุงพันธุ์ควายไทยในพื้นที่อำเภอพรหมพิรามเป็นที่ประจักษ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก และยังขับเคลื่อนให้การดำเนินงานโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ เป็นไปตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ จนสามารถเพิ่มผลผลิตควายในพื้นที่ได้ โดยในปี 2553 อำเภอพรหมพิรามมีจำนวนกระบือทั้งหมด 727 ตัว และในปี 2558 มีจำนวนกระบือทั้งหมด 1,566 ตัว สามารถนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการในพื้นที่อื่นหรือโครงการอื่น ๆ ได้ต่อไป

6. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

การให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการ และการบูรณาการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อร่วมสนับสนุน และร่วมดำเนินการอนุรักษ์ควายไทย สร้างอาชีพและรายได้ให้เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการธนาคารโค-กระบือเพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิราม จึงมีบทบาทสำคัญในการเร่งรัดกำกับติดตามงานให้บรรลุตามเป้าหมายและการที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำนวนมาก ทำให้ปริมาณงานของเจ้าหน้าที่มีมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้การติดตามงาน การบริการดูแลสุขภาพสัตว์และการให้คำแนะนำเกษตรกรอาจไม่ทั่วถึง ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของความสำเร็จในการส่งเสริมอาชีพเกษตรกรต่อไปได้ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิราม จึงได้จัดทำช่องทางการติดต่อประสานงานระหว่างเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ โดยจัดทำรายชื่อเจ้าหน้าที่พร้อมเบอร์โทรศัพท์ อีเมล ติดไว้หน้าสำนักงาน และจัดทำตู้รับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะไว้ที่หน้าสำนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบกันเองเป็นประจำ โดยกำหนดเป็นวาระในการประชุมประจำเดือนในพื้นที่ทุกระดับ

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กรมปศุสัตว์ มีนโยบายให้ทุกหน่วยภายในสังกัดมีการบูรณาการแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการปฏิบัติงานในพื้นที่จำเป็นต้องนำกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนมาใช้ตั้งแต่ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมติดตามประเมินผล เพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถ่องแท้และพัฒนาให้ตรงเป้าหมายตามความต้องการที่แท้จริง เช่นเดียวกับที่สำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิราม ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการโครงการธนาคารโค-กระบือ เพื่อเกษตรกร ตามพระราชดำริ ในพื้นที่อำเภอพรหมพิราม ได้ทำหน้าที่และแสดงบทบาทดังกล่าวอย่างเต็มที่ ด้วยประสบการณ์การทำงานในพื้นที่จริง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมติดตามผล ผ่านผู้นำกลุ่ม แกนนำเกษตรกร ทำให้เกิดความใกล้ชิด และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ และในส่วนของ การบูรณาการแผนงาน/โครงการกับหน่วยงานภายนอกและภาคเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนทรัพยากรจะต้องมีการดำเนินงานที่ต้องสอดคล้องกัน เพื่อมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การบูรณาการจึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะความสามารถของผู้ประสานงาน ที่ต้องนำเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นที่ชัดเจนบนข้อเท็จจริงที่อิงฐานความรู้ทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานภายใต้ประสบการณ์การทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งสำนักงานปศุสัตว์อำเภอพรหมพิรามได้แสดงบทบาทนี้อย่างชัดเจน จึงช่วยให้การประสานงานและการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกมีความเชื่อมโยงกัน จนทำให้หน่วยปฏิบัติทั้งที่อยู่ในส่วนกลางและในภูมิภาค รวมทั้งเกษตรกรให้การยอมรับ มีส่วนช่วยให้การพัฒนาควาทยไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

โครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่)

1. ที่มาของโครงการ

กรมปศุสัตว์เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอนุรักษ์พันธุ์ รักษาพันธุ์ พัฒนาพันธุ์ ผลิตสัตว์พันธุ์ดี โดยในส่วนของไก่พื้นเมืองได้ดำเนินงานมานานกว่า 30 ปี การปฏิบัติงานเดิมเป็นการให้บริการเชิงรับที่ให้บริการตามเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับจำกัดในแต่ละปี ทำให้เกิดปัญหาด้านการบริการแก่ประชาชน ได้แก่ การผลิตพันธุ์ไก่ไม่เพียงพอกับความต้องการ ศักยภาพของพันธุ์ไก่ต่ำ และการให้บริการทางเดียวไม่ได้ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้รับบริการ โดยในด้านปริมาณการผลิตไก่ในแต่ละปีที่มีไม่เพียงพอกับความต้องการ เกษตรกรต้องรอนานหลายเดือนหรืออาจเป็นปี กว่าจะได้รับพันธุ์ตามคิวที่จองไว้ ทำให้ไม่สามารถประกอบเป็นอาชีพได้ เพราะจำนวนและเวลาที่จะได้รับพันธุ์ไม่แน่นอนทำให้การใช้โรงเรือนไม่คุ้มค่า สำหรับด้านพันธุ์ไก่พื้นเมือง ซึ่งมีจุดอ่อนด้านสมรรถภาพการผลิต อาทิ อัตราการเจริญเติบโต และการให้ผลผลิตไข่ต่ำ ซึ่งสาเหตุที่สำคัญมาจากไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงพันธุ์ ส่วนการให้บริการที่เป็นการให้บริการทางเดียว ไม่เคยมีการติดตามการใช้ประโยชน์ของพันธุ์ไก่/การสำรวจความพึงพอใจ ปัญหาหรือข้อเสนอแนะของเกษตรกรผู้รับบริการ ทำให้ผลการพัฒนาไก่พื้นเมืองไทยไม่สามารถก้าวรุดไปถึงการสร้างให้เป็นอาชีพทางเลือกของชุมชนได้ ทั้งที่ไก่พื้นเมืองให้ผลที่ดีทั้งในด้านความยั่งยืน การพึ่งพาตนเองโดยไม่ต้องนำพันธุ์เข้าจากต่างประเทศ และยังเป็นไก่ที่คุณค่าทางการบริโภคสูงกว่าไก่พันธุ์อื่น ๆ เป็นที่นิยมบริโภคของคนไทยและต่างประเทศ

กรมปศุสัตว์ได้ทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ซึ่งเป็นแหล่งทุนวิจัยของประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ดำเนินงานโครงการวิจัยการสร้างฝูงไก่พื้นเมืองไทย (ประดู่หางดำเชียงใหม่) ที่ศูนย์วิจัยและบำรุงพันธุ์สัตว์เชียงใหม่ โดยมีขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกตามหลักวิชาการ มีความสม่ำเสมอเป็นเอกลักษณ์ สามารถใช้จำแนกพันธุ์ได้ มีลักษณะประจำพันธุ์ทั้งลักษณะทางคุณภาพและลักษณะทางปริมาณ เช่นเดียวกับไก่พันธุ์แท้ต่าง ๆ ทั่วโลก มีสมรรถภาพการผลิตในระบบฟาร์มสูงกว่าไก่พื้นเมืองทั่วไป โดยมีน้ำหนักตัวที่อายุจำหน่ายสูงกว่า 30% และมีผลผลิตไข่ทั้งปีสูงกว่า 40% สามารถเลี้ยงรอดได้ดีในลักษณะการเลี้ยงของเกษตรกรในหมู่บ้าน ให้จำนวนลูกไก่สูงกว่าไก่พื้นเมืองของเกษตรกรกว่า 30% และยังมีคุณค่าทางการบริโภคโดยมีคอเลสเทอรอลต่ำกว่าไก่เนื้อทางการค้ากว่า 2 เท่า หลังจากวิจัยพัฒนาจนได้ฝูงไก่พันธุ์แท้ จึงบริหารจัดการเชิงรุกในการดำเนินโครงการต่อเนื่องเพื่อขยายผลงานวิจัย นำพันธุ์ไก่ไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างครบวงจร ได้แก่ การสร้างการรับรู้พันธุ์ไก่ การสร้างอัตลักษณ์พันธุ์ไก่ การติดตามการใช้ประโยชน์พันธุ์ไก่ การสร้างเกษตรกรและฟาร์มเครือข่ายผลิตพันธุ์ไก่ จนถึงเชื่อมโยงเครือข่ายย่อยต่าง ๆ ได้แก่ ไก่ขุน โรงฆ่า ร้านจำหน่ายไก่สดและร้านอาหารปรุงสำเร็จ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการผลิตและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาพันธุ์ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ และเปิดโอกาสให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากพันธุ์ไก่ โดยเข้าร่วมโครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของพันธุ์ไก่พื้นเมืองและงบประมาณ ที่ทำให้ปริมาณการผลิตไก่ของกรมปศุสัตว์มีไม่เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ส่งผลให้เกษตรกรไม่สามารถเลี้ยงไก่เพื่อสร้างรายได้เหมือนเช่นสินค้าเกษตรอื่น ๆ เนื่องจากมีปัญหาทั้งจำนวนและความต่อเนื่องในการได้รับพันธุ์ รวมถึงไม่สามารถกำหนดอายุไก่ที่ต้องการ เพราะกรมปศุสัตว์มีการจำหน่ายพันธุ์เฉพาะลูกไก่แรกเกิด นอกจากนี้สถานที่ตั้งของหน่วยผลิต

พันธุ์ มีไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด ทำให้เกษตรกรที่อาศัยอยู่จังหวัดนอกสถานที่ตั้ง ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเดินทางและขนส่ง

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

จากความสอดคล้องกันในเป้าหมายของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง ที่ต้องการให้ผลผลิตของตนมีคุณภาพ สามารถขายได้ในราคาดี เป็นอาชีพที่มั่นคง และเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ที่ต้องการอนุรักษ์และพัฒนาการผลิตไก่พื้นเมือง ให้ได้มาตรฐานและมีปริมาณที่เพียงพอ จึงทำให้กรมปศุสัตว์ ดำเนินการโครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตไก่พื้นเมือง ให้มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกร
- 2) เพื่อยกระดับของเกษตรกรที่เข้ามาเป็นฟาร์มเครือข่าย ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังเกษตรกรภายในกลุ่มหรือเกษตรกรรายอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. กลุ่มเป้าหมาย

กรมปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้เกษตรกรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เข้าร่วมฟาร์มเครือข่ายฟาร์มไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ จำนวน 200 ราย

4. การดำเนินการ

กรมปศุสัตว์ ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหา และจัดแบ่งประเภทของปัญหา พบว่าปัญหาเริ่มตั้งแต่การขาดไก่พื้นเมืองพันธุ์ดี ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์ และความรู้ด้านต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพเลี้ยงไก่พื้นเมือง เช่น การจัดการฟาร์ม การจัดการอาหาร การจัดการด้านสุขภาพ เกษตรกรบางส่วนมีความรู้ แต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างเกษตรกรด้วยกัน ทำให้เป็นลักษณะต่างคนต่างทำ จึงได้จัดทำเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ไก่พื้นเมือง) เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมืองได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตไก่พื้นเมืองพันธุ์ดี ดังนี้

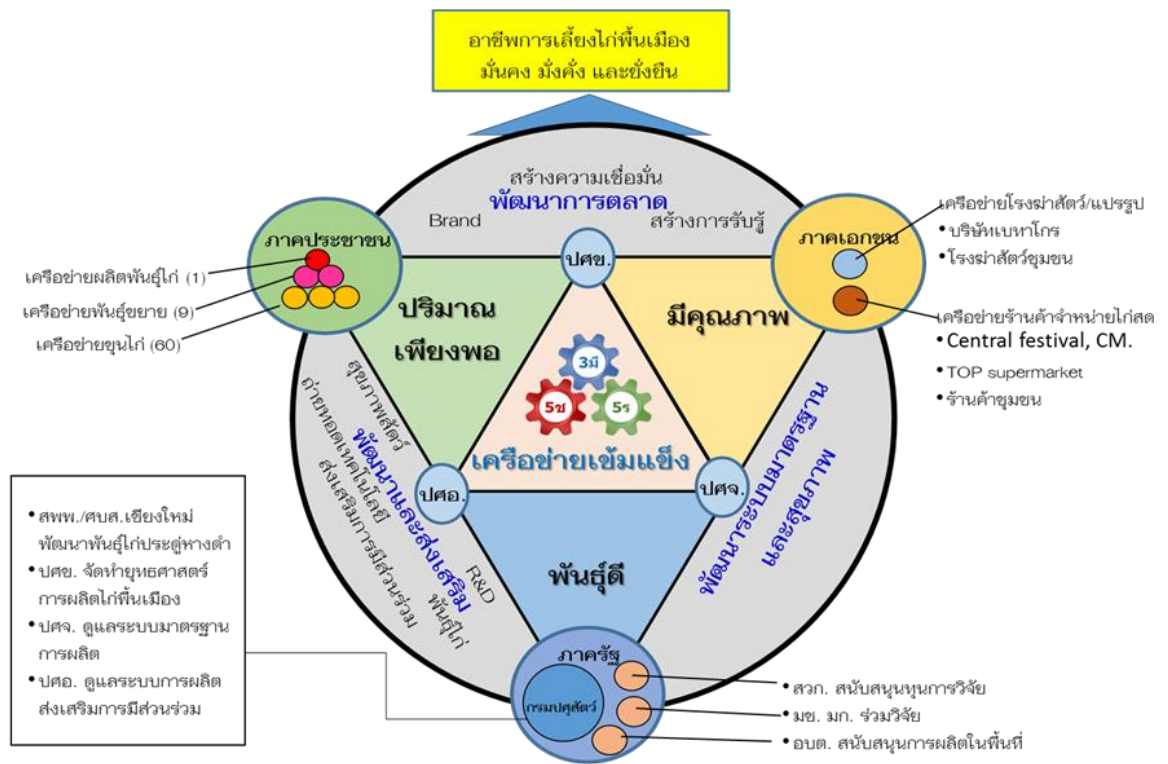
- 1) รวบรวมองค์ความรู้ทั้งในระดับการใช้ประโยชน์จากพันธุ์ การปรับปรุงและขยายพันธุ์ และการอนุรักษ์พันธุ์ไก่พื้นเมือง การจัดการฟาร์ม การผสมพันธุ์ ด้านสุขภาพสัตว์ เป็นต้น พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบการดำเนินการในลักษณะของฟาร์มเครือข่าย และรายละเอียดต่าง ๆ และประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรรับทราบถึงแนวทางการดำเนินการ และหลักเกณฑ์ในการเข้าร่วมเป็นฟาร์มเครือข่าย
- 2) ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ โดยร่วมกันวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งชวนเกษตรกรใช้สิทธิและโอกาสที่พึงมีของตนเอง เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมปศุสัตว์ในการพัฒนาสัตว์พันธุ์ดี เพื่อให้เกษตรกรได้ผลประโยชน์สูงสุด
- 3) รับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมเป็นฟาร์มเครือข่าย โดยตรวจสอบคุณสมบัติของเกษตรกรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) พัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต ดังนี้
 - 4.1) ให้การแนะนำเกษตรกร ถึงระบบการผลิตที่เหมาะสมสำหรับเกษตรกรแต่ละราย เนื่องจากมีความพร้อมในปัจจุบันการผลิตที่แตกต่างกัน รวมทั้งจัดสรรพันธุ์ตามที่ต้องการ

4.2) จัดให้มีการประชุมฟาร์มเครือข่ายเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงไก่พื้นเมือง ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ในโอกาสต่าง ๆ ตรวจสอบเยี่ยมติดตามความก้าวหน้าและติดตามข้อมูลผลการใช้ประโยชน์จากพันธุ์ในฟาร์มเกษตรกรเครือข่ายในด้านต่าง ๆ เช่น การให้ผลผลิต ต้นทุนการผลิต ผลกำไรที่เกิดขึ้น ปัญหาในการผลิต โดยดำเนินการศึกษาวิจัยร่วมกับเกษตรกรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4.3) สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกร ซึ่งจากการรวมกลุ่มทำให้สามารถขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐได้ง่าย เช่น ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน แต่ประเด็นที่สำคัญคือ การรวมกลุ่มทำให้เกษตรกรมีศักยภาพในการดำเนินกิจการมากขึ้น สามารถแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ แก้ไขปัญหา ร่วมกัน เพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายพร้อมกัน

4.4) ประเมินผลการดำเนินงานจากความก้าวหน้า และผลสำเร็จจากการดำเนินการของเกษตรกร ประเมินความพึงพอใจของเกษตรกรต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และส่งเสริมทำให้เป็นฟาร์มตัวอย่างพร้อมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ถูกต้องวิชาการให้แก่เพื่อนเกษตรกร

5) จัดพิธีมอบโล่รางวัลให้กับเกษตรกรฟาร์มเครือข่าย ที่มีความโดดเด่นในการมีส่วนร่วมการพัฒนาการปศุสัตว์ในพื้นที่และประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติ



ภาพที่ 3-10 แสดงระบบการผลิตไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ

กรมปศุสัตว์ได้ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยผู้บริหารทั้งสองแห่งเห็นชอบในหลักการดำเนินงาน และส่งต่อให้นักวิชาการของกรมปศุสัตว์เป็นผู้ดำเนินงาน โดยได้รับข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิของ สกว. เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเลี้ยงและผลิตไก่พื้นเมืองไทย ที่ก่อให้เกิดโอกาสที่ต่ออย่างเป็นระบบตลอดห่วงโซ่การผลิตทั้งด้านพันธุ์ไก่ การผลิตพันธุ์ การเลี้ยง โรงฆ่า การตลาด มาตรฐานอาหารปลอดภัย จนถึงทางเลือกของผู้บริโภค ซึ่ง

ด้านมาตรฐานการผลิตนอกจากศูนย์วิจัยและบำรุงพันธุ์สัตว์แล้ว ยังต้องมีหน่วยงานสำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ร่วมในการกำหนดและรับรองตามมาตรฐานของกรมปศุสัตว์ สำหรับขั้นตอนของการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบเริ่มตั้งแต่การสร้างฝูงไก่พื้นเมืองพันธุ์แท้ จากนั้นได้มีโครงการต่อเนื่อง ได้แก่ การสร้างการรับรู้/รู้จักพันธุ์ไก่ การสร้างเครือข่ายฟาร์ม เกษตรกร และเครือข่ายอื่น ๆ การติดตามการนำพันธุ์ไก่ไปใช้ประโยชน์ การสร้างเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ของพันธุ์ การพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐาน

นอกจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรของหน่วยงานรัฐแล้ว สิ่งที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของเครือข่าย ที่ต้องเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิดเห็น ความสมัครใจในการเลือกเป็นเครือข่ายต่าง ๆ ตามความถนัด ซึ่งต้องมีทั้งการประชุมหารือร่วมกัน การทำเวิร์กช็อป การดูงาน การหาช่องทางเชื่อมโยงกันของเครือข่าย โดยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เข้ามาร่วมดำเนินการ มีดังนี้

1) สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์ กรมปศุสัตว์เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

- กำหนดหลักเกณฑ์การสมัครเข้าเป็นฟาร์มเครือข่าย จัดทำคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่และเกษตรกร และสื่อประชาสัมพันธ์
- สำรวจความต้องการพันธุ์สัตว์ของเกษตรกรเครือข่าย เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- สนับสนุนงบประมาณตามแผนและจัดหาสัตว์พันธุ์ดีให้เกษตรกรเครือข่ายตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข
- ติดตามตรวจเยี่ยม ให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่

- ประเมินความพึงพอใจ และความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของการดำเนินงาน

2) หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ มีหน้าที่ในการจัดประชุมชี้แจง และจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ การจัดเก็บข้อมูล การรายงานผล มาตรฐานฟาร์ม และองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสัตว์

3) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ มีหน้าที่ ดังนี้

- ใช้สัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์เป็นพ่อหรือแม่พันธุ์ เพื่อผลิตลูกและเลี้ยงดูพ่อหรือแม่พันธุ์ ตามที่เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์แนะนำโดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ เช่น การคัดเลือกพันธุ์ การปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม การบันทึกข้อมูล มาตรฐานฟาร์ม ฯลฯ
- ให้ความร่วมมือแก่เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ ในการตรวจติดตามเยี่ยมเยียน เพื่อให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การป้องกันกำจัดโรค ฯลฯ
- เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรืออื่น ๆ ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ

4) ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาพันธุ์ไก่พื้นเมืองมานานกว่า 30 ปี หัวใจของการพัฒนา คือ การบริหารจัดการเชิงรุกในการต่อยอด ขยายผลงานวิจัย สร้างเครือข่ายผลิตไก่พื้นเมืองไทย เชื่อมโยงเครือข่ายการนำพันธุ์ไก่ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ครบวงจร สร้างการรับรู้และการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ประชาชน จนเป็นที่ต้องการของตลาดและผู้บริโภค เปรียบเหมือนการนำผลงานวิจัยจากห้องไปสู่ห้าง คือ เกษตรกร/เอกชนผู้ประกอบการ ไปสู่ประชาชนผู้บริโภค หรือ FROM RESEARCH TO FARM, FROM FARM TO MARKET, FROM MARKET TO TABLE หรือ FROM RESEARCH TO TABLE โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ ร่วมกับการเพิ่มคุณลักษณะใหม่ให้กับบริการ โดยทำงานแบบทุ่มเท จริงจังจริงจังและใส่ใจ ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพที่สามารถแก้ไขปัญหาทั้งศักยภาพของพันธุ์ไก่และการผลิตพันธุ์ที่ไม่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่อาชีพของคนไทยอย่างยั่งยืนต่อไป ดังนี้

1) การที่มีน้ำหนักตัวสูงกว่าไก่พื้นเมืองทั่วไปกว่า 30% ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับไก่พื้นเมือง/ไก่ลูกผสมพื้นเมือง เป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 50 ล้านบาทต่อปี และการที่ให้ไข่สูงกว่าถึง 40% ทำให้การผลิตลูกไก่พื้นเมืองพันธุ์แท้ในระบบฟาร์มมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างมาก นำไปสู่ความสามารถในการผลิตไก่พื้นเมืองพันธุ์แท้ในเชิงพาณิชย์ เพื่อจำหน่ายในตลาดระดับสูง ไม่ว่าในประเทศหรือการพัฒนาเป็นสินค้าส่งออกคุณภาพสูง

2) ได้แนวทางการสร้างการรับรู้/รู้จักสินค้าปศุสัตว์ (พันธุ์ไก่) ซึ่งสามารถสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคได้ดีในระยะเวลาสั้น ๆ เป็นต้นแบบหนึ่งในการนำไปพัฒนาสร้างการรับรู้สินค้าปศุสัตว์ชนิดอื่น ๆ ของประเทศ

3) การสร้างเครือข่ายฟาร์มไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ และเครือข่ายเกษตรกร เป็นการนำผลงานวิจัยของรัฐไปสู่ผู้ใช้ประโยชน์ และยังเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตลูกไก่สู่ชุมชนและผู้ประกอบการ ทำให้มีการผลิตไก่เชิงพาณิชย์ เป็นการอนุรักษ์ให้ไก่ประดู่หางดำกลับไปสู่ถิ่นกำเนิดเดิมกระจายไก่พันธุ์แท้กลับไปสู่หมู่บ้านต่าง ๆ คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ ปัจจุบันมีจำนวนเกษตรกรในเครือข่ายกว่า 250 ราย มีลูกไก่เกิดในหมู่บ้านกว่า 50,000 ตัว มีการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร โดยจัดตั้งกลุ่ม ทำวัคซีนป้องกันโรคเอง มีการหาซื้อพันธุ์ที่ดี การแสวงหาความรู้คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐ ก่อให้เกิดการสร้างอาชีพที่เกี่ยวข้องกับไก่พื้นเมืองแก่ชุมชนเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย มีมูลค่าเพิ่มจากขั้นตอนการผลิตลูกไก่ จนไปสู่ผู้บริโภค รวมกว่า 98% ดังนี้ ผู้ผลิตลูกไก่ (40%) → ผู้เลี้ยงไก่ (25%) → ผู้ชำแหละไก่ (9%) → ผู้ขายไก่สด (24%)

5) ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นคือความมั่นใจของเกษตรกรต่อการดำเนินงานตามโครงการในระยะแรก ซึ่งเกษตรกรบางส่วนยังไม่มีเชื่อมั่นต่อพันธุ์ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่ของกรมปศุสัตว์ และต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เมื่อเกษตรกรนำไปใช้ประโยชน์ และเริ่มให้ผลผลิต ตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ จึงทำให้เกิดการยอมรับในกลุ่มเกษตรกร และมีการบอกต่อส่งผลให้เกิดการยอมรับในวงกว้างอย่างรวดเร็ว

6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กรมปศุสัตว์ได้ใช้รูปแบบและกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม “3มี 5ช 5ร” ซึ่งเป็นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ไม่ได้เกิดจากทฤษฎี แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากปัญหาและความท้าทายที่กรมปศุสัตว์ต้องเอาชนะให้ได้ในขณะนั้น โดยการใช้ความเรียบง่ายเพื่อแก้ปัญหาตามสภาพความเป็นจริงและข้อจำกัดที่เผชิญอยู่จนประสบความสำเร็จ ต่อมาได้มีการสรุปบทเรียนพบว่ามีความสอดคล้องตรงตามหลักการมีส่วนร่วมทุกประการ การสร้างและพัฒนาระบบฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดี จะส่งผลให้การพัฒนาพันธุ์สัตว์เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ เพียงพอและตรงตามความต้องการของเกษตรกร อีกทั้งยังจะช่วยให้ภาครัฐและเกษตรกรได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นำมาพัฒนาปรับปรุงพันธุ์เป็นฟาร์มต้นแบบผลิตสัตว์พันธุ์ดีที่สามารถให้การรับรองพันธุ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการกระจายพันธุ์ดีสู่เกษตรกรรายอื่น ๆ ตลอดจนให้เกษตรกรในพื้นที่มาศึกษา เรียนรู้ และนำไปเป็นแบบอย่างแก่เกษตรกรรายอื่นต่อไปด้วย

โครงการพัฒนาศักยภาพและเครือข่ายคัสเตอร์แพะสวนผึ้ง

1. ที่มาของโครงการ

“แพะ” ถือว่าเป็นสัตว์เศรษฐกิจที่มีความสำคัญและมีความต้องการสูง เนื่องจากแพะเป็นอาหารที่สามารถบริโภคได้ทั้งชาวไทยพุทธและมุสลิม ประกอบกับปริมาณการเลี้ยงแพะในภาคต่าง ๆ เช่น ภาคใต้และภาคกลาง ยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการในการบริโภค รวมถึงการใช้แพะในการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาของชาวมุสลิม ส่วนใหญ่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงเป็นตลาดหลักในการบริโภค เกษตรกรผู้เลี้ยงแพะในจังหวัดราชบุรีส่วนใหญ่เป็นครัวเรือนเกษตรกรรายย่อย การผลิตที่มีลักษณะต่างคน ต่างทำ การดำเนินการลักษณะดังกล่าว ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดกระบวนการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตสูง ผลผลิตราคาไม่แน่นอน ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ยังไม่เข้าถึงตัวเกษตรกรได้เท่าที่ควร ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และความเป็นอยู่ของเกษตรกร และเป็นปัญหาในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแพะขุนและแพะนม ดังนี้

1) การเลี้ยงของเกษตรกรเป็นลักษณะเลี้ยงแบบปล่อย ไม่มีโรงเรือนที่สะอาดและปลอดภัยสำหรับลูกแพะก่อนหย่านม

2) เกษตรกรที่เลี้ยงแพะมีฐานะยากจน เป็นเกษตรกรรายย่อย ไม่สามารถเก็บแพะเทศเมียไว้เป็นแม่พันธุ์ และขาดอำนาจต่อรองในการซื้อขายแพะ ประกอบกับแพะเทศเมียไม่เป็นที่นิยมบริโภคเนื่องจากคุณภาพซากมีคุณภาพต่ำ พ่อค้าไม่ต้องการราคาจึงต่ำ

3) ความต้องการบริโภคเนื้อแพะมีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ เช่น ประเทศเวียดนาม ปัจจุบันต้องการรวมทั้งหมด 8,000 ตัวต่อเดือน แต่สามารถผลิตได้เพียงร้อยละ 60-80 ซึ่งเกษตรกรจังหวัดราชบุรีสามารถผลิตแพะได้เดือนละ 300-400 ตัวเท่านั้น

4) สำหรับนมแพะซึ่งกำลังเป็นที่นิยมบริโภค จนเกษตรกรผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค และการแปรรูปยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดการพัฒนาเรื่องบรรจุภัณฑ์และตราสินค้า

กรมปศุสัตว์ ได้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงแพะให้เป็นอาชีพที่มั่นคง เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคงและเกิดความยั่งยืน ซึ่งจังหวัดราชบุรีเป็นพื้นที่ที่มีทรัพยากรสมบูรณ์ เช่น มีแหล่งอาหารตามธรรมชาติอยู่มาก โดยเฉพาะต้นกระถินที่ใช้เป็นพืชอาหารสัตว์ และมีระบบนิเวศ สภาพอากาศ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงแพะ ทำให้แพะมีสุขภาพแข็งแรงและทนทานต่อโรคได้ดี เกษตรกรสามารถเลี้ยงแพะให้เป็นอาชีพที่มั่นคงและมีรายได้สูง โดยเฉพาะอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นพื้นที่ที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์เอื้ออำนวยและเหมาะสมต่อการเลี้ยงแพะ จึงเป็นโอกาสที่จะส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงแพะและสร้างศูนย์เรียนรู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีเรื่องการเลี้ยงแพะให้ได้มาตรฐานสากล โดยการใช้ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบกับในปี พ.ศ. 2558 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีนโยบายสำคัญในเรื่องการลดต้นทุนการผลิต โดยการรวมแปลงการผลิตของเกษตรกร เป็นแปลงใหญ่ซึ่งจะก่อให้เกิดกิจกรรมลดต้นทุนการผลิตตามที่กำหนด และสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับสินค้าเกษตร การปรับโครงสร้างสินค้าที่สำคัญดังกล่าวทั้งนี้ จะต้องทำการผลิตในพื้นที่ที่มีความเหมาะสม ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ประกาศเขตพื้นที่ สำหรับการผลิตสินค้าเกษตรไว้แล้ว โดยมีหลักการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต อาทิ ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตต่อพื้นที่รวมทั้งผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด มีการผลิตร่วมกันเป็นกลุ่มและมีการเชื่อมโยงกับตลาดเพื่อบริหารจัดการ

ให้เกิดสมดุระหว่างอุปทานของสินค้าและอุปสงค์ แก้ปัญหาเรื่องสินค้าล้นตลาดและราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดราชบุรี ได้รับมอบหมายจากกรมปศุสัตว์ ในดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงแพะ จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพและเครือข่ายคลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยมีสำนักงานปศุสัตว์อำเภอสวนผึ้งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มและบริหารจัดการร่วมกันในการผลิต เกษตรกรสามารถลดต้นทุนการผลิตและมีผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีคุณภาพได้มาตรฐาน ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ภายใต้การบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และร่วมกันจำหน่ายโดยมีตลาดรองรับที่แน่นอน ส่งผลต่อเกษตรกรในการเลี้ยงแพะให้เป็นอาชีพที่มั่นคง มีรายได้ที่มั่นคง และเกิดความยั่งยืนต่อไป

3. กลุ่มเป้าหมาย

เกษตรกรผู้เลี้ยงแพะ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองปลัก อ.สวนผึ้ง วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองมะค่า อ.สวนผึ้ง วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะกลุ่มรวมใจพัฒนา อ.สวนผึ้ง กลุ่มผู้เลี้ยงแพะ อ.จอมบึง กลุ่มผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองจอก อ.บ้านคา และกลุ่มผู้เลี้ยงแพะบ้านห้วยยางโทน อ.ปากท่อ ในฐานะเป็นผู้ผลิตและเลี้ยงแพะของจังหวัดราชบุรี โดยมีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 82 ราย

4. การดำเนินการ

สำนักงานปศุสัตว์อำเภอสวนผึ้งร่วมกับเกษตรกรสมาชิกกลุ่มคลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง (ราชบุรี) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์คลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง (ราชบุรี) โดยได้มีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 3-11 แสดงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง (ราชบุรี)

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรง (Primary Stakeholders) ได้แก่

1.1) เกษตรกรผู้เลี้ยงแพะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองปลัก อ.สวนผึ้ง วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองมะค่า อ.สวนผึ้ง วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงแพะกลุ่มรวมใจพัฒนา อ.สวนผึ้ง กลุ่มผู้เลี้ยงแพะ อ.จอมบึง กลุ่มผู้เลี้ยงแพะบ้านหนองจอก อ.บ้านคา และกลุ่มผู้เลี้ยงแพะบ้านห้วยยาง โทน อ.ปากท่อ ในฐานะเป็นผู้ผลิตและผู้เลี้ยงแพะของจังหวัดราชบุรี โดยมีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 82 ราย จำนวนแพะเนื้อที่เลี้ยง พ่อพันธุ์ 80 ตัว แม่พันธุ์ 1,380 ตัว แพะเพศเมีย 711 ตัว (เลี้ยงเป็นแม่พันธุ์) เพศผู้ 419 ตัว (เลี้ยงเป็นแพะขุน) รวม 2,590 ตัว กลุ่มสามารถผลิตแพะขุนได้เดือนละ 50-80 ตัว

1.2) โรงฆ่าสัตว์

1.3) กลุ่มพ่อค้าแพะ ได้แก่ พ่อค้าในพื้นที่ พ่อค้าทางภาคใต้ และพ่อค้าในประเทศ เวียดนาม

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) ได้แก่ คลัสเตอร์ผู้เลี้ยงแพะ จ.ราชบุรี

เป็นสหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์ผู้เลี้ยงแพะ-แกะ แปลงใหญ่ราชบุรี จำกัด) มีจำนวนสมาชิก 68 ราย ดำเนินงานของแปลงใหญ่แพะเนื้ออำเภอสวนผึ้ง ภายใต้การบริหารงานของสหกรณ์ ฯ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการขับเคลื่อนด้านการผลิตและการตลาดของแปลง ให้สามารถผลิตสินค้าได้แบบครบวงจร

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders) ได้แก่

3.1) กรมปศุสัตว์

3.2) ผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรี

3.3) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

3.4) ส่วนราชการในจังหวัดราชบุรี ได้แก่ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดราชบุรี สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี สำนักงานพาณิชย์จังหวัดราชบุรี สำนักงานสหกรณ์จังหวัดราชบุรี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ราชบุรี สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัดราชบุรี ฯลฯ

3.5) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3.6) หน่วยงานด้านการท่องเที่ยว

3.7) สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตกำแพงแสน) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

3.8) เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อ จ.ราชบุรี เขต 7 และแห่งประเทศไทย

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เข้าร่วมดำเนินการ มีดังนี้

1) กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ มีบทบาทเป็น Facilitator

- สนับสนุนงบประมาณตามแผนและจัดคู่มือการดำเนินงานระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ปศุสัตว์ เพื่อให้หน่วยงานในพื้นที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่

- ติดตามและประเมินผลสำเร็จ และความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของการดำเนินงาน

2) หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ มีบทบาทเป็น Facilitator โดยจัดประชุมชี้แจงและจัดฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรเครือข่ายในพื้นที่ ให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ การจัดเก็บข้อมูล การรายงานผล และองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสัตว์ และสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้แก่เกษตรกร

3) ปศุสัตว์อำเภอสวนผึ้ง มีบทบาทเป็น Network Manager โดยเป็นผู้ประสานงานและบูรณาการงานปศุสัตว์ในพื้นที่อำเภอสวนผึ้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะและหน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผลงานการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงแพะในพื้นที่อำเภอสวนผึ้งเป็นไปตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ และเป็นที่ประจักษ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก

4) คณะกรรมการบริหารคลัสเตอร์แพะราชบุรี มีบทบาทเป็น Key Actor โดยเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของแผนระยะสั้น ระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวของกลุ่มให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และจัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้แก่สมาชิกของกลุ่มนำไปใช้ประโยชน์

5) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ มีบทบาทเป็น Partnership มีหน้าที่ ดังนี้

- ใช้แพะพันธุ์ดีกรมปศุสัตว์เป็นพ่อหรือแม่พันธุ์ เพื่อผลิตลูกและเลี้ยงดูพ่อหรือแม่พันธุ์ตามที่เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์แนะนำโดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ เช่น การคัดเลือกพันธุ์ การปรับปรุงพันธุ์ การจัดการฟาร์ม การบันทึกข้อมูล มาตรฐานฟาร์ม ฯลฯ

- ให้ความร่วมมือแก่คณะกรรมการบริหารคลัสเตอร์แพะราชบุรี และเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ในการตรวจติดตามเยี่ยมเยียน เพื่อให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การป้องกันกำจัดโรค ฯลฯ

- เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรืออื่น ๆ ตามที่กรมปศุสัตว์กำหนด เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ



ภาพที่ 3-12 แสดงการพัฒนาเครือข่ายแพะสวนผึ้ง

กรมปศุสัตว์ ได้ดำเนินการบูรณาการกับหน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ โดยนำศักยภาพของแต่ละส่วนมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงแพะ ดังนี้

1) ผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรี มีบทบาทในการเป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัดราชบุรี ในการขับเคลื่อนมาตรการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันสินค้าเกษตร ด้วยระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่จังหวัดราชบุรี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกร สนับสนุนเงินงบประมาณยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงแพะ-แกะ แบบยั่งยืน เพื่อเปิดตลาดสู่ประเทศอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีบทบาทในการประสานงาน/สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาเกษตรกรในด้านการเกษตร การเลี้ยงสัตว์และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน/กิจกรรมในภาคการเกษตรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบ อนุญาตให้สามารถใช้อาคารสถานที่ในการปรับปรุงเป็นที่ทำการสหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์ผู้เลี้ยงแพะ-แกะ แปลงใหญ่ราชบุรี จำกัด) ในรูปแบบประชารัฐ

3) ส่วนราชการในจังหวัดราชบุรี ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี ดำเนินการในรูปแบบในเรื่องบริหารจัดการแปลงร่วมกับทีมผู้จัดการแปลงการพัฒนาเกษตรกร ในการจัดทำแผนการดำเนินงานในด้านของการจัดการ แบบบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ และภาคีที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรในแปลงใหญ่ เพื่อให้เกษตรกรเป็น Smart Farmer

- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดราชบุรี ประสานงาน/ การเชื่อมโยง สำรวจความต้องการของตลาด ข้อมูลภาพรวมของสินค้าที่ผลิต

- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดราชบุรี ส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร ภาวะเทียบของสหกรณ์ การบริหารจัดการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์การเกษตรแบบครบวงจรแก่สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ร่วมจัดทำแผนการตลาด/การซื้อขาย การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเพิ่มมูลค่าของสินค้า สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการตลาดให้แก่สมาชิก เป็นต้น

- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดราชบุรี บริหารจัดการในการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานในแปลงใหญ่ บูรณาการการทำงานร่วมกันของทีมงานทั้งหมดและภาคีที่เกี่ยวข้องในฐานะเลขาคณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัดราชบุรี สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการให้แก่สมาชิก สร้าง/พัฒนาเกษตรกรให้เป็นผู้จัดการแปลงและผู้ช่วยผู้จัดการแปลง ประสานส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประสานแหล่งเงินทุน การจัดหาแหล่งเงินทุนกู้ดอกเบี้ยต่ำ ติดตามการดำเนินงาน ประสานการแก้ไขปัญหา ทบทวนแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติงานในแปลงใหญ่ ประเมินผลสำเร็จของระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ระดับแปลง เป็นต้น

4) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

4.1) ดำเนินการในรูปแบบคณะทำงาน ธ.ก.ส. สนับสนุนเกษตรแปลงใหญ่ และ ธ.ก.ส.สาขา ร่วมประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสนับสนุนโครงการ เพื่อรับทราบและสร้างความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และหลักเกณฑ์การดำเนินงานของแต่ละทีมงานในการดำเนินงานร่วมกันในการสนับสนุน ส่งเสริม การทำเกษตรแบบแปลงใหญ่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและประสิทธิภาพสูงสุด

4.2) ๓.ก.ส.สาขา ร่วมกับทีมผู้จัดการแปลง ประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีการ ขั้นตอน การดำเนินงาน และการพิจารณาให้สินเชื่อของธนาคาร

4.3) ๓.ก.ส. สาขา พิจารณาความเป็นไปได้โครงการ และแผนปฏิบัติงาน ตามระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตร ที่ยื่นขอสินเชื่อ

4.4) กระบวนการทำงาน ขอให้ ๓.ก.ส.บูรณาการทำงานร่วมกับ ผู้จัดการแปลง (ปศุสัตว์ อำเภอ)

5) สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตกำแพงแสน) สนับสนุน วิชาการด้านการจัดการฟาร์ม การดูแลเลี้ยงดูสัตว์ การจัดการอาหารสัตว์ และการจัดการของเสียจาก แพะ-แกะให้เกิดประโยชน์สามารถเพิ่มมูลค่ารายได้สู่เกษตรกร รวมทั้งพัฒนาการแปรรูปสินค้าจากแพะ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สนับสนุนวิชาการด้านการจัดการฟาร์ม การปรับปรุงพันธุ์ การจัดการส่งเสริมการประกวดแพะแกะพันธุ์ดีเพื่อการพัฒนาสายพันธุ์แพะแกะแก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาสินค้าการแปรรูปจากแพะ

ในการดำเนินการโครงการฯ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอสวนผึ้ง ได้ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลคลัสเตอร์เป้าหมาย โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ ตลาด ทิศทางและแนวโน้ม สถานะการแข่งขัน ห่วงโซ่การผลิตและกระบวนการผลิต เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้ผลิต ภาครัฐ ภาคเอกชน รูปแบบการรวมกลุ่ม ขนาด และจำนวนวิสาหกิจ และแรงงานแหล่งทุน สถาบันการเงิน แหล่งความรู้ สถาบันการศึกษา และ ดำเนินการยืนยันผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในคลัสเตอร์

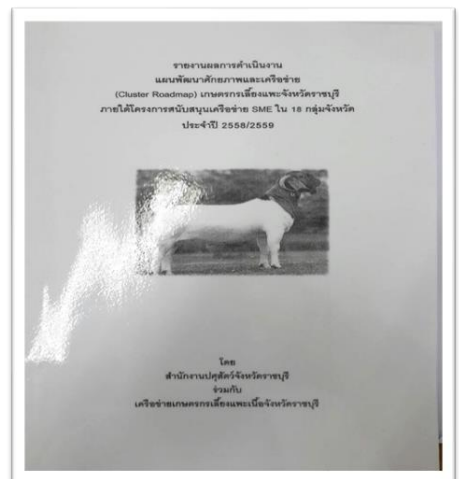
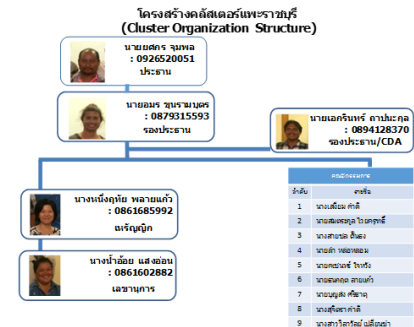
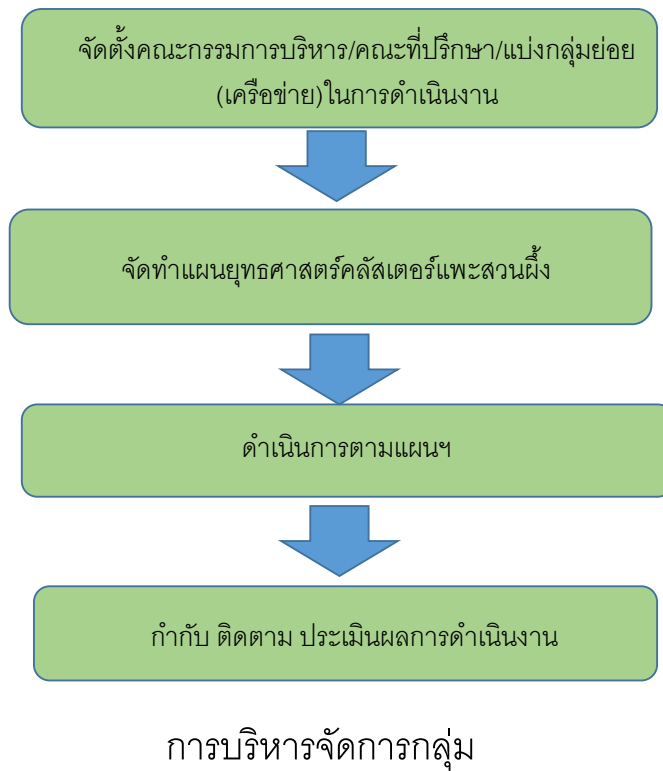
2) ประชาสัมพันธ์ สร้างกระแส จับทิศทาง โดยการจัดทำฐานข้อมูลผู้เกี่ยวข้อง จัดประชุม/ สัมมนา/ศึกษาดูงาน เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการ สร้างความคุ้นเคยในมวลหมู่สมาชิก ชีชวนให้ผู้มีส่วนได้ เสียเห็นประโยชน์และเห็นภาพเป้าหมาย รวมทั้งจับทิศทางการรวมกลุ่มและพัฒนา สังเกตหาผู้นำ

3) วิเคราะห์สถานภาพคลัสเตอร์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกคลัสเตอร์ ร่วมกันในการ วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ ศักยภาพ ข้อจำกัด โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT, PCM, Diamond Model

4) จัดทำยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกคลัสเตอร์ ร่วมกัน จัดทำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของคลัสเตอร์ ประกอบด้วย

- การส่งเสริมการตลาด การขาย
- การพัฒนาระดับเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต
- การพัฒนาบุคลากรทั้งด้านเทคนิคและบริหารจัดการ
- ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมใหม่ ๆ
- การส่งเสริมกิจกรรมด้านความร่วมมือต่าง ๆ
- การส่งเสริมด้านกลไกทางการเงิน

- 5) จัดตั้งทีม เพื่อดำเนินการดังนี้
 - คัดเลือกโครงการนำร่องเพื่อดำเนินการเป็นอันดับแรก
 - ดำเนินกิจกรรมตามแผนระยะกลางและระยะยาว
 - ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล/ตัวชี้วัดอื่น ๆ และวัดความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก เพื่อบ่มเพาะให้เกิดกลุ่มผู้นำและเกิดความยั่งยืน
- 6) กำหนดแผนปฏิบัติที่จะสามารถสร้างประโยชน์ร่วม (Win/Win) และบังเกิดผลในระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก (Quick Win) เพื่อสร้างแรงจูงใจและขยายขอบเขตของคลัสเตอร์
- 7) กำหนดดัชนีชี้วัดและติดตามประเมินผล การพัฒนาคลัสเตอร์จัดเป็นกระบวนการหนึ่งของการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น และระยะเวลา เป็นพลวัตที่เคลื่อนที่ตลอดเวลา ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกำกับและติดตามอย่างใกล้ชิด



ภาพที่ 3-13 แสดงกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มคลัสเตอร์แพะสวนผึ้ง

5. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

การบริหารจัดการในแต่ละฟาร์ม ในด้านการปรับปรุงพันธุ์/พืชอาหารสัตว์/โรงเรือน/การดูแลสุขภาพสัตว์ที่เหมาะสมตามหลักวิชาการ ส่งผลให้การเพิ่มอัตราการรอดของลูกแพะหลังคลอด/หย่านม จาก 1.5 ต่อแม่ต่อปี มาเป็น 1.735 ต่อแม่ต่อปี สามารถลดต้นทุนการผลิตลูกแพะ จากเดิม 68.43 บาท/กก. ลดลงเป็น 59 บาท/กก. คิดเป็นร้อยละ 13.78 แพะทุกตัวในแปลงปลอดโรค布鲁เซลโลซิส (โรคแท้ง

ติดต่อ) ได้รับการตรวจรับรองเป็นฟาร์มปลอดโรคบรูเซลเลอซีส ระดับ B จำนวน 74 ฟาร์ม และได้การรับรองการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับฟาร์มแพะเนื้อ (GAP) จำนวน 6 ฟาร์ม เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพการเกษตร โดยเฉพาะสมาชิกที่เข้าร่วมแปลงใหญ่มีรายได้สุทธิหลังจากหักต้นทุนจากการผลิตแพะเนื้อ (15 ก.ก.) มีมูลค่าเพิ่มขึ้น 308.43 บาท และแพะเนื้อขุนเพศผู้ (25 ก.ก.) มูลค่าเพิ่มขึ้น 732.25 บาท และเนื้อแพะที่มีคุณภาพสามารถเพิ่มมูลค่าจากเดิมราคาแพะเนื้อมีชีวิต (แพะขุนเพศผู้ ขนาด 25-40 กิโลกรัม) ราคา 105 บาทต่อกิโลกรัม มาเป็น 110 บาทต่อกิโลกรัม คิดเป็น ร้อยละ 4.76 โดยกลุ่มคัลสเตอร์แพะราชบุรี มีแพะขายไม่ต่ำกว่าเดือนละ 100 ตัว ซึ่งจะขายได้ในราคากิโลกรัมละ 110 บาท คิดเป็นมูลค่า 385,000 บาท มีรายได้เพิ่ม 91,000 บาทต่อเดือน ส่งผลให้อำเภอสวนผึ้งเป็นศูนย์กลางการซื้อ-ขาย แพะเนื้อมีชีวิต แบบครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีการบริหารจัดการแปลงในรูปแบบของระบบสหกรณ์การเกษตรกรที่มีกฎหมายรองรับ สามารถตรวจสอบความโปร่งใสได้ทุกขั้นตอน ภายใต้การบริหารของเกษตรกรโดยเกษตรกร มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายผู้เลี้ยงแพะอำเภอลำปางและจังหวัดลำปาง เพื่อเพิ่ม Supply Side ของตลาด ทำให้เพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในการต่อรองราคาสินค้า (แพะเนื้อมีชีวิต) กับพ่อค้าที่เข้ามาซื้อสินค้า (Demand Side) ทำให้เกิดความยั่งยืน/มั่นคงในการประกอบอาชีพการเลี้ยงแพะเป็นแบบอาชีพหลัก โดยไม่ต้องรอคอยการช่วยเหลือจากภาครัฐ และการรวมกลุ่มเกษตรกรร่วมกันบริหารจัดการแบบแปลงใหญ่ ส่งผลให้สมาชิกมีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีมุมมองต่อสมาชิกด้วยกันดีขึ้น เกิดความสามัคคีเพิ่มมากขึ้น ร่วมกันผลิตและจำหน่าย ทำให้ขยายช่องทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผลผลิตมีความน่าเชื่อถือทั้งคุณภาพและปริมาณเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

6. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

การเลี้ยงแพะของเกษตรกรในจังหวัดราชบุรี จะเป็นในลักษณะต่างคน ต่างเลี้ยง เนื่องจากมีความไม่ไว้วางใจในเกษตรกรด้วยกันเอง ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดราชบุรี จึงจัดเวทีให้เกษตรกรมีการประชุม พบปะสร้างความคุ้นเคยและมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มหรือเครือข่าย รวมทั้งการเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรและภาคส่วนต่าง ๆ จะต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ สร้างการรับรู้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือในระดับภาคประชาชนที่แท้จริง

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงแพะจังหวัดราชบุรี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกร และการบูรณาการหน่วยงานในพื้นที่ สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบของการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

1) การให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการโครงการ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จต้องเกิดจากหลักปรัชญาที่ถูกต้อง มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระดับการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกระบวนการสร้างความ

ผูกพันและความภาคภูมิใจให้กับผู้มีเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ โดยไม่ใช่ผลประโยชน์เป็นเครื่องชี้นำแต่เพียงอย่างเดียว

2) การบูรณาการของทุกภาคส่วน จะต้องนำศักยภาพของแต่ละหน่วยที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเกษตรกร จะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

3) การสร้างฟาร์มต้นแบบ (ศูนย์กระจายสัตว์พันธุ์ดี) ให้เป็นจุดสาธิตเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เกษตรกรอื่น ๆ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจของเกษตรกร เพราะได้รับการยอมรับจากชุมชน

4) การสร้างระบบกลุ่มและแกนนำเกษตรกร ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรด้วยกันและเกิดความผูกพันใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ เป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในหมู่เกษตรกรด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

โครงการยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี

1. ที่มาของโครงการ

การเลี้ยงโคเนื้อในประเทศไทย มีปริมาณโคเนื้อลดลงอย่างมากในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมาจากสถิติของกรมปศุสัตว์ ปี 2549 มีจำนวนโคเนื้อ 8.03 ล้านตัว และในปี 2558 มีจำนวนโคเนื้อเพียง 4.40 ล้านตัว ในขณะที่ความต้องการเนื้อโคเพื่อการบริโภคภายในประเทศมีสูงขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากรของประเทศไทย และรายได้โดยเฉลี่ยต่อหัวอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น รวมไปถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ปริมาณนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย มีส่วนผลักดันให้ตลาดเนื้อโคคุณภาพสูงเกิดขึ้นอย่างมากมาย ในขณะที่เนื้อโคส่วนหนึ่งยังจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยเสียดุลการค้ากับต่างประเทศมาโดยตลอด อย่างไรก็ตามกรมปศุสัตว์ได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเฉพาะการลักลอบนำเข้าโคเนื้อและเนื้อโคจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านการตลาด รวมไปถึงปัญหาเรื่องโรคระบาดซึ่งมักติดมากับโคเนื้อที่ลักลอบนำเข้ามาเหล่านี้

กรมปศุสัตว์ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เป็นผู้ผู้นำในอุตสาหกรรมโคเนื้ออย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและส่งผลให้ประเทศไทยเป็น “ศูนย์กลางการผลิตโคเนื้อที่เพียงพอต่อการบริโภคและส่งออกในภูมิภาคอาเซียน” ภายใต้กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การรักษาตลาดเนื้อโคไทย 2) กระตุ้นการเพิ่มประชากรโคเนื้อ และ 3) การบริหารจัดการฟีดอาหารสัตว์และอาหารสัตว์สำหรับโคเนื้อ โดยในยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้มีการกำหนดแนวทางในการการสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่เกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ภายใต้การบูรณาการระหว่างกรมปศุสัตว์ กับหน่วยงานองค์กรส่วนปกครองในท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ หน่วยงานภาคเอกชน เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ในการสนับสนุนการรวมกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มเกษตรกรต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ เพื่อเพิ่มปริมาณโคมีชีวิตในระบบเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองในการสั่งซื้อ การขาย เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงร่วมกันกับการพัฒนาขับเคลื่อนเครือข่ายโคเนื้อทั้งระบบต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมปศุสัตว์ที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ได้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อในจังหวัดเพชรบุรี เนื่องจากสภาพภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศมีความเหมาะสมกับการเลี้ยงโคเนื้อ ประกอบกับจังหวัดเพชรบุรีมีปริมาณโคเนื้อมากอยู่ใน 10 อันดับแรกของประเทศ โดยในปี 2558 มีโคเนื้อจำนวน 122,003 ตัว มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจำนวน 9,633 ราย แต่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อยังมีปัญหาในเรื่องรายได้ที่ไม่แน่นอนจากผลผลิต และไม่มีพื้นที่การเลี้ยงสัตว์ เนื่องจากสภาพการเลี้ยงเป็นลักษณะต่างคนต่างเลี้ยง หรือมีการรวมกลุ่มเฉพาะอาชีพยังไม่เข้มแข็ง ขาดอำนาจการต่อรองในเรื่องราคาผลผลิต เช่น กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคพ่อแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคพันธุ์ดี กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกฟีดอาหารสัตว์ เป็นต้น ซึ่งไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการวางแผนการผลิต การตลาด และการปรับรูปแบบการเลี้ยงให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ดังนั้นเพื่อเป็นการขับเคลื่อนนโยบายของกรมปศุสัตว์

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี จึงได้จัดโครงการยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับระบบการเลี้ยงโคเนื้อให้เป็นแบบประณีตและส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ เพื่อสร้างอาชีพที่มั่นคง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรมโคเนื้อในจังหวัดเพชรบุรี

3. กลุ่มเป้าหมาย

เกษตรกรสมาชิกเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี

4. การดำเนินการ

ในปี 2556 สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้แนะนำเกษตรกรให้จัดตั้งเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี โดยคัดเลือกประธานเครือข่าย 1 คน รองประธาน 2 คน เภรัญญิก 1 คน เลขานุการ 1 คน และ ประชาสัมพันธ์ 1 คน และตัวแทนผู้เลี้ยงโคเนื้อจากทุกอำเภอ ๆ ละ 1 คน เข้าร่วมโครงการสัมมนาเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อแบบประณีต (Intensive Farm) เพื่อให้มีการพูดคุยกันเรื่องข้อเคลือบเครือข่ายผู้เลี้ยงโคเนื้อเพชรบุรี มีการจัดประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง โดยให้ใช้ห้องประชุมของสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรีเป็นที่ทำการชั่วคราว โดยการประชุมครั้งแรก ๆ เกษตรกรจะมีความเข้มแข็งมีการประชุมกันบ่อย ๆ แต่ในระยะหลังก็เริ่มเกิดปัญหาสมาชิกไม่เข้าร่วมประชุม เนื่องจากติดภารกิจที่สำคัญกว่า เครือข่ายโคเนื้อเพชรบุรีไม่มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพโคเนื้อร่วมกัน เกษตรกรยังไม่มีความเข้มแข็งไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยตนเอง ต้องรอการจัดประชุมจากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรีจึงจะขับเคลื่อนต่อไปได้

ในปี 2558 สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดจึงได้ปรับแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายใหม่ โดยมีการปรับแนวคิดให้ “เกษตรกรลงมือทำเอง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ” โดยใช้การตลาดนำการผลิต คือ ไม่ว่าผลิตภัณฑ์อะไรออกมาจำหน่ายจะต้องใช้การตลาดนำเสมอ คือทำตามคำสั่งซื้อสินค้า เกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน โดยมีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเป็นที่ปรึกษา อาทิ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี เป็นที่ปรึกษาหลัก สำนักงานเกษตรจังหวัด สภาเกษตรกรจังหวัด ธ.ก.ส. มหาวิทยาลัยในพื้นที่เป็นที่ปรึกษารอง การทำงานเป็นรูปแบบประชารัฐในลักษณะความร่วมมือระหว่างเกษตรกร ภาครัฐ และภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการบริหารจัดการและการตลาดที่ภาคเอกชนมีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้เครือข่ายเกษตรกร จัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนและรวมกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน มีการวางแผนการผลิตและแผนธุรกิจร่วมกัน มีการดำเนินการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี จึงได้ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลเครือข่ายเป้าหมาย โดยศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ได้แก่ ตลาด ทิศทาง และแนวโน้ม สภาพการแข่งขันห่วงโซ่การผลิตและกระบวนการผลิต เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้ผลิต ภาครัฐ ภาคเอกชน รูปแบบการรวมกลุ่ม ขนาดและจำนวนวิสาหกิจและแรงงานแหล่งทุน สถาบันการเงิน แหล่งความรู้ สถาบันการศึกษา และดำเนินการยืนยันผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในเครือข่าย

2) ประชาสัมพันธ์ สร้างกระแส จับทิศทาง โดยการจัดทำฐานข้อมูลผู้เกี่ยวข้อง จัดประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการ สร้างความคุ้นเคยในมวลหมู่สมาชิกวิสาหกิจ

ชุมชน ชี้ชวนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นประโยชน์และเห็นภาพเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งจับทิศทาง การรวมกลุ่ม และพัฒนาหาผู้นำเครือข่าย

3) วิเคราะห์สถานภาพเครือข่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละ วิสาหกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ความต้องการ ศักยภาพ ข้อจำกัด โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) เป็นต้น

4) จัดทำยุทธศาสตร์ของเครือข่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน จัดทำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของเครือข่ายประกอบด้วย การขับเคลื่อนเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต การพัฒนาบุคลากรทั้งด้าน เทคนิคและการบริหารจัดการ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรม การส่งเสริมกิจกรรม ด้านความร่วมมือต่าง ๆ การส่งเสริมด้านกลไกการเงิน

5) ประสานและบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามาเป็นภาคีเครือข่ายร่วมสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดผลจากตัวชี้วัด วัด ความเชื่อมโยงระหว่างวิสาหกิจ เพื่อบ่มเพาะให้เกิดกลุ่มผู้นำและเกิดความยั่งยืนตลอดไป

6) กำหนดแผนปฏิบัติงานที่จะสามารถสร้างประโยชน์ร่วมกัน และบังเกิดผลในระยะเวลาที่ ไม่นาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและขยายขอบเขตของเครือข่าย

7) กำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการพัฒนาเครือข่าย จัดเป็นกระบวนการหนึ่งของการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นและระยะเวลา เป็นพลวัตที่เคลื่อนที่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผล ร่วมกันอย่างใกล้ชิด

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้ดำเนินการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องใน การดำเนินโครงการ ดังนี้

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ได้แก่ เกษตรกรสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์ เพชรบุรี

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง ได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ส่วนราชการในจังหวัด เพชรบุรี ได้แก่ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบุรี สำนักงาน สหกรณ์จังหวัดเพชรบุรีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัดเพชรบุรี ฯลฯ สภาเกษตรกรจังหวัดเพชรบุรี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เครือข่ายเกษตรกร เลี้ยงโคเนื้อ เขต 7 จังหวัดนครปฐม และสถาบันการศึกษา

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ กรมปศุสัตว์ โดยสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี รับผิดชอบในการพัฒนาเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี

และจากการพัฒนากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้องในการดำเนินร่วมดำเนินการ มีดังนี้

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลไกหลัก (Key Actor) ได้แก่ นายบรรเทิง นวมภักดี และ คณะกรรมการบริหารเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี โดยเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของแผนระยะ สั้น ระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวของกลุ่มให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการต่าง ๆ วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิต

และความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และจัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้แก่สมาชิกเครือข่ายนำไปใช้ประโยชน์

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Facilitator) ได้แก่

2.1) กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ สนับสนุนงบประมาณตามแผน และจัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ เพื่อให้หน่วยงานในพื้นที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ ติดตาม ประเมินผลสำเร็จและความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของการดำเนินงาน

2.2) หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์เขต 7 สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี ตามแผนงานโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อของกรมปศุสัตว์ และประสานงานบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ส่วนราชการในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบุรี สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัดเพชรบุรี ฯลฯ สภาเกษตรกรจังหวัดเพชรบุรี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เครือข่ายเกษตรกรเลี้ยงโคเนื้อเขต 7 จังหวัดนครปฐมและสถาบันการศึกษา โดยนำศักยภาพของแต่ละส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรให้มากที่สุด

2.3) ผู้ว่าราชการจังหวัดเพชรบุรี มีบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณยุทธศาสตร์จังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ให้กับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี ในการขับเคลื่อนมาตรการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันสินค้าเกษตร

2.4) สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบุรี บทบาทหน้าที่ส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน กฎระเบียบของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการธุรกิจในรูปแบบวิสาหกิจแบบครบวงจร แก่สมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่าย ร่วมจัดทำแผนการผลิต / แผนการตลาด / การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการตลาดให้แก่สมาชิก เป็นต้น

2.5) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนด้านสินเชื่อของธนาคาร พิจารณาความเป็นไปได้โครงการและแผนปฏิบัติงาน ตามระเบียบวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ที่ยื่นขอสินเชื่อ กระบวนการทำงานของ ธ.ก.ส. บูรณาการร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2.6) ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์เพชรบุรี เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนความรู้ด้านการจัดการอาหารสัตว์และพืชอาหารสัตว์ที่เหมาะสม สนับสนุนพันธุ์พืชอาหารสัตว์ การจัดการของเสียจากโคเนื้อ ให้เกิดประโยชน์ สามารถเพิ่มมูลค่างายได้สู่เกษตรกร

2.7) สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สนับสนุนองค์ความรู้เรื่องการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาชะอำ และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี สนับสนุนความรู้ด้านการจัดการฟาร์ม การดูแลสุขภาพสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อโค

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager) ได้แก่ นายบรรเทียง นวมภักดี ประธานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เป็นผู้ประสานงานและบูรณาการเครือข่าย และหน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผลงานการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ เป็นไปตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ และเป็นທີ່ประจักษ์ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก

4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือการทำงาน (Partnership) ได้แก่

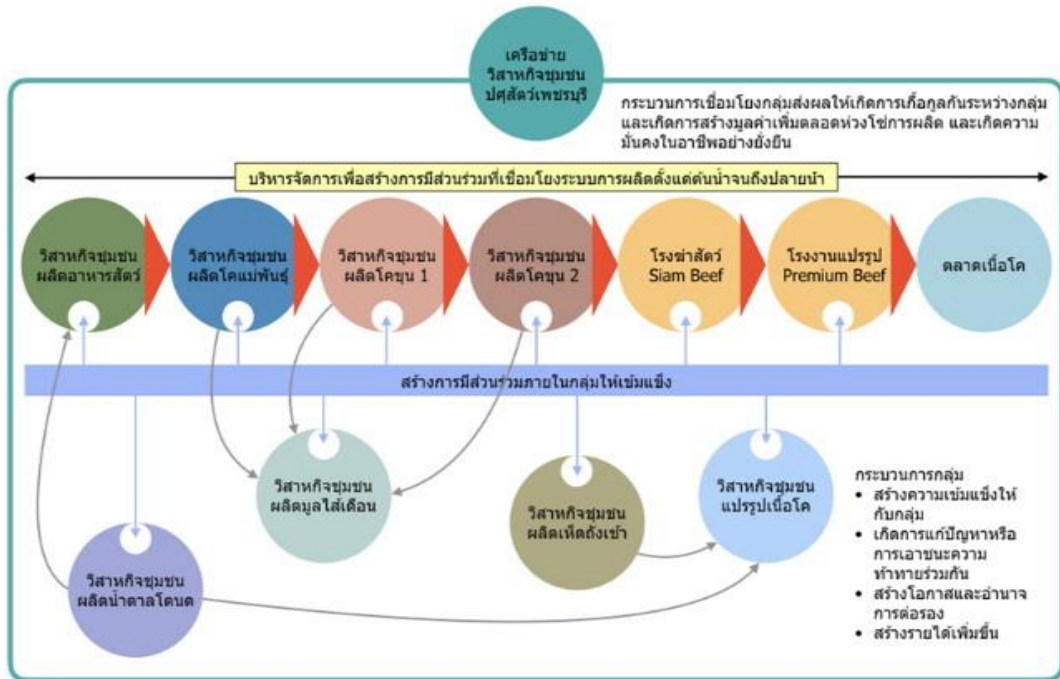
4.1) วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี มีบทบาทหน้าที่ของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และให้ความร่วมมือกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรีและเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ในการตรวจติดตาม ตรวจเยี่ยม เพื่อให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การป้องกันกำจัดโรคฯ เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรืออื่น ๆ ที่กรมปศุสัตว์กำหนด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ

4.2) บริษัทสยามปีฟ จำกัด ทำข้อตกลงลงนามความช่วยเหลือด้านความรู้การเลี้ยงโคขุนแบบปลอดสาร การสนับสนุนโคขุน อาหารสัตว์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริม พร้อมทั้งรับซื้อโคขุนกลับในราคาประกัน

ในการดำเนินการดังกล่าว สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้เชิญนายบรรเทียง นวมภักดี ประธานเครือข่ายโคเนื้อเพชรบุรี ซึ่งเป็นผู้นำกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง ได้รับการพัฒนาเป็นอาสาปศุสัตว์และเป็นประธานเครือข่ายอาสาปศุสัตว์ และมีบทบาทเป็นผู้แทนสภาเกษตรกรจังหวัดเพชรบุรี ร่วมกับคณะกรรมการบริหารเครือข่าย จัดทำยุทธศาสตร์ของกลุ่มเครือข่ายโคเนื้อเพชรบุรี และส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรที่อยู่ในเครือข่ายโคเนื้อเพชรบุรี จัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนพสุวรรณ์โคเนื้อเพชรบุรี เนื่องจากเห็นว่ามีความมั่นคงมากขึ้นและจะได้รับเงินสนับสนุนจากหลายหน่วยงาน อาทิ ธ.ก.ส. เป็นต้น หลังจากนั้นได้เชิญประธานกลุ่มเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์โคเนื้อเพชรบุรี หมายถึงกลุ่มเครือข่ายการผลิตที่มีการดำเนินการเชื่อมโยงกัน เป็น Supply Chain ในระบบการผลิตโคเนื้ออย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในความหมายก็คือ มีทั้งผู้ผลิตโคเนื้อต้นน้ำ (เกษตรกรผู้เลี้ยงแม่โคเพื่อผลิตลูก) ผู้ผลิตโคเนื้อกลางน้ำ (เกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุนหรือโค และเกษตรกรผู้เลี้ยงโคขุน) และผู้ผลิตโคเนื้อปลายน้ำ (ผู้ชำแหละ แปรรูปหรือแปรรูปโคเนื้อที่ได้จากผู้ผลิตโคเนื้อกลางน้ำ) มาจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยมีนายบรรเทียง นวมภักดี เป็นประธานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เป้าหมายสำคัญเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันหรือผลิตภาพของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ทั้งหมด เป็นการเพิ่มผลผลิตโคเนื้อให้มากขึ้น มีผลิตภัณฑ์แปรรูปของตนเอง มีการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้นในที่สุด โดยกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี ประกอบด้วย 7 วิสาหกิจ ได้แก่

1) วิสาหกิจชุมชนพสุวรรณ์โคเนื้อเพชรบุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อพ่อแม่พันธุ์เพื่อผลิตลูกโคพันธุ์ดี (ต้นน้ำ) และเป็นศูนย์ศึกษาเรียนรู้ มีนายบรรเทียง นวมภักดี เป็นประธานวิสาหกิจฯ มีจำนวนสมาชิก 20 ราย

2) วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหญ้าโคเนื้อเพชรบุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าเนเปียร์หมักไซเลส ทีเอมอาร์ จำหน่ายให้กับกลุ่มผู้เลี้ยงโค มีนางผ่องศรี เปี่ยมทอง เป็นประธานวิสาหกิจฯ มีจำนวนสมาชิก 34 ราย



ภาพที่ 3-15 การดำเนินการของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้กำหนดนโยบายการปศุสัตว์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน อยู่ดี มีสุข มีศักดิ์ศรี ใช้หลักการตลาดนำการผลิต กำกับดูแลส่งเสริม (ให้เกษตรกรคิดเอง ทำเอง) โดยมีฐานความรู้คู่คุณธรรม พัฒนาเศรษฐกิจแบบสร้างสรรค์ตลอด Supply Chain ใช้ยุทธศาสตร์รายสินค้า และความมั่นคง ปลอดภัยด้านอาหาร รวมทั้งในเรื่อง Zoning Green และ Zero waste นำมาพัฒนาสมาชิกกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรีให้มีองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว เพิ่มเติมจากองค์ความรู้ในเรื่องการเลี้ยงโคเนื้อ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเครือข่ายฯ สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาอาชีพของตนเอง รวมทั้งได้นำนวัตกรรมใหม่ในการแปรรูปสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต โดยจัดอบรมหลักสูตร การตัดแต่งและแปรรูปผลิตภัณฑ์โคเนื้อ ที่ศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมปศุสัตว์ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 22-28 พฤษภาคม 2559 ได้คัดเลือกสมาชิกเครือข่ายฯ เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 30 ราย เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อโคเพื่อนำมาต่อยอดให้มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบรนด์ของจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผลจากการฝึกอบรม สมาชิกเครือข่ายฯ ได้คิดแบรนด์ “เพชรบีฟ” เป็นแบรนด์สัญลักษณ์ของโคเนื้อเพชรบุรี และมีผลิตภัณฑ์ “ข้าวเกรียบเนื้อ” เป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก และได้ส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายฯ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านโซเชียลมีเดีย เช่น จัดตั้งกลุ่มไลน์ เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายฯ สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้อย่างรวดเร็ว และจัดทำเฟสบุ๊กของกลุ่มเครือข่ายฯ เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจกรรมและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครือข่ายฯ อีกช่องทางหนึ่งด้วย รวมทั้งได้จัดโครงการสัมมนาเครือข่ายสมาชิกเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อเพชรบุรี ให้มีการประชุมสัมมนาเครือข่ายทุกปี เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติที่ดีโดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย สมาชิกวิสาหกิจชุมชนของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรีทุกกลุ่ม ฝ่าย และปศุสัตว์

อำเภอทุกอำเภอ และได้เชิญเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เข้าร่วมออกร้านแสดงผลงานและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครือข่ายฯ ในงานต่าง ๆ ของจังหวัดเพชรบุรีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้เชิญบริษัท สยามปีฟ จำกัด ซึ่งเป็นภาคเอกชน ประกอบกิจการค้าสัตว์มีชีวิต เนื้อชำแหละ เนื้อสัตว์แช่แข็ง ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ ซากสัตว์ เข้าร่วมจัดทำบันทึกข้อตกลงในการเป็นภาคีเครือข่ายการช่วยเหลือกันขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี



ภาพที่ 3-16 การยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดเพชรบุรี

5. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

การส่งเสริมให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อมีการรวมกลุ่ม และดำเนินการในลักษณะเครือข่ายที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงทั้ง Supply Chain ในระบบการผลิตอุตสาหกรรมโคเนื้อ ส่งผลให้สมาชิกของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี ที่เป็นการรวมกันของ 7 วิสาหกิจชุมชน สามารถขายผลผลิตของตนเองให้กับเพื่อนสมาชิกภายในกลุ่มตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ สามารถนำไปสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น เช่น การนำเนื้อโคขุนคุณภาพที่ราคา 300 บาท/กิโลกรัม มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นเมนูต่าง ๆ ได้แก่ มัสมั่น กูร์มา และเนื้อตุ๋นยาจีน บรรจุกระป๋องโดยเนื้อโคขุน 1 กิโลกรัม สามารถผลิตได้ 20 กระป๋อง ขายปลีกได้ราคา 50 บาท/กระป๋อง เนื้อโคขุน 1 กิโลกรัม สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจาก 300 บาท เป็น 1,000 บาท และสมาชิกยังช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี มีรายได้ที่มั่นคง ภายใต้การบริหารกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี เป็นการบริหารโดยเกษตรกรเพื่อเกษตรกร มีการเชื่อมโยง

กับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน Supply Chain ในระบบการผลิตของอุตสาหกรรมโคเนื้อ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความยั่งยืน/มั่นคงในการประกอบอาชีพ โดยไม่ต้องรอคอยการช่วยเหลือจากภาครัฐ และการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี ส่งผลให้สมาชิกมีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีมุมมองต่อสมาชิกด้วยกันดีขึ้น เกิดความสามัคคีเพิ่มมากขึ้น ร่วมกันผลิตและจำหน่าย ทำให้ขยายช่องทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผลผลิตมีความน่าเชื่อถือทั้งคุณภาพและปริมาณเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

6. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ

การดำเนินการในระยะแรก สมาชิกกลุ่มเกษตรกรเครือข่ายยังไม่ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากการเล็งโคเนื้อของเกษตรกรในจังหวัดเพชรบุรี จะเป็นในลักษณะต่างคนต่างเลี้ยง ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดเพชรบุรี ได้ปรับแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายใหม่ โดยมีกรอบแนวคิดให้ “เกษตรกรลงมือทำเอง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ” จึงจัดเวทีให้เกษตรกรมีการประชุม พบปะสร้างความคุ้นเคยและมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น รวมทั้งการเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรและภาคส่วนต่าง ๆ มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ สร้างการรับรู้ และส่งเสริมให้เกษตรกรร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนปศุสัตว์เพชรบุรี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรและการบูรณาการหน่วยงานในพื้นที่ สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบของการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

1) การให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จต้องเกิดจากการรู้ปัญหาาร่วมกัน คิดร่วมกัน ทำและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระดับการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้นเรื่อยๆ และมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกระบวนการสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจให้กับผู้มีเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ โดยไม่ใช้ผลประโยชน์เป็นเครื่องชี้นำแต่เพียงอย่างเดียว

2) การบูรณาการของทุกภาคส่วน จะต้องนำศักยภาพของแต่ละหน่วยที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเกษตรกร จะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

3) การสร้างระบบกลุ่มและแกนนำเกษตรกร ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรด้วยกันและเกิดความผูกพันใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ เป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในหมู่เกษตรกรด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

บทที่ 4 สรุปผลการศึกษา

กรมปศุสัตว์ ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ ร่วมรับรู้ ร่วมให้ข้อมูล ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ จนถึงรับทำแทน โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม “3มี 5ช 5ร” ส่งผลให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 จำนวน 7 รางวัล

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการนำเสนอโครงการของกรมปศุสัตว์ ที่มีผลงานโดดเด่นในการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์ เพื่อขอรับรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” จากสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ถอดบทเรียนความสำเร็จของโครงการของกรมปศุสัตว์ ที่ได้รับรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2561 จำนวน 6 โครงการ เพื่อเป็นตัวแบบความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

1. โครงการพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2556 และรางวัลขยายผลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2558
2. โครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร) ได้รับรางวัลขยายผลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับชมเชย ประจำปี พ.ศ. 2557
3. โครงการพัฒนาควายงามพรหมพิราม โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกโครงการธนาคารโค – กระบือ เพื่อเกษตรกรตามพระราชดำริ ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2558
4. โครงการเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดีกรมปศุสัตว์ (ไก่ประดู่หางดำเชียงใหม่) ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2559
5. โครงการพัฒนาศักยภาพและเครือข่ายคัลสเตอร์แพะสวนผึ้ง ได้รับรางวัลพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี ประจำปี พ.ศ. 2560
6. โครงการยกระดับเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจังหวัดเพชรบุรี ได้รับรางวัลสัมฤทธิผลประชาชนมีส่วนร่วม ระดับดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2561

จากการศึกษาตัวแบบความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของกรมปศุสัตว์ ทั้ง 6 โครงการ พบว่า มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

- 1) การให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามภารกิจของกรมปศุสัตว์ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) หลักปรัชญาที่ถูกต้อง ได้แก่ 3 มี (มีความต้องการร่วม มีความสนใจร่วม และมีผลประโยชน์ร่วม) (2) การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวย ได้แก่ 5ช (ชี้ ชวน เชิญ ช่วย เชิดชู) และ (3) มีการพัฒนาระดับการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ได้แก่ 5ร (ร่วมรับรู้ ร่วมให้ข้อมูล ร่วมคิดและตัดสินใจ ร่วมทำ รับทำแทน) และมี

เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกระบวนการสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ โดยไม่ใช้ผลประโยชน์เป็นเครื่องล่อแต่เพียงอย่างเดียว

2) การบูรณาการของทุกภาคส่วน จะต้องนำศักยภาพของแต่ละหน่วยที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเกษตรกร จะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

3) การสร้างเกษตรกรต้นแบบความสำเร็จ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เกษตรกรอื่น ๆ เกิดความเชื่อมั่นในการเข้ามามีส่วนร่วม และนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของเกษตรกรต้นแบบ เพราะได้รับการยอมรับจากเกษตรกรด้วยกัน

4) การสร้างระบบกลุ่มและแกนนำเกษตรกร ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรด้วยกันและเกิดความผูกพันใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ เป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในหมู่เกษตรกรด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

1) ความเชื่อมั่นของเกษตรกรต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการในระยะแรก ซึ่งเกษตรกรบางส่วนยังไม่มี ความเชื่อมั่นว่าจะประสบความสำเร็จ เช่น โครงการฟาร์มเครือข่ายสัตว์พันธุ์ดี กรมปศุสัตว์ (ฟาร์มเครือข่ายผู้เลี้ยงสุกร) ในระยะแรก เกษตรกรยังไม่มีความเชื่อมั่นต่อพันธุ์สุกรของกรมปศุสัตว์ และต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากที่ผ่านมา ยังไม่มีการดำเนินงานในลักษณะนี้ในวงกว้างมาก่อน แต่จากคุณภาพพันธุ์กรรมสุกรของกรมปศุสัตว์ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นพันธุ์สุกรในสวนของสายพ่อพันธุ์ หรือสายแม่พันธุ์ ส่งผลให้เป็นสุกรพันธุ์ที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของเกษตรกร เมื่อเกษตรกรนำไปใช้ประโยชน์ และเริ่มให้ผลผลิต ตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ จึงทำให้เกิดการยอมรับในกลุ่มเกษตรกร และมีการบอกต่อส่งผลให้เกิดการยอมรับในวงกว้างอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เกษตรกร โดยการสร้างตัวแบบความสำเร็จ หรือแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และเริ่มให้ผลผลิต ตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงทำให้เกษตรกรเกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นในการเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ

2) การเลี้ยงสัตว์ของเกษตรกรส่วนใหญ่ จะเป็นในลักษณะต่างคน ต่างเลี้ยง เนื่องจากมีความไม่ไว้วางใจในเกษตรกรด้วยกันเอง ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย

ดังนั้น ควรจัดเวทีให้เกษตรกรมีการประชุม พบปะสร้างความคุ้นเคย และมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มหรือเครือข่าย รวมทั้งการเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรและภาคส่วนต่าง ๆ โดยจะต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ สร้างการรับรู้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือในระดับภาคประชาชนที่แท้จริง

3) การให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ จะต้องมีการบูรณาการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อร่วมสนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่จึงมีบทบาทสำคัญในการประสานงานเร่งรัด กำกับ ติดตามงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และการที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำนวนมาก

ทำให้ปริมาณงานของเจ้าหน้าที่มีมากขึ้น อาจทำให้การให้บริการ ติดตามงาน และการให้คำแนะนำเกษตรกรไม่ทั่วถึง ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในความสำเร็จของโครงการต่อไปได้

ดังนั้น การจัดทำช่องทางการติดต่อประสานงานระหว่างเกษตรกรกับเจ้าหน้าที่ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ หน่วยงานอาจจัดทำรายชื่อเจ้าหน้าที่ พร้อมเบอร์โทรศัพท์ อีเมล ติดไว้หน้าสำนักงาน และจัดทำตู้รับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะไว้ที่หน้าสำนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบกันเองเป็นประจำ โดยกำหนดเป็นวาระในการประชุมประจำเดือนในพื้นที่ทุกระดับ

บทที่ 5 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมประเมินผล ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ และบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการแบบเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมไทย รวมถึงระบบราชการและข้าราชการไทยคงยังคุ้นเคยกับการทำงานแบบรวมศูนย์และสั่งการแต่เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสำคัญนี้ จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทาง และมาตรการที่ชัดเจน เพื่อเป็นบรรทัดฐานใหม่ในการวางระบบการบริหารราชการไทยให้สนับสนุนกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะหากระบบราชการมีการบริหารราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานราชการในระดับต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ก็เชื่อว่าเป็นก้าวสำคัญอีกก้าวหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยกลยุทธ์ 2 แบบ คือ 1) การสร้างความพร้อมให้แก่ภาคราชการและภาคประชาชน โดยส่งเสริมให้ภาคราชการมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และ 2) เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมการดำเนินการ ร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมประเมินผลการบริหารราชการได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมกับการเสริมสร้างศักยภาพให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานกับภาครัฐมากขึ้นให้ไปถึงระดับที่เข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐอย่างครบวงจร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนหรือราชการระบบเปิดที่เป็นรูปธรรมมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

สุดท้ายการบริหารราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นขึ้นอยู่กับหน่วยงานราชการต่าง ๆ จะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสังคม ซึ่งถึงเวลาแล้วที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เพื่อทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดการแบ่งสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม ลดความขัดแย้งในสังคม และนำไปสู่การสร้างกลไกการพัฒนาที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในที่สุด

บรรณานุกรม

- ดร.อรพินท์ สฟโซคชัย, การมีส่วนร่วมของประชาชนที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน บรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม. วันที่ 30 เมษายน 2550 ณ ห้องประชุม ก.พ.ร. ชั้น 5 สำนักงาน ก.พ.ร.
- รศ. ดร. พัชรี สีโรรส, คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน. (2549).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : เทคนิควิธี และการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2560).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). สรุปทบทวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ประจำปี พ.ศ. 2560. (2560).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการดำเนินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของส่วนราชการ. (2556).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ. 2557. (2557).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ. 2558. (2558).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ. 2559. (2559).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ. 2560. (2560).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ. 2561. (2561).