



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของ
ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
หรือศูนย์ ROC

จัดทำโดย นางศรียรัตน์ วาทีสาธกกิจ
รหัส 1035

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของ
ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
หรือศูนย์ ROC

จัดทำโดย นางศรีรัตน์ วาทีสาธกกิจ
รหัส 1035

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษา เรื่อง “การประเมินผลการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC” เป็นการศึกษาเชิงวิจัยในลักษณะการประเมินผลโครงการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดภายใต้กรอบการทำงานของศูนย์ ROC ที่มีความสำคัญต่อกระทรวงการต่างประเทศ คือ 1) กระทรวงการต่างประเทศเป็น ผู้ร่วมก่อตั้งและเป็นหุ้นส่วนใหญ่ในการมีส่วนร่วมสนับสนุนทั้งงบประมาณและบุคลากรในศูนย์ ROC 2) บุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล เข้าไปบูรณาการทำงานร่วมกับบุคลากรในพื้นที่เพื่อสร้างงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้ท้องถิ่น 3) เนื้องานสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งศูนย์ ROC คือ บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด

จากการศึกษาพบว่าความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีอยู่แล้ว เป็นภารกิจที่สำคัญ โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างจังหวัดชายแดนกับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้านเป็นไปในลักษณะที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การประชุมหารือ ด้านพิธีการ มีการปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกันในทุกมิติ ทั้งด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และการส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมกัน แต่มิได้มีการรอบหรือสถาบันรองรับอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดจึงเป็นประเด็นหนึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 -2550 ที่ได้กำหนดวิธีจัดระเบียบความสัมพันธ์การบริหารราชการทั้งในมิติพื้นที่ (Area) และมิติหน้าที่ขององค์การ (Function) เชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างมิติและกับภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อบริหารจัดการการทำงานร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับต่างประเทศทั้งภายในและภายนอกให้เป็นเอกภาพและไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะ internal management of external relations

การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียง (Regional Operation Center) หรือ ศูนย์ ROC จึงเป็นรูปแบบหนึ่งในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้านและผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียง เพื่อให้เป็นกลไกเชิงสถาบันรองรับการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ ศูนย์ ROC จัดตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือระหว่างกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยได้รับ

ความสนับสนุนด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษาภายในท้องถิ่น คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้ให้ใช้สถานที่และทำหน้าที่เลขานุการของศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC

บุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น ในฐานะตัวแทนกระทรวงกต่างประเทศในพื้นที่จังหวัด ได้รับแต่งตั้งให้เข้าไปร่วมในคณะทำงานของศูนย์ ROC ซึ่งตามโครงสร้างการทำงานของกรอบความร่วมมือดังกล่าว โดยหน่วยงานที่เป็น stakeholders ของศูนย์ ROC ทุกหน่วยงานจะส่งผู้แทนหน่วยงานเข้าไปร่วมในคณะทำงานของศูนย์ ROC ที่รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นเป็นหัวหน้า และมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นเลขานุการ

โดยที่โครงสร้างของศูนย์ ROC เป็นรูปคณะกรรมการและคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่เป็น stakeholders บูรณาการทำงานร่วมกัน โดยมีพนักงานท้องถิ่นทำหน้าที่ประสานโครงการและเป็นฝ่ายเลขานุการของศูนย์ ROC ดังนั้น แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของศูนย์ ROC จึงดำเนินไปตามแนวทางที่เห็นชอบร่วมกันของมติที่ประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดและมติคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC จากผลการศึกษาเพื่อประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานของศูนย์ ROC พบว่า

1. โครงการต่าง ๆ ตามแผนงานส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการปรับเปลี่ยนโครงการบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โครงการที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ความถี่ในการจัดประชุมร่วมและการกำหนดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่ง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

2. การประเมินผลตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์ ROC ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน่าพอใจ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้ง จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกระทรวงมหาดไทย พบว่า ทุกจังหวัดมีความเห็นว่าศูนย์ ROC ยังจำเป็นและมีประโยชน์ สามารถสนับสนุนการบริหารจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านได้ดี ความต้องการของจังหวัดต่อบทบาทที่ควรเน้นของศูนย์ ROC คือ (1) จัดการข้อมูลสนับสนุนการบริหารของจังหวัด ที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน (2) เชื่อมโยงจัดกิจกรรมด้านการค้า การลงทุน และส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน (3) จัดการฝึกอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และ (4) เป็นตัวเชื่อมการทำงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้าน

3. แม้ว่าบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นจุดอ่อนของศูนย์ ROC เนื่องจากมีจำนวนกิจกรรมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดภายในกรอบศูนย์ ROC น้อยไป ไม่สม่ำเสมอ แต่เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดโดยเฉพาะ

จังหวัดชายแดน ก็มีกิจกรรมร่วมกันตามภารกิจทั้งแบบเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการระหว่างกันเองนอกกรอบมากกว่าในกรอบศูนย์ ROC เสียอีก อย่างไรก็ตาม การประชุมหารือในกรอบ ROC ยังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ เพื่อกำหนดแนวนโยบาย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากขึ้น

4. การประเมินภาพรวมผลงานและผลสำเร็จการทำงานของศูนย์ ROC โดยหน่วยงานที่เป็นหุ้นส่วนของศูนย์ ROC มีความเห็นแตกต่างกัน โดยกระทรวงมหาดไทยเห็นว่า โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์ ROC เป็นประโยชน์มาก ข้อมูลที่ได้รับจากศูนย์ ROC เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับประเทศเพื่อนบ้าน ในส่วนการทำงานของศูนย์ ROC และบุคลากรมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานท้องถิ่น เพียงยังขาดประสบการณ์ แต่ในมุมมองของกระทรวงการต่างประเทศ ได้ตั้งมาตรฐานของศูนย์ ROC ให้เป็นระดับสากลมากกว่าในระดับท้องถิ่น จึงมีความเห็นว่า ผลงานของศูนย์ ROC ยังไม่มีคุณภาพตามที่คาดหวัง บุคลากรยังขาดความเป็นมืออาชีพ ขาดวิสัยทัศน์และมุมมองการเชื่อมโยงในระดับที่สูงกว่าท้องถิ่น นอกจากนี้ แผนงานและโครงการของศูนย์ ROC ยังไม่สะท้อนบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดเท่าที่ควร ทำให้สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในต่างประเทศใช้ประโยชน์จากศูนย์ ROC ได้น้อย อย่างไรก็ตาม กระทรวงการต่างประเทศยังเห็นประโยชน์กิจกรรมของศูนย์ ROC ในด้านการประชุมร่วมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด และการอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์ให้บุคลากรของจังหวัดซึ่งกระทรวงการต่างประเทศจะยังคงให้ความสนับสนุนทั้งสองด้านนี้ต่อไป

5. ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน ได้แก่ รูปแบบโครงสร้างของศูนย์ ROC เป็นการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ในลักษณะบูรณาการ ไม่มีต้นสังกัด ไม่มีกฎหมายรองรับเพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการทำงาน ตามแนวทางที่เรียกว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ แต่ก็ส่งผลในด้านงบประมาณของศูนย์ ROC ทำให้ที่ไม่มีเจ้าภาพที่ชัดเจนในการขอตั้งงบประมาณ และการที่บุคลากรศูนย์ ROC ไม่มีต้นสังกัด ขาดความความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีความมั่นคง และเกิดปัญหาสมองไหล ศูนย์ ROC ต้องสูญเสียบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนงานในด้านวิเทศสัมพันธ์มาในระดับหนึ่ง รวมทั้งการขาดบุคลากรของหน่วยงานที่เป็น stakeholders ที่จะมาร่วมในคณะทำงานของศูนย์ ROC ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนการทำงานของกลไกบูรณาการความร่วมมือดังกล่าว

6. ข้อเสนอแนะ การบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมิใช่เรื่องใหม่ มีอยู่แล้วเป็นธรรมชาติ อย่างไรก็ตามมีระเบียบแบบแผน เป็นไปตามภารกิจครั้งคราว โดยแต่ละฝ่ายยังคงคำนึงม วัฒนธรรม ความเป็นผู้นำของหน่วยงานไว้ แต่การนำ

บูรณาการความร่วมมือดังกล่าวมาวางกรอบในรูปแบบที่กำหนด เพื่อให้แต่ละหน่วยงานละค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานต้นสังกัดมาระดมสรรพกำลัง ทั้งงบประมาณ บุคลากร ความสามารถเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ให้กับองค์กรใหม่ไปในทิศทางเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่และท้าทายในการพัฒนาระบบราชการแบบบูรณาการ ซึ่งการดำเนินงานของคุณ ROC ยังอยู่ในระยะลองผิดลองถูก ต้องมีการปรับองค์กรและบุคลากรในศูนย์ ROC เองให้เหมาะสม กับภารกิจและมีความสมดุลในการสนองตอบความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ คือ เอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัด และประการสำคัญหน่วยงานที่เป็น stakeholders ต้องกำหนดใจตนเองที่จะ สนับสนุนให้ศูนย์ ROC คงอยู่ต่อไปหรือไม่ หากเห็นความสำคัญให้คงอยู่ต่อไป จะเป็นในรูปแบบ ใด และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็น 'ส่วน' จะมีส่วนร่วมอย่างไร แต่ทั้งนี้ ศูนย์ ROC ควรจะมี หน่วยงานรองรับ หรือตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ เพื่อให้มีความชัดเจนในเรื่องงบประมาณ และบุคลากร ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่า ราชการจังหวัดตามเป้าประสงค์การพัฒนาระบบราชการที่ตั้งไว้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นความพยายามของผู้ศึกษาในการรวบรวมข้อมูลจากการทำงานที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น และในฐานะหัวหน้าผู้ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ปฏิบัติการรวมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือศูนย์ ROC ระหว่าง 1 ตุลาคม 2550 - 30 กันยายน 2551 ซึ่งได้ให้ประสบการณ์การทำงานอย่างหลากหลายในด้านบูรณาการความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งเสนอแนะสามารถใช้เป็นกรณีศึกษารูปแบบวิธีการบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูต และ ผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไปในอนาคต

ผู้ศึกษามีความซาบซึ้งและขอบคุณหน่วยงานและบุคคลทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือให้การอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 1 มีขึ้น และฝึกอบรมจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะคุณจันทร์พา กุ์ตระกูล ผู้อำนวยการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ผู้มีคุณานุภาพต่อผู้ศึกษาอย่างสูง และคณะเจ้าหน้าที่สถาบันที่ช่วยผลักดันโครงการอบรมหลักสูตรนี้ โดยให้ความช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมการอบรม และประสานโครงการอย่างดียิ่ง

ผู้ศึกษาขอแสดงความขอบคุณคณะอาจารย์ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ภูมิณี ดร. สมเกียรติ อริยะปริญญ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และ การแนะนำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ครบถ้วน ชัดเจน และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ในการนี้ ขอขอบคุณ ท่านอธิบดีกฤษฎา จันทระประภา กรมเศรษฐกิจ ท่านเอกอัครราชทูต วิบูลย์ คูสกุล สถานเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ ท่านรองผู้ว่าราชการจังหวัดทรงพล จำปาพันธ์ จังหวัดขอนแก่น ท่านรองผู้ว่าราชการจังหวัดวิโรจน์ จิวะรังสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม ท่านอัครราชทูต อัครราชทูตที่ปรึกษา ท่านกงสุลใหญ่ และรองกงสุลใหญ่ไทยในประเทศเพื่อนบ้านอีกหลายท่าน คณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการรวมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ROC) และเพื่อน ๆ ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทยแและสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์ คุณวิทัศน์ เตชะบุญ ที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่อง ทฤษฎี รวมทั้ง คุณวัลย์ลิกา อังสกุล ที่ได้ช่วยประสานงานข้อมูล บทสัมภาษณ์ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างดียิ่ง

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณ เพื่อน นบท. รุ่นที่ 1 ที่ได้ให้มิตรภาพ ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจให้กันในการทำรายงาน แม้จะเป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ไม่ถึง 2 เดือน แต่เป็นช่วงเวลาที่น่าจดจำ จึงขอให้ทุกท่านประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัวและก้าวหน้าในหน้าที่การงานสมความปรารถนา

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 กรอบแนวคิด	5
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ	12
2.3 สรุปกรอบความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	18
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	20
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	20
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	21
3.3 วิธีการเก็บข้อมูล	21
3.4 วิธีการวิเคราะห์และรายงาน	23
บทที่ 4 ผลการศึกษา	24
4.1 การประเมินบริบทการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC (Context Evaluation)	24
4.2 การประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)	30
4.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	40

4.4	การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Product Evaluation)	46
4.5	ทบทวนการปฏิบัติงานของสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่น	52
4.6	สรุป	54
บทที่ 5	สรุปและข้อเสนอแนะ	56
5.1	สรุปผลการศึกษา	56
5.2	ข้อเสนอแนะ	57
บรรณานุกรม		60
ภาคผนวก		
	ก) แนวคำถามและบทสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด	61
	ข) สรุปประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพของศูนย์ ROC	74
	ค) มติและข้อเสนอแนะของการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC	83
ประวัติผู้เขียน		92

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	มติที่ประชุมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตเพื่อบูรณาการความร่วมมือ	9
ตารางที่ 2	องค์ประกอบโครงสร้างของศูนย์ ROC	25
ตารางที่ 3	หลักการ วัตถุประสงค์ ภารกิจ หลักการ ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของศูนย์ ROC	27
ตารางที่ 4	ความสอดคล้องของแนวทางบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบศูนย์ ROC ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	29
ตารางที่ 5	แหล่งที่มาของงบประมาณศูนย์ ROC และการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการต่าง ๆ	31
ตารางที่ 6	ความความสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ต่อโครงการ/กิจกรรมของศูนย์ ROC	37
ตารางที่ 7	ความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรในการบริหารจัดการโครงการของศูนย์ ROC	40
ตารางที่ 8	ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “กัมพูชาศึกษา”	41
ตารางที่ 9	ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “ลาวศึกษา”	43
ตารางที่ 10	ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “ศักยภาพด้านเศรษฐกิจประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้”	44
ตารางที่ 11	ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินตามแผนงานต่าง ๆ ของศูนย์ ROC	46
ตารางที่ 12	ประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายได้รับ	50
ตารางที่ 13	สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของศูนย์ ROC	51

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	วิสัยทัศน์ในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต กับผู้ว่าราชการจังหวัดตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ	8
แผนภูมิที่ 2	กรอบความคิดในการบูรณาการหน่วยงานทั้งในมิติของพื้นที่ (area) และ มิติหน้าที่ (function) เพื่อจัดตั้งองค์กรประสานงานบูรณาการความร่วมมือ ระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด	11
แผนภูมิที่ 3	ความสัมพันธ์การตัดสินใจ กับ ประเภทการประเมินแบบ CIPP Model	15
แผนภูมิที่ 4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินผลกับการตัดสินใจ เชิงนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการงานของศูนย์ ROC ตามแบบจำลองการประเมินผล CIPP Model	16
แผนภูมิที่ 5	โครงสร้างการบริหารและการทำงานของศูนย์ ROC	25
แผนภูมิที่ 6	พันธกิจสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น	53

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นมา สำนักงานหนังสือเดินทาง ขอนแก่น เป็นหน่วยงานชั่วคราวของกองหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ โดยได้จัดตั้งสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในต่างจังหวัดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 แต่เดิมมีภารกิจหลักประการเดียว คือ ให้บริการด้านหนังสือเดินทางแก่ประชาชนในต่างจังหวัด

การปฏิรูประบบราชการเมื่อ พ.ศ. 2546 ได้มีการนำระบบบริหารราชการแบบบูรณาการมาใช้ (ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2546) ประกอบด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และการพัฒนาระบบราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ และได้ปฏิบัติใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นมา (ยกเว้น กรุงเทพมหานคร) ภารกิจของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในฐานะเป็นหน่วยงานตัวแทนของกระทรวงการต่างประเทศในต่างจังหวัด นอกจากจะให้ บริการด้านหนังสือเดินทางแก่ประชาชนในท้องถิ่นแล้ว ยังได้เข้าไปมีส่วนร่วมบูรณาการภารกิจกับจังหวัดมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น บุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางจังหวัดขอนแก่น ได้เข้าไปสนับสนุนการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทยในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ Regional Operation Center (ROC)

ในการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จะศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Regional Operation Center) หรือ ศูนย์ ROC ที่กระทรวงการต่างประเทศร่วมจัดตั้งและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ในศูนย์ดังกล่าว โดยบุคลากรของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ เข้าไปทำหน้าที่ผู้ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC ซึ่งเป็นบูรณาการความร่วมมือระหว่างกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย มหาวิทยาลัยขอนแก่น และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)เพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันในลักษณะ internal management of external relations เชื่อมโยงการทำงานของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศของท้องถิ่นไปสู่ต่างประเทศในระดับสากลตามแนวทางแนวทาง Local Link -

Global Reach มาศึกษา โดยจะประเมินผลการทำงาน ศึกษาผลสำเร็จ และปัญหาของ โครงการบูรณาการดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศต่อพื้นที่ในต่างจังหวัดต่อไป

ความสำคัญของปัญหาในการประชุมผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการประจำประเทศเพื่อนบ้านครั้งแรกที่จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อ 17 กรกฎาคม 2547 ที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบต่อ 3 แนวทางร่วม คือ (1) จัดตั้งศูนย์ร่วม (2) การประชุมร่วมและ (3) การฝึกอบรมร่วมซึ่งเป็นที่มาในการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ROC) เมื่อ 30 มิถุนายน 2549 ที่จังหวัดขอนแก่น โดยกระทรวงการต่างประเทศมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนงบประมาณและมอบหมายให้เจ้าหน้าที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวจังหวัดขอนแก่น เข้าไปช่วยสนับสนุนงานที่ศูนย์ ROC เพื่อสร้างกระบวนการทำงานวิเทศสัมพันธ์ในพื้นที่ รวมทั้งการประสานภารกิจระหว่างเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินงานของศูนย์ ROC ในช่วง 2 ปีแรก (มิถุนายน 2549 – กันยายน 2551) มีการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการให้ความรู้ด้านต่างประเทศแก่บุคลากรท้องถิ่นด้วยการฝึกอบรมร่วมระหว่างบุคลากรกระทรวงมหาดไทยในพื้นที่กับกระทรวงการต่างประเทศ มีเว็บไซต์ มีงานวิจัยในเรื่องระเบียงเศรษฐกิจ (economic corridors) การสร้างเครือข่าย และการประชุมร่วมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือและจังหวัดชายแดนกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ไทยในประเทศเพื่อนบ้าน การดำเนินงานในช่วงปีที่ 3 (ในปัจจุบัน) ประสบปัญหาในด้านการมีส่วนร่วม บุคลากรและงบประมาณ ทำให้ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในบูรณาการ อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการและผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการยังเป็นแกนสำคัญแกนหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการไทยในปัจจุบันจึงจำเป็นที่จะทบทวนภารกิจ รูปแบบการบูรณาการดังกล่าว เพื่อนำมาปรับปรุงงานและบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศต่อท้องถิ่นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) ประเมินโครงการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายในกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือศูนย์ ROC
- 2) วิเคราะห์ผลสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค ในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้ง ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อบูรณาการในลักษณะดังกล่าว

3) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด และ การทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้ง การทบทวน ปรับภารกิจของกรมการกงสุลในการดำเนินนโยบายการทูตเพื่อประชาชนอย่างรอบด้านให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1) ศึกษาโครงสร้างและการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือศูนย์ ROC ตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยศึกษาในช่วงระยะเวลาระหว่าง มิถุนายน 2549 – กันยายน 2551 ซึ่งบุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวขอนแก่นได้เข้าไปบูรณาการการทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่นในศูนย์ ROC

2) ประเมินผลการดำเนินงาน ความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงานของศูนย์ ROC ในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด

3) ศึกษาแนวทางในการปรับภารกิจของสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ในลักษณะที่เพิ่มพูนบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมสนับสนุนบูรณาการภารกิจกับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด รวมทั้ง สถานเอกอัครราชทูตไทยและสถานกงสุลไทยในต่างประเทศ อาทิ การสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาชนและ สร้างองค์ความรู้ด้านต่างประเทศให้ท้องถิ่น เป็นต้น

4) ช่วงเวลาการศึกษา 2 มิถุนายน -22 กรกฎาคม 2552

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

- ดำเนินการศึกษาแนวความคิดในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทย รวมทั้ง ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- วิธีประเมินโครงการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด โดย

(1) ประเมินผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC (2) ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (primary source) จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการบูรณาการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้าน (3) ใช้เอกสารทุติยภูมิ (secondary source) เอกสารทางวิชาการรายงานการปฏิบัติโครงการต่าง ๆ ของ ศูนย์ ROC และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวงการต่างประเทศ ตลอดจนข้อมูลยุทธศาสตร์ของจังหวัดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ

- ประมวลข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดรูปแบบการประเมิน CIPP Model ของ Daniel L. Stufflebeam ตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานบูรณาการดังกล่าว เพื่อประกอบการพิจารณาบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศและภารกิจสำนักงานหนังสือเดินทางในพื้นที่ต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1) นำประสบการณ์การทำงานของสำนักงานหนังสือเดินทางในต่างจังหวัด ที่นอกจากจะทำงานด้านบริการกงสุลแล้วยังมีส่วนร่วมบูรณาการภารกิจด้านต่างประเทศกับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด รวมทั้งการนำกระบวนการทัศน์ในการบริหารแนวใหม่มาปรับใช้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด

2) ประเมินผลการทำงานของศูนย์ ROC เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงภารกิจการดำเนินงานของศูนย์เอง และการปรับบทบาทของสำนักงานหนังสือเดินทางซึ่งเป็นหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศในท้องถิ่น โดยการเพิ่มพูนภารกิจที่เป็นเนื้อหาทางวิชาการ การให้ความเชี่ยวชาญให้ความรู้ด้านต่างประเทศ เพื่อให้กระทรวงการต่างประเทศได้เข้าไปใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น และ ช่วยประสานเชื่อมโยงท้องถิ่นกับต่างประเทศตามแนวทางที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายต่างประเทศของไทย ซึ่งจะเป็น การดำเนินนโยบาย *diplomacy for people* อย่างรอบด้าน

3) ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศต่อการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 กรอบแนวคิด

2.1.1. กรอบความคิดการบริหารราชการแบบบูรณาการ

2.1.1.1 นิยาม “การบูรณาการ” ความหมายในเชิงรูปธรรม (factual integration) คือ การนำสิ่งที่มีอยู่มารวมกัน หรือนำองค์ประกอบที่อยู่อย่างแยกส่วน มาทำให้เป็นระบบที่มีลักษณะ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ตามหน้าที่ มีการประสานงานอย่างเชื่อมโยงกันเพื่อให้องค์ประกอบดังกล่าวบรรลุสภาพที่ดีกว่าก่อนการบูรณาการ สำหรับความหมายในเชิงนามธรรม (conceptual integration) เป็นแผนงาน สมมติฐาน กระบวนทัศน์ ทฤษฎี โครงการ ตั้งแต่สองแนวคิดขึ้นไป ที่อาจมีความแตกต่างหรือคล้ายกัน นำมาถูกรูปใหม่ อย่างผสมผสานกลมกลืน เป็นการเพิ่มมูลค่าและความพึงพอใจมากกว่าแต่ละแนวความคิดอยู่ อย่างแยกส่วน¹

2.1.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับงานนั้น ๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานได้อย่างชัดเจน โดยมีวิธีการปฏิบัติราชการ ดังนี้

- 1) การปฏิบัติงานของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจได้ชัดเจน
- 2) **การบริหารราชการแบบบูรณาการ**
- 3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่
- 4) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- 5) การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน

¹ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ “การคิดเชิงบูรณาการ : Integrative Thinking” บริษัท ชัคเชส มีเดีย จำกัด พิมพ์ครั้งที่ 6 พ.ศ. 2549 หน้า 9 – 11

การบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือ มีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ภารกิจที่สำคัญของรัฐในแต่ละด้านเกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ประชาชนโดยรวม ประหยัด โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยพระราชกฤษฎีกานี้กำหนดแนวทาง (1) ให้ส่วนราชการหลายแห่งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันร่วมกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านการวางแผน การใช้ทรัพยากร และการดำเนินการร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายให้สำเร็จในภารกิจนั้นเป็นเอกภาพเดียวกัน (2) รัฐบาลกำหนดนโยบายบริหารราชการแบบบูรณาการทั้งในจังหวัดและในต่างประเทศ โดยในจังหวัดให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และในต่างประเทศให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยส่วนราชการ ทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือ หัวหน้าคณะผู้แทนไทย ในต่างประเทศเพื่อให้การบริหารราชการเป็นผลสำเร็จ โดยสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วนตามความจำเป็น

2.1.1.3 แนวคิดบูรณาการงานภาครัฐตามกรอบการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร.²

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 -2550 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ในประเด็นการปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน ได้กำหนดวิธีจัดระเบียบความสัมพันธ์การบริหารราชการทั้งในมิติพื้นที่ (Area) และมิติหน้าที่ขององค์กร (Function) ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม มีเอกภาพ และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างมิติและกับภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการของไทย จึงประกอบด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และ การพัฒนาระบบราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

- การพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ การบริหารราชการเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและเป้าหมายหลักร่วมกัน

² เรียบเรียงจากหนังสือความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ร. พิมพ์ครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2549)

ในการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด ได้มีการกระจายอำนาจในระดับจังหวัดให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit : SBU) ซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด (Office of Strategic Management – OSM) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- การพัฒนาระบบราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ มุ่งไปที่ 3 เรื่องหลัก คือ 1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี 2) การนำระบบบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้กับส่วนราชการในต่างประเทศ และ 3) การปรับโครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรประจำการในต่างประเทศ นอกจากนี้ ได้ **มีการพิจารณาพัฒนากลไกเชิงสถาบันที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดตามแนวชายแดน อาทิ การบูรณาการยุทธศาสตร์เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย โดยให้มีความเชื่อมโยงกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศที่เป็นเพื่อนบ้านของไทยร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

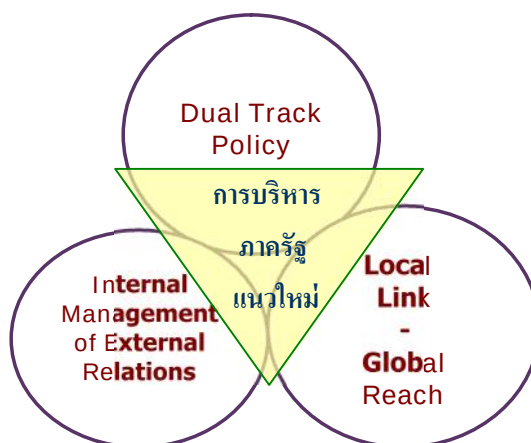
- การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ³

การบริหารราชการแบบบูรณาการ กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และเอกอัครราชทูตทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด เป็น “เจ้าภาพ” ในการบูรณาการและดำเนินการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่สอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการปฏิบัติงาน การบริหารงานแบบบูรณาการดังกล่าว เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยเรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ที่กำหนดให้ส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ บูรณาการ หรือ หัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเป็น ผลสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะเจ้าภาพทีมไทยแลนด์ภายในประเทศ จะบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัดให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่การแข่งขัน รวมทั้งดูแลแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ในปัญหาหลัก ๆ และ บริหารยุทธศาสตร์เฉพาะด้านของจังหวัดที่แตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การค้าและการลงทุน การ

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) “การดำเนินการพัฒนาระบบราชการ”

ท่องเที่ยว สินค้า OTOP การพัฒนาด้านการเกษตร อุตสาหกรรม SMEs เป็นต้น และ
เอกอัครราชทูตในฐานะเจ้าภาพของทีมไทยแลนด์ในต่างประเทศ จะเป็นผู้แสวงหาโอกาสในการ
ส่งเสริมเพิ่มพูนผลประโยชน์ของไทย โดยนำทีมไทยแลนด์ในประเทศไปเจรจากับต่างประเทศ เพื่อ
ผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ตามที่ทีมไทยแลนด์ภายในประเทศต้องการ ระบบบริหารแบบบูรณา
การ จึงเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตเพื่อ
แสวงหาโอกาสในทางเศรษฐกิจและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อก้าวเข้าไปสู่
การแข่งขันในเวทีโลกอย่างมั่นคง ภายใต้แนวความคิด Local Link – Global Reach ซึ่งสอดคล้อง
กับนโยบายรัฐบาลที่มุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจจากห้วงวิกฤตควบคู่กับการส่งเสริมหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในระดับ
ระหว่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยโดยรวมด้วย

แผนภูมิที่ 1 แสดงวิสัยทัศน์ในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต
กับผู้ว่าราชการจังหวัดตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ



แผนภูมิข้างต้นแสดงการประสานแนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่โดยการ
บูรณาการความร่วมมือที่เป็นการตอบสนองการทำงานตามหลัก Internal Management of External
Relations และ สนับสนุนนโยบาย Dual Track Policy ของรัฐบาล ที่มุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจจากห้วง
ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในระดับระหว่างประเทศ โดยอาศัยการ
เชื่อมโยงการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศ ในลักษณะ Local
Link, Global Reach อีกทั้งเป็นการจัดหาเวทีให้เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ได้มาพบปะ
ทำความรู้จักกัน เพื่อเป็นช่องทางในการสานสัมพันธ์ระหว่างกันต่อไป

2.1.2 รูปแบบและกรอบความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด

ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มกลไกการเชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้การดำเนินนโยบายกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มอบหมายให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ดำเนินโครงการวิจัยและได้เสนอรูปแบบการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ไว้ 3 แนวทาง ได้แก่

- (1) การประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตหรือ Many to Many : M2M เช่น การเจาะตลาดสินค้าบางประเภท
- (2) การประสานงานระหว่างกลุ่มจังหวัดแต่ละกลุ่มกับเอกอัครราชทูตในลักษณะ Cluster to Many : C2M เช่น การส่งออกสินค้าที่ต้องเชื่อมโยงการทำงานระหว่างจังหวัดต่าง ๆ
- (3) การประสานงานของจังหวัดผ่านทางรัฐบาลไทย กับรัฐบาลของต่างประเทศหรือ Government to Government: G2G ซึ่งเหมาะสำหรับการเชื่อมโยงความร่วมมือในการกิจสำคัญที่ต้องมอบนโยบายของประเทศในภาพรวม

แนวทางความร่วมมือที่เป็นผลจากการศึกษาข้างต้น ได้นำเสนอต่อที่ประชุมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดที่จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อ 17 กรกฎาคม 2547 ที่ประชุมได้รับทราบผลการศึกษาดังกล่าว

ได้มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเอกอัครราชทูตและเลขาธิการใหญ่ไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นไปตามหลักการ “รู้เขา รู้เรา” และผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefits) โดยได้มีการประชุมหารือ 3 ครั้ง ได้นำภาคเอกชนทั้งส่วนกลางและท้องถิ่น ภาควิชาการ และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) มาให้ความคิดเห็นลักษณะ Public-Private-People-Partnership (PPPP) ทำให้การบูรณาการงานต่างประเทศครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น

- การประชุมครั้งแรก เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2547 ที่จังหวัดเชียงใหม่
- การประชุมครั้งที่สอง เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2547 ที่จังหวัดขอนแก่น
- การประชุมครั้งที่สาม เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2549 ที่จังหวัดขอนแก่น

การประชุมทั้ง 3 ครั้ง ได้วาง กรอบการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด สรุปได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 : มติที่ประชุมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตเพื่อบูรณาการความร่วมมือ⁴

⁴ ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ “รายงานประจำปี 2550” หน้า 11 – 13 และ 53- 60

การประชุม ผวจ.-ออท.	มติที่ประชุม
ครั้งแรก (17 ก.ค. 2547) ที่ จังหวัดเชียงใหม่	เห็นชอบต่อแนวทาง 3 ร่วม 1) การประชุมร่วม ระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตอย่างสม่ำเสมอทุกปี 2) การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้าน (จีน พม่า ลาว กัมพูชาและเวียดนาม) 3) การจัดฝึกอบรมร่วมระหว่างกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย
ครั้งที่สอง (22 ธ.ค. 2547) ที่ จังหวัดขอนแก่น	- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Regional Operation Center-ROC) ที่จังหวัดขอนแก่น - ใช้ยุทธศาสตร์ ACMECS และ GMS เป็นกรอบในการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด ต่อมาได้มีการจำกัดขอบเขตลงที่ EWEC ให้ชัดเจนขึ้น - จัดทำฐานข้อมูลและพัฒนา website ของ ROC ให้มีองค์ความรู้และเชื่อมโยงกลุ่มจังหวัดและประเทศเพื่อนบ้าน - จัดจ้างบุคลากร มาทำงานช่วยเหลือจังหวัด/กลุ่มจังหวัดต่างประเทศ และมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นฝ่ายเลขานุการ และให้ใช้สถานที่เป็นที่ทำการ
ครั้งที่สาม (30 มิ.ย. 2549) ที่ จังหวัดขอนแก่น (เปิดศูนย์ปฏิบัติการร่วม กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มหาวิทยาลัย ขอนแก่น)	- เน้นการใช้เส้นทางเศรษฐกิจตามแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor - EWEC) เป็นกรอบในการผลักดันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศ ACMECS และ GMS - การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด (19 จังหวัด) กับเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ไทย (5 ประเทศ) กับโดยใช้กลไกศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC - ข้อเสนอในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการท่องเที่ยว การค้า การลงทุนในกรอบ EWEC และเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC ให้มีสมรรถนะสนองตามต่อพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เห็นชอบร่วมกันในการประชุมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อ 17 กรกฎาคม 2547 ใน 3 รวบรวม คือ (1) ประชุมร่วม ระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด (2) อบรมร่วมระหว่างกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย และ (3) จัดตั้งศูนย์ร่วม เพื่อ เป็นกลไกเชิงสถาบันที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นที่มาของการจัดตั้ง ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Regional Operation Center) หรือศูนย์ ROC ในอีก 2 ปีต่อมา

ได้มีการตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ROC) ที่จังหวัดขอนแก่นเมื่อ 30 มิ.ย. 2549 และเริ่มปฏิบัติงานเมื่อกันยายน 2549 ได้จัดจ้างบุคลากรท้องถิ่นรวม 6 คน โดย กระทรวงการต่างประเทศได้มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรจากสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่น (หัวหน้าสำนักงาน / รองหัวหน้าสำนักงาน) เป็นผู้แทนไปปฏิบัติงานประจำในศูนย์ ROC ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2549 เป็นต้นมา โดยทำหน้าที่หัวหน้า/ผู้ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศ และเป็นหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานของศูนย์ ROC ซึ่งใช้จ่ายจากงบโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Mission Integrated Project : FMIP) ของกระทรวงการต่างประเทศด้วย

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

2.2.1 นิยาม “การประเมินโครงการ” (Project Evaluation) หมายถึง กระบวนการ ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการ และพิจารณาปัจจัยให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไปหรือจะยุติการดำเนินงานโครงการนั้นเสีย ดังนั้น การประเมินโครงการอย่างมีระบบ จึงเป็นประโยชน์ คือ มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดขึ้นว่าจะสามารถตัดสินใจในการดำเนินการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการให้มีความถูกต้องเหมาะสม และส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกประการ⁵

2.2.2 การประเมินผลตาม CIPP Model⁶

⁵ ประชุม รอดประเสริฐ 2539. “การบริหารโครงการ” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

⁶ ดร.ภูมิศักดิ์ ราศรี “แบบจำลองการประเมินผลโครงการ กรณีแบบจำลอง CIPP Model” เว็บไซต์

[http:// www.gotoknow.org/file/robertrasri/CIPP](http://www.gotoknow.org/file/robertrasri/CIPP)

การศึกษานี้มุ่งประเมินผลบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดภายใต้กรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC ซึ่งบุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทาง จังหวัดขอนแก่น เข้าไปสนับสนุนใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านต่างประเทศ ในการบริหารจัดการในฐานะหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC จึงได้พิจารณาเลือกใช้แนวคิดและรูปแบบการประเมินแบบซิปป์ หรือ CIPP Model ของสตัฟเฟิลบีม (Daniel . L. Stufflebeam) เป็นรูปแบบที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน CIPP Model เป็นคำย่อของคำว่า Context, Input, Process, Product เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เน้นการแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาข้อมูล และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี ทั้งนี้เพื่อป้องกันการมีอคติในการประเมิน

รูปแบบการประเมินแบบซิปป์ (CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and Product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) การประเมินด้านบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินเนื้อความ ศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนแนวโน้มการก่อตัวปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ เพื่อช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบว่าโครงการที่นำเสนอปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ เป็นต้น

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยนำเข้า ความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ระยะเวลา เทคโนโลยี แผนการดำเนินงาน และศักยภาพในการบริหารงาน เป็นต้น เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อพัฒนางานต่าง ๆ การติดตามแผนปฏิบัติงานของโครงการ (Project monitoring) และรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ให้ผู้บริหารใช้

ประกอบการตัดสินใจ การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นกระบวนการพิจารณาว่าแผน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการได้ดำเนินงานปฏิบัติไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ และเพื่อการพิจารณาปรับแผน และบันทึกการปฏิบัติงาน เมื่อแผนการดำเนินโครงการ ได้รับการอนุมัติ และลงมือทำการประเมินกระบวนการ (Process evaluation) จำเป็นต้องได้รับการเตรียมการเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ดำเนินการทุกลำดับชั้น

4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ กับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) ของโครงการที่กำหนดไว้แต่ต้น เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยประเมินในด้านประสิทธิผลของโครงการ (Effectiveness) และการประเมิน ผลผลิต (Product evaluation) นอกจากนี้ยังเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจความเหมาะสมของแผนงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้น โดยดูว่าข้อมูลนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ และการประเมินผลผลิตยังเป็นการประเมินเพื่อช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบข้อมูลในการนำไป แก้ไขปรับปรุง ในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป หรือเลิกทำไป

นอกจากนี้ Stufflebeam ได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมินผล ดังนี้

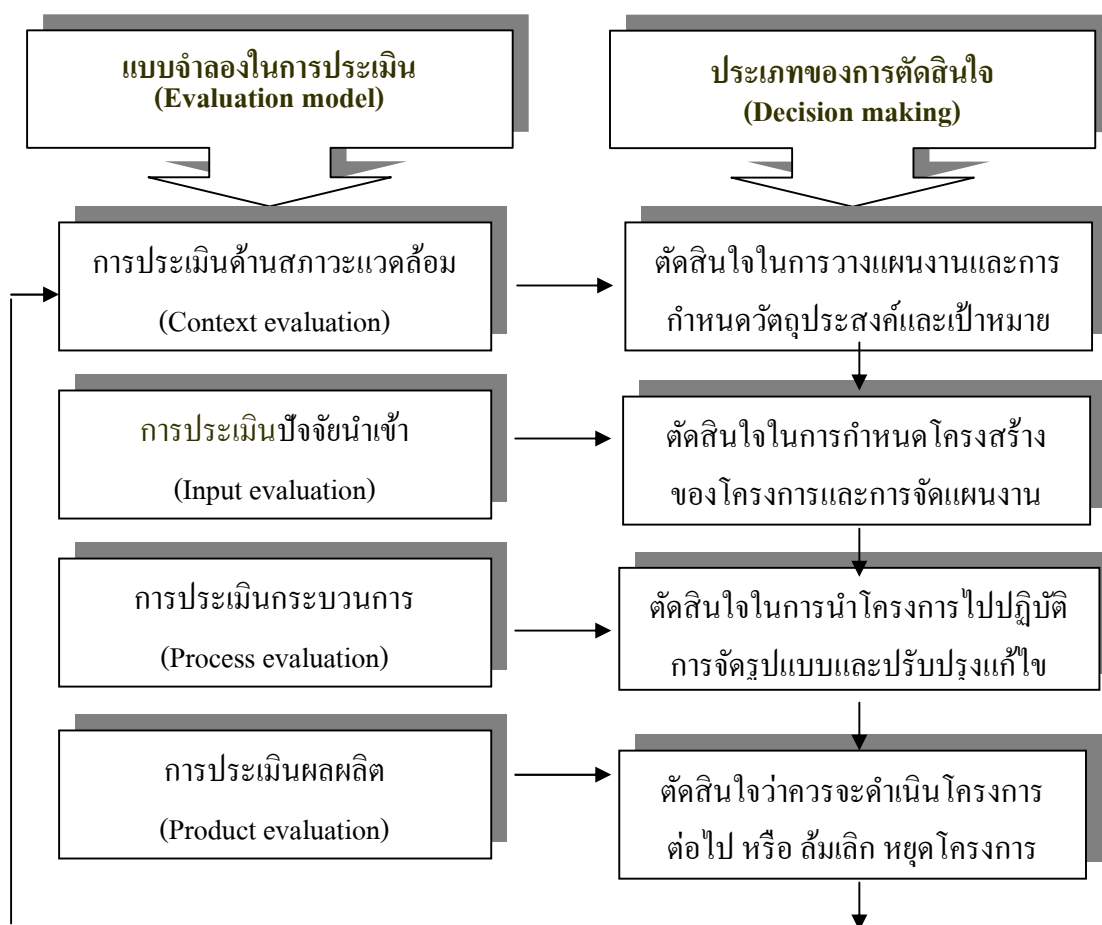
1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนการดำเนินโครงการ

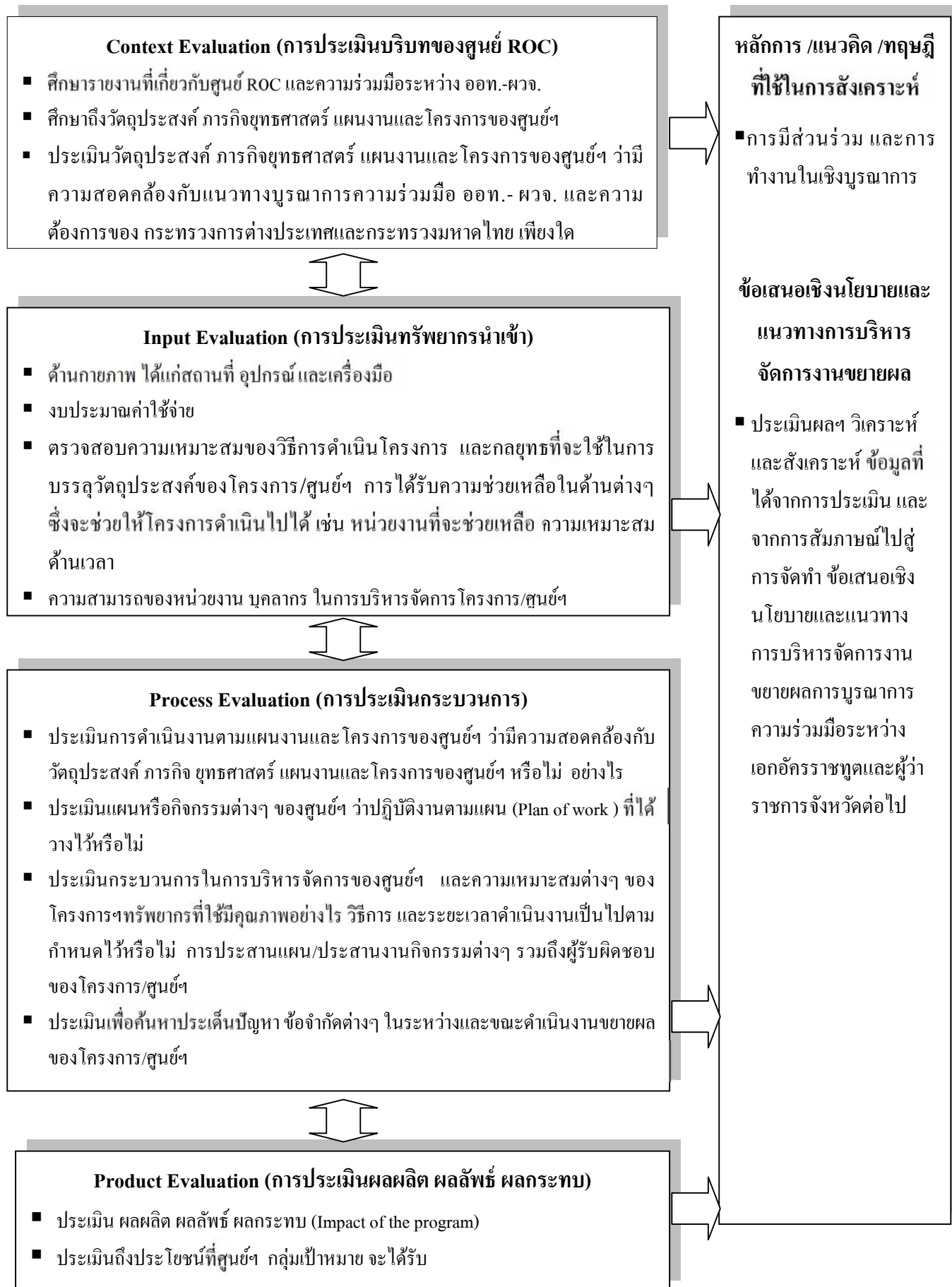
3) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4) การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เป็นการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณายุติ/ล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ต่อไป ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินแบบ CIPP Model ทั้ง 4 ประเด็น และประเภทของการตัดสินใจข้างต้น สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับการตัดสินใจ ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์การตัดสินใจ กับ ประเภทการประเมินแบบ CIPP Model



แผนภูมิที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินผลกับการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการงานของศูนย์ ROC ตามแบบจำลองการประเมินผล CIPP Model



2.2.3 เกณฑ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ

เกณฑ์และตัวชี้วัด (Indicator) ระดับความสำเร็จของโครงการ ที่มีลักษณะเชิงปริมาณ และลักษณะเชิงคุณภาพ ได้แก่

- 1) เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) ตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนของผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ผลผลิตต่อหน่วยเวลา ผลผลิตต่อกำลังคน ระยะเวลาในการให้บริการต่อผู้บริการ
- 2) เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) ตัวชี้วัด เช่น ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับการบรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน ระดับการมีส่วนร่วม ระดับความเสี่ยงของโครงการ
- 3) เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) ตัวชี้วัด เช่น ระดับความพอเพียงของทรัพยากร การขาดแคลนปัจจัยการผลิต และปัจจัยอื่น เป็นต้น
- 4) เกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) ตัวชี้วัด เช่น ระดับความพึงพอใจของโครงการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เป็นต้น
- 5) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) ได้แก่ การให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส ความเป็นธรรมระหว่างเพศ ระหว่างกลุ่มอาชีพ ฯลฯ
- 6) เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) ตัวชี้วัด เช่น ผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมาย รวมกิจกรรมที่ทำแล้วเสร็จ ทรัพยากร และเวลาที่ใช้ไป มีความเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น
- 7) เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability) ตัวชี้วัด เช่น ความอยู่รอดของโครงการด้าน เศรษฐกิจ สมรรถนะด้านสถาบัน ความเป็นไปได้ในด้านการขยายผลของโครงการ
- 8) เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ (Externalities) ตัวชี้วัด เช่น ผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

ตัวชี้วัดตามลักษณะของสิ่งที่ได้รับการประเมินตามแบบจำลองการประเมินผลตาม CIPPOI Model ได้แก่

- ตัวชี้วัดด้านบริบท (Context) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) สภาพแวดล้อมของ ก่อนมีโครงการ (ปัญหาวิกฤต)
 - (2) ความจำเป็น หรือความต้องการขณะนั้น และอนาคต
 - (3) ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ
 - (2) ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลา และ ภาวะเอื้ออำนวย เป็นต้น

- (3) ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหา และกิจกรรม
- ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process) : สามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การตรวจสอบกิจกรรม เวลา และทรัพยากรของโครงการ
 - (2) ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่
 - (3) การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
 - (4) ภาวะผู้นำในโครงการ
 - ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Products) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ อาทิ
 - (1) อัตราการมีงานทำของประชาชนที่ยากจน
 - (2) รายได้ของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ
 - (3) ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ
 - ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcomes) :ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ อาทิ
 - (1) คุณภาพชีวิตของตนเอง และครอบครัวตามเกณฑ์มาตรฐาน
 - (2) การไม่อพยพย้ายถิ่น
 - (3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
 - ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact) :ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) ผลกระทบทางบวก / เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ
 - (2) ผลกระทบทางลบ / เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

2.3 สรุปกรอบความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งอยู่บนกรอบความคิดในการพัฒนาระบบราชการแบบบูรณาการของไทย ที่เชื่อมโยงจัดระเบียบการบริหารทั้งในมิติพื้นที่ (Area) และมิติหน้าที่ขององค์การ (Function) โดยกำหนดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการโดยผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการเป็นเจ้าภาพได้รับมอบอำนาจเป็นผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการภายในประเทศ และการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ โดยเอกอัครราชทูตเป็นเจ้าภาพ เป็นผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการแข่งขันของไทยในต่างประเทศ และมีกฎหมายรองรับการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการในแต่ละพื้นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากนักปกครองหรือนักการทูตเป็นนักบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้วย นอกจากนี้ กฎหมายยังได้กำหนดการมีส่วนร่วมบูรณาการของภาคส่วนต่าง ๆ โดยให้ส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าคณะผู้แทนไทยในต่างประเทศ

(เอกอัครราชทูตหรือกงสุลใหญ่) อย่างไรก็ตาม ในส่วนของบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด แม้จะเป็นแนวทางหนึ่งของบูรณาการงานภาครัฐ แต่ยังมีได้ มีกฎหมายรองรับรูปแบบ วิธีการที่ชัดเจน (ส่วนใหญ่เป็นคำสั่งกระทรวงที่เกี่ยวข้อง) แนวทางและ กรอบการดำเนินความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตจึงเป็นผลมาจากมติที่ ประชุมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ บูรณาการ ศูนย์ปฏิบัติการร่วมภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (ศูนย์ ROC) จึงถูกจัดตั้งขึ้นจากกรอบ แนวความคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงกิจการภายในกับกิจการภายนอก (จังหวัด/กลุ่มจังหวัด กับประเทศเพื่อนบ้าน) (2) เชื่อมโยงข่าวสาร ข้อมูลระหว่าง เอกอัครราชทูต กับผู้ว่าราชการจังหวัด และ (3) พัฒนาสมรรถนะ บุคลากรท้องถิ่นภายในประเทศให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ซึ่งศูนย์ ROC ได้ใช้มติที่ ประชุมแนวความคิดเชื่อมโยงดังกล่าวเป็นกรอบการจัดทำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ซึ่งการ ประเมินผลการดำเนินโครงการตามแผนงานของ ศูนย์ ROC โดยใช้ Stuffbeam's CIPP Model จะช่วยทบทวน ตรวจสอบว่าบูรณาการความร่วมมือภายใต้กรอบ ROC ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ในบูรณาการดังกล่าวอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับปรุงงาน ขยายผล หรือหาทาง เลือกอื่นที่เหมาะสมในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่บุคลากรของสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นเข้าไปบูรณาการประสานภารกิจดังกล่าว การประเมินส่วนใหญ่จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากการค้นคว้าเอกสาร (documentary research) รายงานการประชุมและรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับสูงและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ และมีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนี้

1) กลุ่มเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียงจันทน์ กรุงฮานอย สถานกงสุลใหญ่ ณ นครโฮจิมินห์ นครเซี่ยงไฮ้ เมืองกวางโจว เป็นต้น (ยกเว้นพม่า เนื่องจากไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยเหตุผลทางภูมิศาสตร์) จำนวน 6 คน

2) กลุ่มเจ้าหน้าที่กระทรวงมหาดไทยในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ (เลือกเฉพาะบางจังหวัด) ได้แก่ ผู้ว่าราชการ/รองผู้ว่าราชการจังหวัด เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัด หน่วยงานและเครือข่ายในพื้นที่บางแห่ง จำนวน 4 คน

3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น (ที่ไปปฏิบัติงานในช่วงปี 2549 – 2551) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารราชการ และกรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศที่ดูแลการทำงานของศูนย์ ROC รวมทั้ง เจ้าหน้าที่ประสานโครงการของศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC รวมจำนวน 9 คน

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

- 1) รายงานประจำปี ของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) รายงานผลการปฏิบัติโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 3) รายงานผลการประชุมบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 1- 3 และครั้งที่ 4 ที่กรุงเทพมหานคร เมื่อ 30 - 31 พฤษภาคม 2551
- 4) เอกสารข่าว ROC newsletter ราย 3 เดือน ระหว่าง ปี 2549 – 2551 จำนวน 10 ฉบับ
- 5) เอกสาร The CIPP Model for Evaluation โดย Daniel L.Stufflebeam เสนอต่อการประชุม Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network เมื่อ 10 มีนาคม พ.ศ. 2546

3.3 วิธีการเก็บข้อมูล

3.3.1 ใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย(stake holders) ในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ตามรายชื่อดังนี้

- 1) กลุ่มสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่
 - นายวิบูลย์ ฤกษ์ภูโสม เอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียงจันทน์
 - นายอุดมศักดิ์ ศรีชัยโกศล อัครราชทูต ณ กรุงเวียงจันทน์
 - นายดุสิต เมนะพันธุ์ อัครราชทูตที่ปรึกษา ณ กรุงฮานอย
 - นายภควัต ดันสกุล รองกงสุลใหญ่ ณ โฮจิมินห์
 - นายชลิต มานิตยกุล กงสุลใหญ่ ณ นครเชียงใหม่
 - นายณัฐวุฒิ โพธิสาโร กงสุลใหญ่ ณ เมืองกวางโจว
 - อดีตอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ
 - (ไม่มีสถานเอกอัครราชทูตไทยในพม่า เนื่องจากห่างไกล ไม่กิจกรรมระหว่างกัน)
- 2) กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยเข้าร่วมในกิจกรรมของศูนย์ ROC และเจ้าหน้าที่กระทรวงมหาดไทยที่รับผิดชอบการบูรณาการ ได้แก่
 - นายทรงพล จำปาพันธุ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น หัวหน้าคณะทำงาน ROC
 - นายวิโรจน์ จิวะรังสรรค์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดมหาสารคาม อดีตรองผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย
 - นายเรืองยศ ไพรีพินาศ หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ สำนักงานจังหวัดขอนแก่น

➤ น.ส.วรวรรณ วุฒิวิชัย ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาความร่วมมือภาคเอกชนแล
กิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

3) กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงานบูรณาการและศูนย์ ROC

- กระทรวงการต่างประเทศ

➤ นางกฤษณา จันทระภา อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ หัวหน้าหน่วยงา
ดูแลรับผิดชอบศูนย์ ROC

➤ น.ส.ธนิยา ศรีพัฒนาวัฒน์ นักการทูตปฏิบัติการ กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ
ระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศที่
รับผิดชอบงานศูนย์ ROC ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการต่างประเทศ

➤ นางลินนา ดังค์ช หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ

➤ นางสมฤดี พุพรวงเนก นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง กระทรวงการ
ต่างประเทศ อธิการหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นและรองหัวหน้าผู้ประสานภารกิจ
กระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC

➤ นายธีระพงษ์ วนิชขานนท์ นักการทูตชำนาญการ กองเอกสิทธิ์และความคุ้มกัน
ทางการทูต กรมพิธีการทูต อธิการหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นและรองหัวหน้าผู้
ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC

- สำนักงาน ก.พ.ร.

➤ นายชวลิต เทียนทอง ผู้อำนวยการส่วนการพัฒนาระบบราชการสำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

- มหาวิทยาลัยขอนแก่น

➤ รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ นิยมสนธิ ผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ภา
ตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ศูนย์ ROC)

➤ น.ส.ฤทัยชนก อุดทน เจ้าหน้าที่ประสานโครงการศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC)

➤ นายภูมิสิริ เขียวสด เจ้าหน้าที่ประสานโครงการศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC)

3.3.2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องกับภารกิจบูรณาการควา
ร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัด ได้แก่ 1) ความสำคัญของความสัมพันธ์
ระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด 2) ทักษะและความพึงพอใจต่อการทำงานด้าน

บูรณาการฯ ของศูนย์ ROC (โครงการ/ แผนงานต่าง ๆ) 3) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC) 4) ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ข้อเสนอแนะแนวทางความร่วมมือที่เหมาะสม

3.4 วิธีการวิเคราะห์และรายงาน

นำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารและจากการสัมภาษณ์/สอบถาม มาประมวลผลโดยใช้ CIPP Model วิเคราะห์ประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษา มาเป็นแนวทางในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน การปรับบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงานหนังสือเดินทาง ในต่างจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการ จังหวัดต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศเป็นหุ้นส่วนและมี ส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิเคราะห์ผลสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค ในการบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายในกรอบการทำงานดังกล่าว รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการทำงานของศูนย์ ROC และบูรณาการความร่วมมือในลักษณะดังกล่าว โดยใช้แนวคิดและรูปแบบการประเมินผลเชิง ระบบแบบ CIPP Model ในการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากการศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร (documentary research) ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) จากการ สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการและผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียจากการบูรณาการดังกล่าว ซึ่งมีผล การศึกษาปรากฏดังนี้

4.1 การประเมินบริบทการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดใน กรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC (Context Evaluation)

4.1.1 กลไกความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบต่าง ๆ

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สถาน เอกอัครราชทูต สถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้าน พบว่า

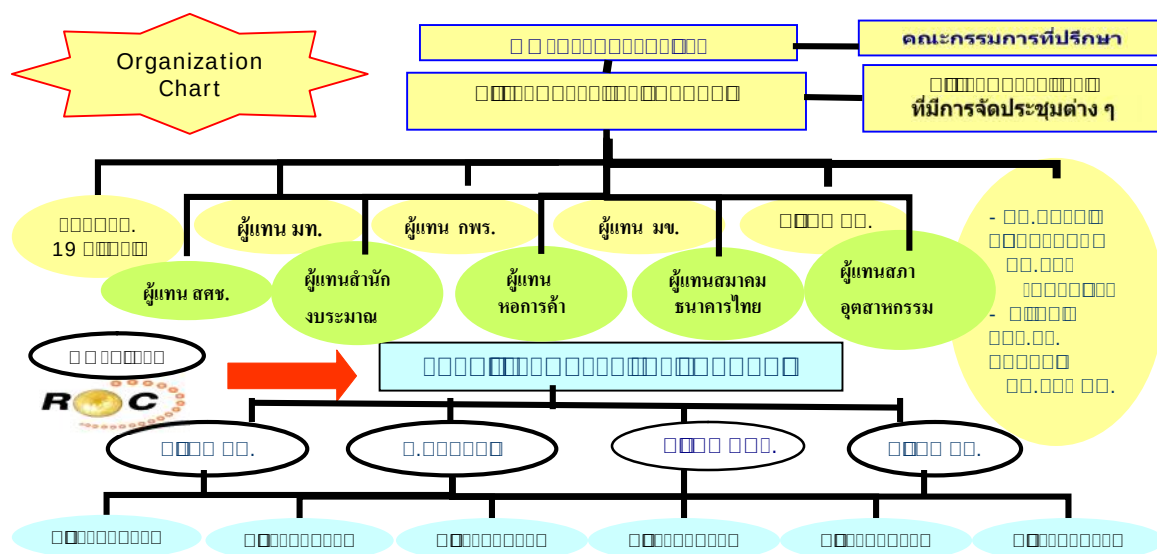
4.1.1.1 มีความร่วมมือระหว่างสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลกับจังหวัดอย่างไม่ เป็นทางการอยู่แล้ว โดยเฉพาะกับจังหวัดชายแดน มีการประชุมหารือ และดำเนินการกิจกรรมกัน อยู่เสมอเช่น การเตรียมการเยือนของบุคคลสำคัญ การเสด็จเยือนต่างประเทศของพระราชวงศ์ พิธี การต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประเทศเพื่อนบ้านและจังหวัดชายแดน เช่น ถวักพระราชนิพนธ์ งานประเพณี การแข่งขันกีฬาระหว่างจังหวัดกับแขวงของประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้ง การจัดประชุม สัมมนา ความร่วมมือด้าน ความมั่นคงชายแดน การปราบปรามยาเสพติด การลักลอบค้ามนุษย์ การ หลบหนีเข้าเมืองอย่างผิดกฎหมาย เป็นต้น

4.1.1.2 มีกรอบความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเจ้าแขวงไทย - สปป.ลาว โดยกระทรวงมหาดไทยเป็นเจ้าภาพจัดประชุม โดยเชิญเอกอัครราชทูตไทยและประเทศคู่เจรจา ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าร่วม

4.1.1.3 ความร่วมมือในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC เป็นไปตามแนวความคิดในการปฏิรูปการบริหารราชการแบบบูรณาการของ ก.พ.ร. และเป็นมิติที่เห็นชอบร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีกลไกในการรองรับการประชุมหารือและประสานงานความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตอย่างเป็นรูปธรรม

ความร่วมมือใน 4.1.1.1 – 4.1.1.2 มีลักษณะเป็นการประชุม หรือ พบปะกันเป็นครั้งคราวตามความจำเป็นและโอกาส มิได้มีกำหนดเวลาแน่นอน ไม่สม่ำเสมอ จึงขาดความต่อเนื่อง ความร่วมมือใน 4.1.1.4 เป็นไปตามแนวคิดบูรณาการงานภาครัฐตามกรอบการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร.

4.1.2 โครงสร้างของศูนย์ ROC



แผนภูมิที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารและการทำงานของศูนย์ ROC

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบโครงสร้างของศูนย์ ROC

คณะกรรมการที่ปรึกษา	คณะกรรมการบริหาร	คณะทำงาน*
- ปลัดกระทรวงมหาดไทย - ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ - ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี - เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ	ประธาน - ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ประธานร่วม - ผู้ว่าราชการจังหวัดใน 19 จังหวัด	หัวหน้าคณะทำงาน - รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ผู้แทนหน่วยงานในคณะทำงาน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ - เลขานุการสำนักงาน ก.พ.ร.	ที่มีกิจกรรมร่วมกับ ROC คณะกรรมการ - รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ของจังหวัดทั้ง 19 จังหวัด - ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ - ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย - ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. - ผู้แทนมหาวิทยาลัยขอนแก่น - ผู้แทนสำนักงานประมาณ คณะกรรมการ (ต่อ) - ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - ประธานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หอการค้าไทย - ประธานสภาอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - ผู้อำนวยการอาวุโส ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เลขานุการ - ผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยเลขานุการ - หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขอนแก่น	- ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ - ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย - ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. - สำนักงานจังหวัดขอนแก่น เลขานุการ - สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยเลขานุการ - เจ้าหน้าที่ประสานงาน ROC
* คณะทำงาน ทำหน้าที่เป็น Secretariat ของศูนย์ ROC ประสานงานและขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของ ROC ในทางปฏิบัติ กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานเดียวที่แต่งตั้งบุคลากรจากสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นไปปฏิบัติงานร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นและเจ้าหน้าที่ประสานโครงการซึ่งเป็นลูกจ้างท้องถิ่น จำนวน 6 คน		

หน้าที่ของบุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางในศูนย์ ROC

- บริหารโครงการของศูนย์ ROC (วางแผน อำนาจการ ติดตาม เปรียบเทียบ กำกับ และรายงาน ยกเว้น ด้านการเงินที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นผู้เบิกจ่าย) ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
- ประสานงานกับกระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุล และเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ของ ROC

- เป็นผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศในการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจังหวัด และศูนย์ ROC

4.1.3 วัตถุประสงค์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการของศูนย์ ROC ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงหลักการ วัตถุประสงค์ ภารกิจ หลักการ ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของศูนย์ ROC

หลักการ : 1) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม 2) ประชุมร่วม ออท.-ผวจ. 3) อบรมร่วม กต. – มท.		
วัตถุประสงค์ 1) บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของจังหวัด/ กลุ่มจังหวัด ให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน 3) การสร้างองค์ความรู้โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากต่างประเทศ (ประเทศเพื่อนบ้าน – รัฐเรา) และ ในประเทศ (จังหวัด/กลุ่มจังหวัด – รัฐเรา)		
พันธกิจ • ประสานและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาในกลุ่มจังหวัด ภายในกลุ่มจังหวัด ระหว่างกลุ่มจังหวัดและหน่วยงานในต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ • เป็นศูนย์กลางการประสานงานส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจ การค้า และการต่างประเทศ เพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการกับเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ • ติดต่อ ประสานงาน สนับสนุน ช่วยเหลือการเจรจา การวิเทศสัมพันธ์ การดำเนินกิจกรรมความร่วมมือและความช่วยเหลือกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน • จัดทำ ประสานและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่มจังหวัดเพื่อสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด • พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของจังหวัดด้านวิเทศสัมพันธ์ • ประสานงานกับ ROC ภูมิภาคต่างๆ		
ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1: การสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศูนย์ ROC	1. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัด/ กลุ่มจังหวัด และศูนย์ ROC เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ	1.1 โครงการบริหารสำนักงานและจัดจ้างเจ้าหน้าที่ประสานงานศูนย์ ROC
		1.2 โครงการการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจังหวัด / กลุ่มจังหวัด และศูนย์ ROC ในเรื่องความรู้ด้านต่างประเทศ สปป.ลาว กัมพูชา และเวียดนาม จำนวน 3 โครงการ และอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่จังหวัดชายแดนอีก 1 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การจัดทำฐานข้อมูลและงานวิจัย	2. การจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศและการจัดการองค์ความรู้	2.1 โครงการการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศและการจัดการองค์ความรู้
		2.2 โครงการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระเบียบเศรษฐกิจเพื่อสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดและสถานเอกอัครราชทูตไทย ในประเทศเพื่อนบ้าน
ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด	3. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด และเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศเพื่อนบ้าน	3.1 การประชุมร่วมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้าน
		3.2 การประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC

อนึ่ง กรอบการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและ โครงการดำเนินงานของศูนย์ ROC มีแนวทางดังนี้

- ชี้ตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือและยุทธศาสตร์ความร่วมมือเศรษฐกิจ อิระวดี ดงคา เจ้าพระยา แม่โขง (ACMECS) และอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง (GMS)
- ผลการประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดเมื่อวันที่ 21-22 ธันวาคม 2547 และวันที่ 29-30 มิถุนายน 2549
- มติการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2550

4.1.4 ความสอดคล้องของแนวทางบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ในกรอบศูนย์ ROC ตามความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

จากการประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในศูนย์ ROC ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปรากฏผลดังนี้

ทุกหน่วยงานเห็นพ้องกันว่า บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสำคัญยิ่ง แม้จะมีความร่วมมือกันอยู่แล้วอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ แต่ยังไม่มีการสนับสนุนความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวอย่างเป็นทางการ การจัดตั้งศูนย์ ROC จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนากระบวนการแบบบูรณาการ เพื่อให้มีกลไกรองรับการประสานความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด

วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และพันธกิจของศูนย์ ROC ก็เป็นไปตามมติที่เห็นชอบร่วมกัน ในประชุมร่วมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด และในการประชุมคณะกรรมการ บริหารศูนย์ ROC ได้ให้ความเห็นชอบร่วมกัน

สำหรับแผนการดำเนินงานประจำปีและโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC กระทรวงมหาดไทย มหาวิทยาลัยขอนแก่น และสำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าเหมาะสมแล้วและเป็น ประโยชน์ต่อบุคลากรในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม กระทรวงการต่างประเทศมีความเห็นที่แตกต่าง ออกไป โดยมีความเห็นว่า โครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของ กระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ไทยในประเทศเพื่อนบ้านใช้ ประโยชน์จากโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC ได้น้อย โดยโครงการส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรในพื้นที่ มากกว่าและนอกจากการประชุมประจำปีระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่า ราชการจังหวัดแล้วแทบไม่มีกิจกรรม เชื่อมโยงกันเลย สรุปผลการประเมินปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความสอดคล้องของแนวทางบูรณาการของแนวทางบูรณาการความร่วมมือ ระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบศูนย์ ROC ตามความต้องการของกระทรวง การต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็น	กระทรวงการต่างประเทศ	กระทรวงมหาดไทย	สำนักงาน ก.พ.ร.	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
1. วัตถุประสงค์	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
2. ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
3. พันธกิจ	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
4. แผนงาน/โครงการ	ยังไม่ค่อยสอดคล้องกับ ความต้องการของกระทรวงการ ต่างประเทศเนื่องจากเอกอัคร- ราชทูตและกงสุลใหญ่ ใช้ประโยชน์จาก ROC ได้น้อย	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง

อนึ่ง ตามโครงสร้างศูนย์ ROC คณะกรรมการที่ปรึกษา มีหน่วยงานส่วนกลางที่เป็น stakehold และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ ส่วนคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้ว่าราชการและ รองผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัด และหน่วยงานส่วนกลาง ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นกรรมการ แต่เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในคณะกรรมการใด ๆ ของศูนย์ ROC

ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศจากส่วนกลางและในศูนย์ ROC จะเป็นผู้ประสานทำที่ของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลในภาพรวมของกระทรวงการต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม การบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดตามกรอบ ROC อาจจะมีขึ้นได้ โดย

(1) การประชุมประจำปีระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งระบุในแผนงานประจำปีของศูนย์ ROC ในทางปฏิบัติการจัดประชุมค่อนข้างมีความยากลำบากในการกำหนดเวลา และโอกาสที่เอกอัครราชทูตจะเดินทางเข้ามาราชการในประเทศไทยอย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งในปี 2551 ได้จัดให้มีประชุมต่อเนื่องจากการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำปีของกระทรวงการต่างประเทศที่กรุงเทพฯ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางเข้าประเทศไทยของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ซึ่งประสบผลสำเร็จด้วยดี จึงได้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้จัดการประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในปีต่อ ๆ ไปในช่วงเวลาต่อเนื่องจากการประชุมเอกอัครราชทูตฯ ประจำปีของกระทรวงการต่างประเทศ

(2) การเข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์ ROC ได้แก่ การร่วมบรรยาย เสวนา ที่จัดขึ้นตามจังหวัด ต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีระดับสูงของจังหวัดเข้าร่วมกิจกรรม/บรรยายด้วย เป็นโอกาสให้เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่และผู้ว่าราชการ/รองผู้ว่าราชการจังหวัดได้พบปะหารือ และทำความคุ้นเคยกันนอกกรอบการประชุมใหญ่

(3) กิจกรรมในต่างประเทศของศูนย์ ROC จะนำคณะผู้ร่วมกิจกรรมเข้าเยี่ยมชมและรับฟังบรรยายสรุปจากเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ด้วย ซึ่งในคณะจะมีระดับสูงของจังหวัดร่วมอยู่ด้วยเช่น คณะสำรวจระเบียบเศรษฐกิจแนวเหนือ-ใต้ โดยนายทรงพล จำปาพันธุ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ในฐานะหัวหน้าคณะทำงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วม ROC ได้เข้าเยี่ยมชมและรับฟังบรรยายสรุปจากนายกิตติพงษ์ ณ ระนอง เอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงฮานอยเมื่อพฤศจิกายน 2550 ด้วย

(4) ใน Newsletter ของศูนย์ ROC มีคอลัมน์สัมภาษณ์เอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ คู่ขนานกันไปเพื่อแสดงทัศนะในเรื่องเดียวกันจากมุมมองผู้บริหารภายในพื้นที่กับผู้บริหารสำนักงานในต่างประเทศ เช่น เรื่องสะพานมิตรภาพแห่งที่ 2 มีบทสัมภาษณ์รองผู้ว่าราชการจังหวัดมุกดาหารคู่ขนานกับบทสัมภาษณ์กงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต เป็นต้น

4.2 การประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)

4.2.1 ด้านกายภาพ ได้แก่

4.2.1.1 ด้านสถานที่ ศูนย์ ROC ตั้งอยู่บนชั้น 3 สถาบันยุทธศาสตร์ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้ให้พื้นที่ใช้สอยประมาณ 100 ตารางเมตร พร้อมเครื่องปรับอากาศ 2 ตัวเป็น ห้องทำงาน มีขนาดกว้างขวางเหมาะสมในการเป็นสำนักงาน โดยแบ่งพื้นที่ในลักษณะ automation เป็นสัดส่วนสำหรับเจ้าหน้าที่ประสานงาน ROC 6 คน และเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศ อีก 1 คน มีพื้นที่ประชุมภายในสำนักงานพร้อมโต๊ะและที่นั่งขนาด 10 คน สำหรับห้องประชุมใหญ่ใช้ห้องประชุมของสถาบันยุทธศาสตร์ฯ

4.2.1.2 ครุภัณฑ์/อุปกรณ์ มีคอมพิวเตอร์แบบ notebook 7 ชุด เพื่อเคลื่อนย้ายไปปฏิบัติการนอกสถานที่ได้ โทรสาร 2 เครื่อง เครื่องถ่ายเอกสาร 1 เครื่อง โทรศัพท์ 2 สาย โต๊ะและเก้าอี้ทำงาน 7 ชุด อุปกรณ์ในการทำงานครบถ้วน เพียงพอในการปฏิบัติงาน โดยจัดซื้อจากงบประมาณในปี 2549 ซึ่งเป็นเงินลงขันระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด และเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบด้านการพัสดุของทางราชการ ได้ขึ้นทะเบียนครุภัณฑ์ของศูนย์ ROC เป็นครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ศูนย์ ROC ยังไม่มีรถประจำสำนักงาน ใช้วิธีเช่ารถเมื่อปฏิบัติการกิจเป็นคราว ๆ ไป

กล่าวโดยสรุป สถานที่ที่มีความเหมาะสมเป็นสัดส่วนมีครุภัณฑ์และอุปกรณ์ในการทำงานพร้อม แต่มีปัญหา คือ

1) การใช้สถานที่สถาบันยุทธศาสตร์ฯ และการออกหนังสือโดยใช้เลขทะเบียนสารบัญของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะเลขานุการศูนย์ ROC เป็นผู้ลงนามในเอกสารส่งออกของศูนย์ ROC ทุกฉบับ ทำให้ศูนย์ ROC ขาดเอกลักษณ์ ขาด Brand ของตนเอง ผู้ติดต่อ และเครือข่าย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC ยังมีความเข้าใจว่าศูนย์ ROC เป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันยุทธศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (เช่น เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ แนะนำตัวว่าเป็นเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC มหาวิทยาลัยขอนแก่น และใช้นามบัตรตรามหาวิทยาลัย)

2) การดูแลจัดการสำนักงาน เจ้าหน้าที่ต้องเจียดจ่ายรายได้ของตนเองเป็นค่าจ้างพนักงานทำความสะอาด พนักงานเดินส่งเอกสาร เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเป็นลักษณะเหมาจ่ายโครงการ ไม่ได้แยกแยะค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC สูงกว่าอัตราปกติ

4.2.2 งบประมาณค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 5 แสดงแหล่งที่มาของงบประมาณศูนย์ ROC และการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการต่าง ๆ

ปีงบประมาณ	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ยอดงบประมาณ	3,160,000 .- บาท	7,889,844 .- บาท	6,681,792 .- บาท
แหล่งที่มา	1) กระทรวงการต่างประเทศ ให้งบ FMIP 1,640,000.- บาท 2) 19 จังหวัดร่วมลงขัน จังหวัดละ 80,000.- บาท รวมเป็นเงิน 1,520,000.- บาท	-จากงบประมาณโครงการสนับสนุน การปฏิบัติงานต่างประเทศแบบบูรณาการ Foreign Missions Integrated Projects (FMIP) ของกระทรวงการต่างประเทศ	- จากงบประมาณโครงการสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างประเทศแบบบูรณาการ (FMIP) ของกระทรวงการต่างประเทศ
การใช้จ่าย (ยอดเงินที่จัดสรรแต่ละโครงการ)	- จัดจ้างเจ้าหน้าที่ ROC เป็นเงิน 1,041,144.- บาท - ซื้อครุภัณฑ์ประจำสำนักงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ - เงินสนับสนุน ROC - ทำเอกสารเผยแพร่และ ROC Newsletter (ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ใช้ใช้ในการจัดซื้อครุภัณฑ์สำนักงาน)	- บริหารจัดการสำนักงานและจ้างเจ้าหน้าที่ ROC เป็นเงิน 1,041,144.- บาท - โครงการฝึกอบรมและพัฒนาฐานข้อมูล 5 โครงการ เป็นเงิน 1,610,700.- บาท - โครงการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระเบียบเศรษฐกิจโดยสถาบันยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้ดำเนินการ เป็นเงิน 4,310,000.- บาท - การประชุม ออท.- ผวจ.และคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC เป็นเงิน 928,000.- บาท	- บริหารจัดการสำนักงานและจ้างเจ้าหน้าที่ ROC เป็นเงิน 1,041,144.- บาท - การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/เครือข่ายในการแข่งขันระหว่างประเทศ 4 โครงการ เป็นเงิน 1,770,752 บาท - การพัฒนาและจัดการระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้บุคคล เป็นเงิน 1,516,310 บาท - การประชุม ออท.- ผวจ.และคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC เป็นเงิน 2,040,530 บาท
โครงการที่ไม่ได้ดำเนินงานตามแผน	ไม่มี เพราะจัดตั้งเป็นปีแรกไม่ได้วางแผนโครงการไว้ล่วงหน้า	- ไม่มีประชุม ออท.-ผวจ. ได้มีการเตรียมการแล้ว แต่เลื่อนออกไปไม่มีกำหนด	- โครงการจัดระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้บุคคลไม่ได้ดำเนินการตามแผนงานเนื่องจาก กต.เห็นว่าอาจไม่สมประโยชน์เท่าที่ควร

จากตารางข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

ในปีแรก (ได้รับครั้งหลังของปีงบประมาณ 2549) ของการจัดตั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 3,160,000 .- บาท เป็นเงินลงขันระหว่าง กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย (โดยกลุ่มจังหวัด 19 จังหวัดร่วมลงขันกัน) งบประมาณส่วนใหญ่นำมาใช้ในการจัดซื้อครุภัณฑ์จัดตั้งสำนักงาน และเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ และการทำ brand making ได้แก่ การผลิตเอกสารและสื่อ

เผยแพร่ศูนย์ ROC การเดินสายสร้างความเข้าใจการทำงานของศูนย์ ROC ตามจังหวัดต่าง ๆ และโครงการอบรมด้านภาษาและวิเทศสัมพันธ์แก่เจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC

ในปีที่ 2 (ปีงบประมาณ 2550) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จังหวัดต่าง ๆ ไม่สามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง จึงไม่ได้ร่วมลงขันให้ศูนย์ ROC ตามที่ได้เห็นชอบในหลักการร่วมกันไว้ได้ กระทรวงการต่างประเทศจึงเป็นหน่วยงานหลักในการจัดสรรงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ Foreign Missions Integrated Projects (FMIP) ของกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเงิน 7,889,844.- บาท ซึ่งใช้จ่ายในการบริหารจัดการสำนักงาน และจัดจ้างเจ้าหน้าที่ ROC 1,041,144.- บาท จัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาฐานข้อมูล 5 โครงการ เป็นเงิน 1,610,700.- บาท จัดจ้างสถาบันยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นทำวิจัยเชิงเปรียบเทียบระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก แนวเหนือ-ใต้ และแนวใต้ เป็นเงิน 4,310,000.- บาท และการประชุมเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด และคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC เป็นเงิน 928,000.- บาท โครงการต่าง ๆ ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายแผนงานเกือบทุกโครงการ ยกเว้นการประชุมร่วมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งมีความไม่พร้อมในกำหนดการของระดับสูงทำให้การประชุมประจำปี 2550 เลื่อนออกไป และโครงการวิจัยเปรียบเทียบระเบียงเศรษฐกิจ (economic corridors) เป็นโครงการใหญ่ที่ใช้งบประมาณกว่าครึ่งหนึ่งของงบประมาณประจำปีศูนย์ ROC เป็นโครงการที่ใช้เวลาทำระหว่างปีงบประมาณ 2550-2551 วัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปตามมติที่ประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อปี 2549 เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเชิงลึกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียงเศรษฐกิจ

ในปีที่ 3 (ปีงบประมาณ 2551) งบประมาณของศูนย์ ROC ยังคงมาจากแหล่งเดียว คือ งบ FMIP ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้รับจัดสรรจำนวน 6,681,792.- บาท ใช้จ่ายเป็นบริหารจัดการสำนักงานและจัดจ้างเจ้าหน้าที่ ROC เป็นเงิน 1,041,144.- บาท โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/เครือข่ายในการแข่งขันระหว่างประเทศ 4 โครงการ เป็นเงิน 1,770,752 บาท การประชุมร่วมระหว่างเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือและจังหวัดชายแดนในกลุ่ม ACMECS และการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC เป็นเงิน 2,040,530 บาท การพัฒนาและจัดการระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้บุคคลเป็นเงิน 1,516,310 บาท ศูนย์ ROC ได้ดำเนินการโครงการตามแผนงานเกือบทุกโครงการ ยกเว้น โครงการพัฒนาและจัดการระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้บุคคล (เป็นโครงการที่เสนอโดยกระทรวงมหาดไทยตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ) ซึ่งภายหลัง กระทรวงการต่างประเทศเห็นว่าการใช้ประโยชน์ไม่ครอบคลุมถึงสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ไทยในต่างประเทศด้วย จึงได้ขอเปลี่ยนแปลงรายการเป็นการทำวิจัยในเรื่องเกษตรแบบมีสัญญา

(Contract Farming) แทน โดยโอนงบประมาณเดิมปี 2521 มาดำเนินงานในปี 2552 แทน นอกจากนี้ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงการประชุมผู้บริหารจังหวัดชายแดนกับเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้าน(เสนอโดยกระทรวงมหาดไทย) เป็นการอบรมวิเทศสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของจังหวัดชายแดนแทน เนื่องจาก เห็นว่าโครงการที่เสนอไว้ในชั้นแรกมีความคล้ายคลึงกับการประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งได้ประชุมไปก่อนหน้านี้ในเวลาใกล้เคียงกัน เมื่อปลายพฤษภาคม 2551 จึงได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นโครงการอบรมเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ โดยสถาบันเทววงศัวโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอบรมให้ และได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ 2551 โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC ได้ใช้โอกาสดังกล่าวอบรมวิเทศสัมพันธ์กับกระทรวงการต่างประเทศเป็นครั้งที่ 2

ปัญหาด้านงบประมาณ กล่าวโดยสรุปในช่วง 2-3 ปีแรกศูนย์ ROC มีงบประมาณอย่างเพียงพอในการดำเนินการ แต่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากพึ่งพาการสนับสนุนจากงบประมาณ FMIP เพียงแหล่งเดียวซึ่งกระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพหลักในการคัดเลือกโครงการเสนอขอตั้งงบประมาณ FMIP ในปีงบประมาณ 2550 และ 2551 จังหวัดไม่สามารถจัดตั้งงบประมาณเองได้ จึงไม่สามารถร่วมลงขันให้เป็นงบดำเนินการของศูนย์ ROC ตามที่เคยเห็นชอบร่วมกัน จึงทำให้สถานะด้านการเงินไม่มั่นคงเพราะมีความไม่แน่นอนสูง นอกจากนี้ การจัดสรรงบ FMIP จะล่าช้ากว่าปกติ ใช้จ่ายได้หลังปีงบประมาณ 4-5 เดือน ศูนย์ ROC ต้องใช้เงินเหลือปีที่เหลือจากเงินงบประมาณโครงการปีก่อน ๆ ที่ไม่ได้ดำเนินการมาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC การผลิต Newsletter และการเดินสายร่วมกิจกรรมกับเครือข่าย ทำให้สถานะด้านการเงินของศูนย์ฯ ในช่วงต้นปีงบประมาณแต่ละปีอยู่ในสถานะค่อนข้างลำบาก มีความไม่แน่นอนสูง และโครงการต่าง ๆ กระจุกตัวอยู่ในช่วงครึ่งหลังของปีงบประมาณ

4.2.3 ความเหมาะสมของการดำเนินโครงการ

4.2.3.1 การบริหารจัดการโครงการ โครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC เป็นไปตามคำขอ งบประมาณประจำปี โดยศูนย์ ROC จัดทำคำขอเสนอโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Mission Integrated Program : FMIP) ที่กระทรวงการต่างประเทศดูแลรับผิดชอบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีต่อไปก่อนสิ้นปีงบประมาณ โดยระบุแผนงานและโครงการที่จะทำในปีงบประมาณหน้า มีรายละเอียด หลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ ในการกำหนดแผนงานและโครงการต่าง ๆ หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในบูรณาการ คือ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และมหาวิทยาลัยขอนแก่นจะร่วมกันเสนอและพิจารณาโครงการโดย

ผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในฐานะเลขานุการศูนย์ ROC เป็นผู้ลงนามในคำขอตั้งงบประมาณประจำปีของ ROC

ขั้นตอนที่ 2 กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานคัดกรองโครงการและตั้งงบประมาณ FMIP ร่วมกับโครงการของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในต่างประเทศ จะใช้เวลาประมาณ 4-5 เดือน จนกว่างบประมาณจะได้รับอนุมัติจากสำนักงบประมาณ โดยกระทรวงการต่างประเทศจะโอนงบประมาณไปให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นหน่วยงานจ่ายแทนกัน โดยระบบ GFMIS

ขั้นตอนที่ 3 ศูนย์ ROC จะสามารถดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานได้เมื่อกระทรวงการต่างประเทศโอนงบประมาณมาให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นแล้ว โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในช่วงระหว่างรองบประมาณศูนย์ ROC จะเตรียมโครงการต่าง ๆ ล่วงหน้าในด้านการประสานงานกับเครือข่าย และเอกสารโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินแต่ละโครงการใช้เวลาเตรียมงาน ดำเนินการ ประมาณ 1-2 เดือน โดยเจ้าหน้าที่แต่ละคน จะมีโครงการในความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2-3 โครงการ เพื่อให้โครงการที่มีช่วงเวลาคาบเกี่ยวกันสามารถดำเนินคู่ขนานกันไปได้ และต้องช่วยสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ด้านกายภาพและวิชาการในลักษณะของการทำงานเป็นทีมด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือน (หากเร็วกว่านี้จะขาดคุณภาพ)

ในด้าน การบริหารจัดการภายใน มีการประชุมในลักษณะ staff meeting ทุก 2 สัปดาห์ และประชุมหารือติดตามงานทุกสัปดาห์โดยเฉพาะในช่วงที่อยู่ระหว่างดำเนินโครงการเพื่อติดตามความคืบหน้า ปัญหาและแนวทางแก้ไขเป็นระยะ ๆ

การแบ่งความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ประสานโครงการ 1 คน

- (1) รับผิดชอบโครงการตามแผนงาน 1-2 โครงการ
- (2) การเขียนบทความลง Newsletter ราย 3 เดือนคนละ 1 บทความ
- (3) จัดทำ country profile ประเทศเพื่อนบ้าน 1 ประเทศ
- (4) province cluster ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน คนละ 1 กลุ่มจังหวัด
- (5) แบ่งกันเดินสายเข้าร่วมกิจกรรมกับเครือข่าย
- (6) งานสนับสนุนโครงการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

การรับผิดชอบโครงการ เจ้าหน้าที่โครงการจะดำเนินการตั้งแต่ทำแผนงาน โครงการ ประชาสัมพันธ์ เชิญวิทยากร รับสมัครผู้ร่วมโครงการ ประสานงานด้านกายภาพต่าง ๆ และด้านการเงิน ตลอดจนจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และการจัดส่งไปให้ผู้เข้ารับการอบรมและกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้มีการประเมินผลทุกโครงการ ได้แก่ ประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมโครงการ ประเมินภาพรวมของกิจกรรม/โครงการและปัญหา รายงานให้กระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

4.2.3.2 กลยุทธ์ การดำเนินกิจกรรมตามโครงการของศูนย์ ROC ทุกกิจกรรมใช้ *กลยุทธ์ 4 เชื่อมโยง* คือ

กลยุทธ์ที่ 1 บูรณาการเชื่อมโยงความร่วมมือ/ความสนับสนุนระหว่างหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในศูนย์ ROC

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างองค์ความรู้ เชื่อมโยงข้อมูล ภายในประเทศกับต่างประเทศโดยเฉพาะกับประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 3 เป็นความร่วมมือเพื่อให้เกิดความ เชื่อมโยงจังหวัดกับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลไทยในต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 เชื่อมโยงสร้างเครือข่ายในการทำงาน / ความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาชน

โครงการของศูนย์ ROC ทุกโครงการ โดยเฉพาะโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/เครือข่ายในการแข่งขันระหว่างประเทศทุกโครงการจะใช้กลยุทธ์การเชื่อมโยงข้างต้น ตัวอย่างเช่น หลักสูตร “ลาวศึกษา” การเชื่อมโยงแรก คือหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ร่วมจัด และกำหนดความช่วยเหลือสนับสนุน เช่น ศูนย์ ROC สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ สถาบันยุทธศาสตร์ฯมหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดนครพนม (กระทรวงมหาดไทย) สภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครพนมเป็นผู้ร่วมจัด และช่วยสนับสนุน วิทยากร สถานที่ และประสานงานในพื้นที่ เป็นต้น การเชื่อมโยงที่สอง ในด้านเนื้อหาสาระแต่ละ แม้จะมีการอบรมลาวศึกษาทุกปี แต่สาระแต่ละจะแตกต่างกันไป เป็นการ update ข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับ สปป.ลาว ด้วยการบรรยายจากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติ และมีการศึกษาพื้นที่ภายในประเทศ เชื่อมโยงกับต่างประเทศ เช่น โครงการลาวศึกษา ในปี 2551 มี theme ในเรื่องระเบียบเศรษฐกิจ โดยใช้กรณีศึกษาดูงานการเตรียมพร้อมของจังหวัดนครพนมกับการสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 3 ที่เชื่อมระหว่างจังหวัดนครพนมของไทยกับแขวงคำม่วน ของ สปป.ลาว และเชื่อมต่อไปยังระเบียบเศรษฐกิจระหว่างประเทศ คือ เส้นทางหมายเลข 12 ใน สปป.ลาวที่เป็นระเบียบเศรษฐกิจขั้นที่สุดไป

ออกชายแดนเวียดนามได้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้คิดเชื่อมโยง ศักยภาพของจังหวัดและการเตรียมพร้อมในการใช้ประโยชน์ ใช้โอกาสความร่วมมือและการแข่งขันที่เป็นผลจากการเชื่อมต่อระเบียงเศรษฐกิจดังกล่าว การเชื่อมโยงที่สาม การฝึกอบรมนี้ ยังเป็นโอกาสให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้าน เข้าร่วมในกิจกรรมในฐานะผู้บรรยายเกี่ยวกับ สปป.ลาว และรองผู้ว่าจังหวัดนครพนม บรรยายสรุปเกี่ยวกับศักยภาพและความเตรียมพร้อมของจังหวัด ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบ ในปีที่ผ่านมาคณะ ROC ได้ไปเยี่ยมคารวะเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ กรุงพนมเปญและกรุงฮานอย และรับฟังบรรยายสรุปจากสถานเอกอัครราชทูตด้วย การเชื่อมโยงที่สี่ เป็นผลพลอยได้ที่มีคุณค่าอีกประการหนึ่งจากโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC คือ เครือข่ายที่เข้าร่วมการฝึกอบรม จากหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค นักวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในภูมิภาค รวมทั้งภาคเอกชน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกรุงไทยสาขาเวียงจันทน์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับสูงของหน่วยงานและองค์กร เป็นต้น (ประเมินผลหลักสูตร“ ลาวศึกษา” ปรากฏตามตารางที่ 9 หน้า 41 และภาคผนวก ก (2))

4.2.3.3 ความสนับสนุนโครงการ

ตารางที่ 6 แสดงความสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ต่อโครงการ/กิจกรรมของศูนย์ ROC

ความสนับสนุน	หน่วยงานสนับสนุน
ด้านงบประมาณ	1) งบประมาณดำเนินโครงการได้รับความสนับสนุนจากงบ FMIP ของกระทรวงการต่างประเทศ 2) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศที่เกินงบประมาณผู้เข้าร่วมอบรมจ่ายเงินสมทบเอง
หน่วยงานร่วมจัดกิจกรรม	1) สถาบันท้าวเวสสุวรรณ ไร่โพธิ์ทอง กระทรวงการต่างประเทศ 2) สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) กระทรวงมหาดไทยหรือจังหวัดในพื้นที่ที่จัดกิจกรรม 4) ภาคเอกชน (หอการค้า/ สมาอุตสาหกรรม) ในจังหวัดที่จัดกิจกรรม

ความสนับสนุน	หน่วยงานสนับสนุน
ด้านวิชาการ/ผู้บรรยาย	1) สถาบันท้าววงศ์ยุโรปการ กรมเศรษฐกิจ และกรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ 2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้าน 4) สถานกงสุลต่างประเทศในจังหวัดขอนแก่น (สปป.ลาว และ เวียดนาม) 5) ภาคเอกชนและส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
การประสานในพื้นที่	1) สำนักงานจังหวัดในพื้นที่จัดกิจกรรม 2) ภาคเอกชนในพื้นที่ช่วยเหลือในด้านกายภาพ เช่น พาหนะ ที่พัก 3) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลไทย ช่วยนัดหมายกับหน่วยงานในต่างประเทศ
ผู้เข้าร่วมกิจกรรม/การอบรม	- ส่วนกลางของ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย สศช. สชช. ททท. - บุคลากรในพื้นที่ของมหาไทย อาทิ ผวจ./รองผวจ. สำนักงานจังหวัด นายอำเภอ/ ปลัดอำเภอ ส่วนราชการอื่นๆ ในพื้นที่ - ภาคเอกชน และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2.3.4 ความเหมาะสมระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

โครงการของ ROC เริ่มดำเนินการได้ในช่วงกลางปีงบประมาณ เนื่องจากการอนุมัติงบประมาณ FMIP ลำช้า หากมีงบประมาณเหลือจากปีก่อนเพราะบางโครงการในปีก่อนไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้ เช่น การประชุมเอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัดในปี 2550 ได้เลื่อนออกไป งบประมาณ ที่เหลือจึงขอกันงบประมาณปีไว้และนำมาใช้ดำเนินโครงการอื่น ๆ เช่น การสร้างเครือข่าย (เจ้าหน้าที่ ROC เดินทางร่วมประชุมกับเครือข่าย) การผลิตเอกสาร Newsletter เป็นต้น ระยะเวลาในการดำเนินโครงการจึงไม่ค่อยเหมาะสม เพราะกิจกรรมและโครงการมีกำหนดการจัดกระทำอยู่ในช่วงครึ่งหลังของปีงบประมาณ ต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณนั้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินโครงการของศูนย์ ROC แม้ระยะเวลาจะเป็นปัญหาในการดำเนินโครงการ แต่มีข้ออุปสรรคหลัก ศูนย์ ROC จัดประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อเดือนพฤษภาคม 2551 โดยใช้เวลาดำเนินงานไม่ถึง 1 เดือน ปัญหาใหญ่ในการดำเนิน

โครงการ คือ 1) ไม่มีเงิน/ยังไม่ได้งบประมาณ 2) การเห็นชอบร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย โครงการที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้เพราะ stakeholders ในระดับสูงไม่สะดวกในเรื่องเวลา(การประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือไม่เห็นด้วยกับโครงการ ตามแผนงาน (ที่เคยผ่านความเห็นชอบเมื่อจัดสรรงบประมาณให้แล้ว ซึ่งอาจเนื่องจากการเปลี่ยนผู้บริหารในระดับสูง ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างออกไป)

4.2.4 ความสามารถของหน่วยงาน และบุคลากร ในการบริหารจัดการโครงการ

4.2.4.1 บุคลากร

กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ร่วมกันคัดเลือกบุคลากร(ช่างเผือก : มีคุณสมบัติโดดเด่น) มาทำงานช่วยเหลือจังหวัด/กลุ่มจังหวัดด้านต่างประเทศโดยจัดจ้างเป็นเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC จำนวน 6 คน (การศึกษาระดับปริญญาโท 2 คน ปริญญาตรี 4 คน) เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 5 คน และนักสารสนเทศ 1 คน มีสถานะเป็นลูกจ้างโครงการ ไม่สังกัดหน่วยงานใด โดยมีหน้าที่

- จัดทำฐานข้อมูลของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มประเทศ GMS กับทุกจังหวัดในภาคอีสาน ซึ่งเป็นการ matching ระหว่างประเทศ

- ติดต่อ ประสานงาน ให้ความช่วยเหลือด้านวิเทศสัมพันธ์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน

- ประสานงานและดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานประจำปีของศูนย์ ROC
- ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.2.4.2 ความคาดหวังบุคลากรศูนย์ ROC

- มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ เป็นนักสารสนเทศ และเป็นนักยุทธศาสตร์

- สามารถประสานโครงการ ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับสถานเอกอัครราชทูต

- เชื่อมโยงภารกิจด้านต่างประเทศของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด
- สามารถทำงานได้อย่างอิสระ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืนในการทำงานได้ด้วยตนเอง

4.2.4.3 ความสามารถของหน่วยงานและบุคลากร

ผลจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในศูนย์ ROC ปรากฏผลการประเมินตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรในการบริหารจัดการ โครงการของศูนย์ ROC

ประเด็น	กระทรวงการต่างประเทศ	กระทรวงมหาดไทย	สำนักงาน ก.พ.ร.	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
1. ความสามารถของ หน่วยงานในการ บริหารโครงการ	- ยังไม่น่าพอใจ - โครงการน้อย ใช้คนมาก - ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย - รายงานผลการดำเนินงานล่าช้า	- ผลงานโครงการอยู่ในระดับน่าพอใจ - เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในพื้นที่	- ผลงานใช้ได้ - โครงการ/กิจกรรมที่จัดมีเป็นประโยชน์ มีสาระ	- อ้างผลการสำรวจความคิดเห็นของ ผวจ. 19 จังหวัด ที่เห็นว่า ศูนย์เป็นประโยชน์ สนับสนุนการบริหารงานของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด
2. ความสามารถของ บุคลากรในการดำเนิน โครงการ	- ยังไม่ได้คุณภาพตามที่คาดหวัง - ทำงานในลักษณะเลขานุการได้ดีกว่าเป็นนักวิเทศสัมพันธ์ - มีมุมมองในลักษณะท้องถิ่น ทำให้ขับเคลื่อนงานในระดับต่างประเทศได้ยาก	- การทำงานของเจ้าหน้าที่ ROC อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานของบุคลากรในพื้นที่ - เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจสูง แต่ยังขาดประสบการณ์	- เจ้าหน้าที่ ROC ใช้งานได้ดี มีความตั้งใจทำงานแต่ยังขาดประสบการณ์ ควรให้เวลาได้เรียนรู้และต้องสอนงานมากกว่านี้	- ไม่ได้แสดงความเห็น

4.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

4.3.1 ความสอดคล้องของการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการกับวัตถุประสงค์ของ ภารกิจยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่ตั้งไว้

การดำเนินงานตามแผนงานทุกโครงการของศูนย์ ROC เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ของศูนย์ คือ การมีส่วนร่วมของ stakeholders บูรณาการงาน การสร้างเครือข่าย และการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างจังหวัดกับต่างประเทศ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ ตามตัวอย่างโครงการด้านการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรของจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จ ของ ROC 3 โครงการ ปรากฏตามตารางที่ 8-10

ตารางที่ 8 ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “กัมพูชาศึกษา”

แผนงาน : การสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศูนย์ ROC โครงการ : โครงการการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจังหวัด / กลุ่มจังหวัด ในเรื่องต่างประเทศ “กัมพูชาศึกษา” กิจกรรม : ภาควรราย ที่ จังหวัดตราด <u>ภาคศึกษาดูงาน</u> - เส้นทางหมายเลข 48 จากตราด-เกาะกง-สีหนุวิลล์ ในกัมพูชา (รัฐบาลไทยลงทุนสร้าง) <u>ช่วงเวลา</u> 4-7 มีนาคม 2551			
ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิงคุณภาพ (ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจและแผนงาน)			
1. การมีส่วนร่วม (ร่วมเป็นเจ้าภาพจัด)	2. บุคลากร (จังหวัด กับ สอท./สทญ.)	3. สร้างเครือข่าย (ผู้เข้าร่วมอบรม)	4. องค์ความรู้เชื่อมโยง จังหวัดกับต่างประเทศ
- ศูนย์ ROC - สถาบันเทววงศา - สถาบันยุทธศาสตร์ มข. - สำนักงานจังห - หอการค้าจังหวัดตราด	ร่วมบรรยายให้ความรู้ <u>ฝ่าย กต.</u> - ผู้แทนกรมเศรษฐกิจ - ผู้แทนกรมองค์การระหว่างประเทศ <u>ฝ่ายมหาดไทย</u> - พวจ.ตราด - หัวหน้าสำนักงานจังหวัดตราด <u>ภาคเอกชน</u> - ประธานหอการค้าตราด <u>อื่น ๆ</u> - สภาความมั่นคง - มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี - (ออท. ณ กรุงพนมเปญสมัครเข้าร่วมโครงการ และร่วมบรรยาย แต่ติดรับคณะนายกรัฐมนตรีเยือนกัมพูชา จึงระงับไป)	ผู้เข้าร่วมอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง/ระดับสูงเกินเป้าหมายได้แก่ - ผอ.สำนัก/ผอ.กอง/หัวหน้าหน่วยงาน - ส่วนกลางของมหาดไทย - นักปกครองนายอำเภอ/ปลัดอำเภอชายแดนติดกัมพูชา - รปท.6 คน รวมทั้ง ผู้ช่วยผู้ว่าการ รปท.จากส่วนกลาง - นักวิชาการจากสถาบันต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - หอการค้าต่างๆ	ให้ความรู้เกี่ยวกับ - ศักยภาพพระเบียงเศรษฐกิจแนวใต้ทางบกและเส้นทางเดินเรือเลียบอ่าวไทยที่เชื่อมโยงภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับกัมพูชา และเวียดนาม - ศักยภาพและการเตรียมพร้อมของพื้นที่ (จ.ตราด) เพื่อรองรับการแข่งขันจากต่างประเทศ - ความรู้ ความเข้าใจศักยภาพของกัมพูชาในมิติต่าง ๆ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม - การนำคณะเข้าพบ พวจ.จังหวัดเกาะกงและสีหนุวิลล์เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีในระดับจังหวัดกับจังหวัดระหว่างประเทศทั้งสอง
ตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงปริมาณ : ผู้เข้าร่วมอบรม 70 คน ไปดูงานที่ประเทศกัมพูชา 53 คน เป็นระดับกลาง ถึงระดับบริหาร ตัวชี้วัดความพึงพอใจ : ระดับมาก-มากที่สุด ร้อยละ 85.71 รายละเอียดการประเมินผลตามปรากฏในภาคผนวก ข(1)			

จุดเด่นของโครงการนี้

ประการแรก เอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ได้แสดงความสนใจสมัครเข้าร่วมการอบรมและรับเชิญเป็นผู้บรรยายด้วย แต่เนื่องจากคณะกรรมการจัดตั้งศูนย์ฯ ไทยมีกำหนดเยือนกัมพูชาในเวลาใกล้เคียงกัน จึงได้ยกเลิกการเข้าร่วม โดยเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศร่วมบรรยายแทน

ประการที่สอง เป็นการจัดอบรมในพื้นที่นอกภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นครั้งแรก ที่เลือกจังหวัดตราดและการดำเนินงานเส้นทางหมายเลข 48 ซึ่งอยู่ห่างไกลจากภูมิภาคออกไป ก็เพื่อให้บุคลากรของจังหวัด คิดเชื่อมโยง/คิดนอกกรอบ และดูตัวอย่างการบริหารจัดการจังหวัดชายแดนเล็ก ๆ อย่างตราด แต่มีมูลค่าการค้าชายแดนปีละกว่า 15,000 ล้านบาท

ประการที่สาม หอการค้าจังหวัดตราดซึ่งเป็นเครือข่ายร่วมจัดการอบรมได้ให้ความสนใจสนับสนุนด้านกายภาพและนัดหมายให้คณะผู้เข้าร่วมอบรมได้เยี่ยมชมการะผู้ว่าราชการจังหวัดเกาะกง ผู้ว่าราชการจังหวัดสีหนุวิลล์ และเยี่ยมชมท่าเรือเอกชนและฐานทัพเรือกัมพูชาเพื่อศึกษาศักยภาพทางทะเลของกัมพูชาด้วย

ตารางที่ 9 ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “ลาวศึกษา”

แผนงาน : การสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศูนย์ ROC โครงการ : โครงการการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจังหวัด / กลุ่มจังหวัด ในเรื่องต่างประเทศ “ลาวศึกษา” กิจกรรม : ภาควิชาที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ภาคศึกษาดูงาน - ที่ตั้งสะพานมิตรภาพ ไทย-ลาว แห่งที่ 3 ที่นครพนม - เส้นทางหมายเลข 12 นครพนม-ท่าแขก-ดงเหี้ย จ.กาฬสินธุ์(ไทย-สปป.ลาว-เวียดนาม) ช่วงเวลา 14-16 พฤษภาคม 2551			
ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิงคุณภาพ (ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจและแผนงาน)			
1. การมีส่วนร่วม (ร่วมเป็นเจ้าภาพจัด)	2. บุคลากร (จังหวัดกับ สอท./สทญ.)	3. สร้างเครือข่าย (ผู้เข้าร่วมอบรม)	4. องค์ความรู้เชื่อมโยง จังหวัดกับต่างประเทศ
- ศูนย์ ROC - สถาบันท้าวเวียงฟ้า - สถาบันยุทธศาสตร์ มข. - สภาอุตสาหกรรม - จ.นครพนม	ร่วมบรรยายให้ความรู้ ฝ่าย กต. - ออท. เวียงจันทน์ - กองสุลใหญ่ ณ เมือง - สะหวันนะเขต - รองอธิบดีกรมเศรษฐกิจ ฝ่ายมหาดไทย - รอง ผวจ.นครพนม - รอง ผวจ.ขอนแก่น ฝ่าย มข. - คณาจารย์จากสถาบัน - ยุทธศาสตร์ มข. ภาคเอกชน	- รอง ผวจ.อุบลราชธานี - รองอธิบดีกรมเศรษฐกิจ กต. - บุคลากรจากส่วนกลาง - และในพื้นที่ของมหาไทย - สำนักงานจังหวัด - นายอำเภอ/ปลัดอำเภอ - ส่วนราชการอื่น ในพื้นที่ - ธนาคารแห่งประเทศไทย - สศช. สขช. ททท. - ภาคเอกชน - นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา - ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ให้ความรู้เกี่ยวกับ - ระเบียบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยง - ภาคอีสานกับประเทศเพื่อนบ้าน - ศักยภาพและการเตรียมพร้อม - ของพื้นที่ (จ.นครพนม) - เพื่อรองรับการแข่งขัน - จากต่างประเทศและ - ผลจากการสร้างสะพานข้าม - แม่น้ำโขงแห่งที่ 3 - ความรู้ ความเข้าใจ - เกี่ยวกับ สปป.ลาวใน - มิติต่าง ๆ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม - วัฒนธรรม
ตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงปริมาณ : ผู้เข้าร่วมอบรม 77 คน จากเป้าหมาย 70 คน เป็นระดับกลาง ถึง ระดับบริหาร ตัวชี้วัดความพึงพอใจ : ระดับมาก-มากที่สุด ร้อยละ 90 รายละเอียดการประเมินผลตามปรากฏในภาคผนวก ข(2)			

จุดเด่นของโครงการนี้ ใช้กลยุทธ์ 4 เชื่อมโยง เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ไทย ใน สปป.ลาว ได้
ร่วมบรรยาย เช่นเดียวกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดนครพนมได้มีส่วนร่วมในการบรรยายสรุป
รวมทั้ง ผู้เข้าร่วมการอบรมเป็นระดับรองผู้ว่าราชการจังหวัด รองอธิบดีกรมเศรษฐกิจ กระทรวงการ

ต่างประเทศ ผู้อำนวยการธนาคารแห่งประเทศไทยประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น (อ้างถึงแล้ว ในหน้า 35)

ตารางที่ 10 ประเมินโครงการของศูนย์ ROC การอบรมหลักสูตร “ศักยภาพด้านเศรษฐกิจประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้”

แผนงาน : การสร้างพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศูนย์ ROC โครงการ : โครงการการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน “ศักยภาพด้านเศรษฐกิจประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้” กิจกรรม : <u>ภาคบรรยาย</u> ที่ สถาบันความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง (Mekong Institute – MI) จังหวัดขอนแก่น <u>ภาคศึกษาดูงาน</u> - เวียงจันทน์ สปป.ลาว - เส้นทางระเบียงเศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (R5) ไฮฟอง- ฮานอย-ลาวไก(เวียดนาม)-เหอโจว-คุนหมิง (จีน) <u>ช่วงเวลา</u> 12-19 กรกฎาคม 2551			
ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิงคุณภาพ (ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจและแผนงาน)			
1. การมีส่วนร่วม (ร่วมเป็นเจ้าภาพจัด)	2. บุคลากร (จังหวัด กับ สอท./สทศ.)	3. สร้างเครือข่าย (ผู้เข้าร่วมอบรม)	4. องค์ความรู้เชื่อมโยง จังหวัดกับต่างประเทศ
- ศูนย์ ROC - สถาบันเทวะวงศา - สถาบันยุทธศาสตร์ มช. - MI	<u>ร่วมบรรยายให้ความรู้</u> <u>ฝ่าย กต.</u> - สถาบันเทวะวงศา วิทยาลัยการ - ผู้ประสานภารกิจ กต. ในศูนย์ ROC <u>สถานทูต/สถานกงสุล</u> - กงสุลใหญ่ไทย ณ เมืองคุนหมิง - ผู้แทนสถานทูตจีนประจำประเทศไทย <u>ผ.อ. สถาบัน MI</u> <u>ภาคเอกชนไทยในพื้นที่</u>	- ผวจ. และ รอง ผวจ. 4 ท่าน - ผอ.สำนัก/ผอ.กอง/หัวหน้าหน่วยงาน ส่วนกลางของมหาดไทย และ สำนักงาน ก.พ.ร. - ผู้ช่วยผู้ว่าการ รพท. จาก ส่วนกลาง และ ผอ.รพท. ประจำภาค - ผู้แทน กต. 6 คน - นักวิชาการจากสถาบันต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ-และตะวันออกเฉียงเหนือ - หอการค้าต่างๆ	<u>ให้ความรู้เกี่ยวกับ</u> - ศักยภาพทางเศรษฐกิจของจีนลาวและเวียดนาม - ระเบียงเศรษฐกิจแนวเหนือ-ใต้ R5 ในเวียดนามซึ่งเชื่อมโยงเส้นทางระหว่างประเทศใน GMS และการเชื่อมโยงเศรษฐกิจ ASEAN กับจีนในอนาคต - โอกาสของภาคธุรกิจไทยในประเทศทั้ง 3
ตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงปริมาณ : ผู้เข้าร่วมอบรม 42 คน เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงเกินเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ ตัวชี้วัดความพึงพอใจ : ระดับมาก-มากที่สุด ร้อยละ 90.91 รายละเอียดการประเมินผลตามปรากฏในภาคผนวก ข(3)			

จุดเด่นของโครงการ - ใช้กลยุทธ์ 4 เชื่อมโยง โดยเป็นหุ้นส่วนในการฝึกอบรมร่วมกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มแม่น้ำโขง(MI) ซึ่งมีชื่อเสียงในด้าน Capacity Building ให้นุคลากรประเทศเพื่อนบ้านในกรอบ GMS เพื่อให้เป็นตัวอย่างการทำงานสำหรับเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC และมีผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เป็น stakeholders ครอบคลุมทุกหน่วยงาน เป็นระดับผู้ว่าราชการ/รองผู้ว่าราชการ 4 ท่าน จากตาราง 8-10 ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการดำเนินโครงการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มี กลยุทธ์ มีผลผลิต(output) และผลลัพธ์(outcome) ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยสามารถวัดผลความพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในระดับมาก (ร้อยละ 85 -90)

4.3.2 ประเด็นปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ

4.3.2.1 ด้านงบประมาณ (ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ)

1) การอนุมัติงบประมาณ FMIP ของสำนักงานงบประมาณใช้เวลานาน 4-6 เดือน ทำให้การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ของ ROC ล่าช้า และมีกิจกรรมแน่นในช่วงครึ่งหลังของปีงบประมาณ ซึ่งต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ

2) งบประมาณล่าช้าทำให้ ศูนย์ ROC ขาดเงินหมุนเวียนใช้จ่าย โดยเฉพาะเงินเดือนเจ้าหน้าที่ต้องใช้เงินเหลื่อมปี(หากมีงบประมาณเหลือ) และยืมเงินทดรองจ่ายจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น

3) การเบิกจ่ายเงินตามระเบียบการจ่ายเงินงบประมาณแทนกันของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขั้นตอนยุ่งยากมาก เจ้าหน้าที่ ROC ต้องใช้เวลามากในการดำเนินการตามขั้นตอนเบิกจ่ายและสะสมใบเสร็จ ต้องใช้เจ้าหน้าที่ 1 คน ดำเนินการด้านการเงินโดยเฉพาะ

4.3.2.2 ด้านบุคลากร

1) ลูกจ้างชั่วคราว 6 คน เจ้าหน้าที่ประสานโครงการ 5 คน นักสารสนเทศ 1 คน มีความสามารถด้าน IT สูง และสามารถติดต่อประสานงานภายในประเทศได้ดี แต่ยังขาดความเป็นมืออาชีพ ยังต้องการทักษะในงานด้านวิชาการและภาษา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการประสานงานกับต่างประเทศ

2) บุคลากร ROC ส่วนใหญ่มีความตั้งใจดี หลายคนมีศักยภาพทางด้านวิชาการ การจัดระบบงานตนเองและองค์ความรู้ แต่ยังขาดวินัยในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด เนื่องจากประสบการณ์ยังน้อย ยังจำเป็นต้องมีผู้ที่มีทักษะมาควบคุม ติดตามงาน และตรวจสอบคุณภาพงานเป็นระยะๆ ยังขาดความสามารถในการดำเนินงานด้วยตนเองโดยอิสระ

3) เนื่องจากการทำงานเป็นลักษณะลูกจ้างโครงการ ต่อสัญญาทุก 6 เดือน ทำให้ขาดสถานภาพขาดความก้าวหน้ามั่นคง เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจ มีความไม่แน่นอนในเรื่องงบประมาณ และความคงอยู่ของศูนย์ ROC เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับการจัดตั้งศูนย์ ROC

4.3.2.3 ด้านบูรณาการ

1) บทบาทและทิศทางการดำเนินงานของศูนย์ ROC ยังไม่สามารถรองรับกับความต้องการของ stakeholders แต่ละหน่วยงานได้อย่างเพียงพอ

2) ปัญหาความชัดเจนในนโยบายของ stakeholders หลัก โดยเฉพาะกระทรวง การต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย ทำให้การมีส่วนร่วมไม่สมดุล งบประมาณไม่แน่นอน ขาดบุคลากรของ stakeholders มาร่วมทำงานในคณะทำงานของศูนย์ ROC ตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างของศูนย์

3) มีการประชุมบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นแกนหลักในบูรณาการความร่วมมือในกรอบ ROC น้อยเกินไป เนื่องจากระดับสูงแต่ละฝ่ายไม่ค่อยมีเวลา ยากลำบากในการกำหนดการประชุม แม้นัดหมายตกลงกันแล้วก็ยังมีการเลื่อนกำหนดบ่อย โดยเฉพาะเอกอัครราชทูตมีความไม่สะดวกในการเดินทางเข้ามาประชุมตามจังหวัดต่าง ๆ การประชุมที่ได้กำหนดไว้ปีละ 1-2 ครั้ง จึงกลายเป็น 2 ปีต่อครั้ง ช่วงเวลาที่น่าจะสะดวกที่สุดคือจัดการประชุมต่อเนื่องจากการประชุมประจำปีของเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศทั่วโลก ที่กระทรวงการต่างประเทศจัดเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ การประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC ไม่สามารถจัดประชุมให้สม่ำเสมอ ทำให้ขาดการระดมสมองในการแก้ไข การให้แนวทาง นโยบายการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนศูนย์ ROC

4) ศูนย์ ROC ขาดเอกลักษณ์ของตนเอง การทำ brand making ยังน้อยเกินไปการใช้สถานที่ตั้งอยู่มหาวิทยาลัย ขอนแก่น ใช้ทะเบียนเลขสารบัญชี และที่อยู่บนหัวเอกสารเข้า-ออกของสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เอกสารของ ROC ลงนามโดยผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ รวมทั้ง การจ่ายเงินค่าตอบแทน การจัดซื้อจัดจ้างแทนกันโดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำให้ภาพลักษณ์ของศูนย์ ROC บุคลากรที่ร่วมทำงานในศูนย์ ROC ถูกดูถูกโดยสถาบันยุทธศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เครือข่ายการทำงานทั้งภาครัฐเอกชนและวิชาการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ประสานงาน ROC เอง ยังมีความเข้าใจว่าศูนย์ ROC เป็นของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4.4 การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Product Evaluation)

4.4.1 ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ ของโครงการ (โดยรวม)

ตารางที่ 11 ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินตามแผนงานต่าง ๆ ของศูนย์ ROC

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ ในเชิง ปริมาณ	ตัวชี้วัดในเชิง คุณภาพ (ประโยชน์ / ความพอใจผู้ร่วม โครงการ)	ตัวชี้วัดด้าน บูรณาการ (ความร่วมมือ ออท.-ผวจ.)	ผลผลิตจาก โครงการ
แกนหลัก 1 : ด้านพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จังหวัด/กลุ่มจังหวัดด้านวิเทศสัมพันธ์/ความ เข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน <u>แผนงาน 1</u> บริหารสำนักงานและจัดจ้าง จนท ROC 6 คน	มีบุคลากร อุปกรณ์ ในการ ปฏิบัติงาน โครงการ	จนท.สามารถ ทำงานเชื่อมโยง ความร่วมมือ จังหวัด/กลุ่ม จังหวัดกับ สอท./ สทญ.และดำเนิน โครงการต่างๆ ได้	จนท.สามารถ ทำงานเชื่อมโยง ความร่วมมือ ออท.-ผวจ.ได้	รายงาน/เอกสาร ของโครงการต่าง ๆ

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ ในเชิงปริมาณ	ตัวชี้วัดในเชิง คุณภาพ (ประโยชน์/ ความพอใจผู้ร่วม โครงการ)	ตัวชี้วัดด้าน บูรณาการ (ความร่วมมือ อท.-ผวจ.)	ผลผลิตจาก โครงการ
<u>แผนงานที่ 2</u> การฝึกอบรม Orientation (ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านชายแดน) ปรับ ฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม ท้องถิ่นของประเทศเพื่อนบ้านให้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดน 2.1 ประเทศกัมพูชา 1 โครงการ 2.2 สปป.ลาว 1 โครงการ 2.3 ศึกษาดูงาน “ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ ประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้ แกนหลัก 2 : การพัฒนาฐานข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้และงานวิจัย เชื่อมโยง ข้อมูลจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับต่างประเทศ - การพัฒนาฐานข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ เชื่อมโยงจังหวัดกับ ประเทศเพื่อนบ้าน จัดทำ - country profile ประเทศเพื่อนบ้าน - cluster profile ของกลุ่มจังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 กลุ่ม - งานวิจัย EWEC/NSEC/SEC	ผู้ร่วม โครงการ 70 คน 77 คน 42 คน ฐานข้อมูล ประเทศเพื่อน บ้านและกลุ่ม จังหวัด วิจัยหลัก 1 ฉบับ วิจัยย่อย ในเรื่องที่ เกี่ยวข้อง 6 ฉบับ	ประเมินความ พอใจระดับมาก/ มากที่สุด 85.71 % 90.00 % 90.91% องค์ความรู้/ ค้นคว้า/อ้างอิง องค์ความรู้และได้ เครือข่ายทาง วิชาการ	ผวจ.ไทย-ผวจ. กัมพูชา อท./กสญไทย ผวจ./รอง ผวจ. ร่วมโครงการ อบรมร่วม กต.-มท เชื่อมโยงข้อมูล ภายในกับภายนอก ตอบโจทย์ ออท. และ ผวจ.ที่เป็นผล จากการประชุม ร่วมกันทั้ง 3 ครั้ง	เอกสารรายงาน/ Newsletter/ เครือข่าย เอกสารรายงาน/ Newsletter/ เครือข่าย เครือข่ายการทำงาน ฐานข้อมูลใน เว็บไซต์ เอกสารงานวิจัย 7 ฉบับ

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงปริมาณ	ตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพ (ประโยชน์/ความพอใจผู้ร่วมโครงการ)	ตัวชี้วัดด้านบูรณาการ (ความร่วมมือ ออท.-ผวจ.)	ผลผลิตจากโครงการ
- Website http://www.neroc.kku.ac.th	ผู้เข้าชมเว็บ 34,840 คน	ประชาสัมพันธ์และองค์ความรู้	เชื่อมโยงข้อมูล	ฐานข้อมูล/ข่าวสาร/ประชาสัมพันธ์
- Newsletter ราย 3 เดือน	10 ฉบับ ครั้งละ 1,000 เล่ม	ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	บทสัมภาษณ์ ออท./กสญ. และผวจ./รองผวจ. คู่กันไป	ฐานข้อมูล/ข่าวสาร/ประชาสัมพันธ์
แกนหลัก 3 : บูรณาการกระชับความสัมพันธ์และร่วมมือระหว่าง ออท.-ผวจ. - การประชุมร่วม ออท.- ผวจ. 1 ครั้ง (30-31 พ.ค.2551)	ผู้ร่วมประชุม 291 คน	- แนวนโยบายทิศทางการร่วมมือ	- ผู้บริหารสูงสุดของ stakeholders - ออท./กสญ 15 คน พบ/หารือ ผวจ./รองผวจ. 53 คน	-หนังสือรายงานการประชุม ออท.-ผวจ. - แนวนโยบายที่เป็นผลจากการประชุม
- การประชุมคณะกรรมการบริหาร 2 ครั้ง	ครั้งละ 50 คน	มติที่ประชุมเป็นนโยบาย/แนวทางปฏิบัติ ROC	กต. มท. มข. กพร.และ ผวจ./รองผวจ. 19 จังหวัด	-รายงานการประชุมอ้างอิงและนำไปปฏิบัติ
- กิจกรรมร่วมกับเครือข่าย 27 ครั้ง ได้แก่ประชุม/สัมมนา/	ครั้งละ 50 - 200 คน	ข้อมูล/ข่าวสารเครือข่ายการทำงาน		- ข้อมูล/รายงานเผยแพร่ขึ้น ROC website กว่า 50 รายงาน

4.4.2 ประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียศูนย์ ROC และกลุ่มเป้าหมายได้รับ

ตารางที่ 12 แสดงประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียศูนย์ ROC และกลุ่มเป้าหมายได้รับ

ผลประโยชน์ ที่หน่วยงาน ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย และกลุ่ม เป้าหมาย ได้รับจาก ศูนย์ ROC	กระทรวงการต่างประเทศ - ทำงานเชิงรุกมิติต่างประเทศในท้องถิ่นการทูตในเชิงป้องกัน(Preventive Diplomacy) และการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) - การช่วยสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการกิจด้านการต่างประเทศ - กต.ได้มาใกล้ชิดกับท้องถิ่น ได้เครือข่ายภาครัฐ เอกชน นักวิชาการ และประชาสังคมในท้องถิ่น
	กระทรวงมหาดไทย - ได้การพัฒนาสมรรถนะ (capacity building) บุคลากรในพื้นที่เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ - ฐานข้อมูลเกี่ยวกับต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเชื่อมโยงกับต่างประเทศ
	สำนักงาน ก.พ.ร. - ความสัมฤทธิ์ผลการบริหารราชการแบบบูรณาการ ตามแนวทางการปฏิรูปราชการของรัฐบาล - การเชื่อมโยงระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการกับเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ
	มหาวิทยาลัยขอนแก่น - บริการวิชาการสนับสนุนข้อมูลเพื่อพัฒนาท้องถิ่น - องค์ความรู้ใหม่ ๆ ผลงานทางวิชาการ จากการทำวิจัย และผลงานการศึกษาและวิชาการจากศูนย์ ROC - เครือข่ายทางวิชาการ และงานวิจัย
	บุคลากรท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC - การพัฒนาบุคลากรด้านต่างประเทศและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะรู้เขา รู้เรา” - สร้างความเตรียมพร้อมแก่บุคลากรท้องถิ่นในการแข่งขันกับต่างประเทศ การใช้ประโยชน์จากระเบียงเศรษฐกิจและกระแสโลกวิวัฒน์ในการพัฒนาท้องถิ่น

การประเมินผลตามตารางที่ 11 และ 12 เป็นการประเมินจากมุมมองของผู้ปฏิบัติและผู้ให้บริการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศูนย์ ROC เพียงด้านเดียว เนื่องจากผู้กำหนดนโยบายมิได้เข้าร่วมกิจกรรมของ ศูนย์ ROC ดังนั้น จึงจำเป็นต้องประเมินความเห็นผู้บริหาร โครงการจากหน่วยงานส่วนกลางที่เป็น stakeholders ด้วย

4.4.3 การประเมินผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ของศูนย์ ROC

ตารางที่ 13 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียของศูนย์ ROC

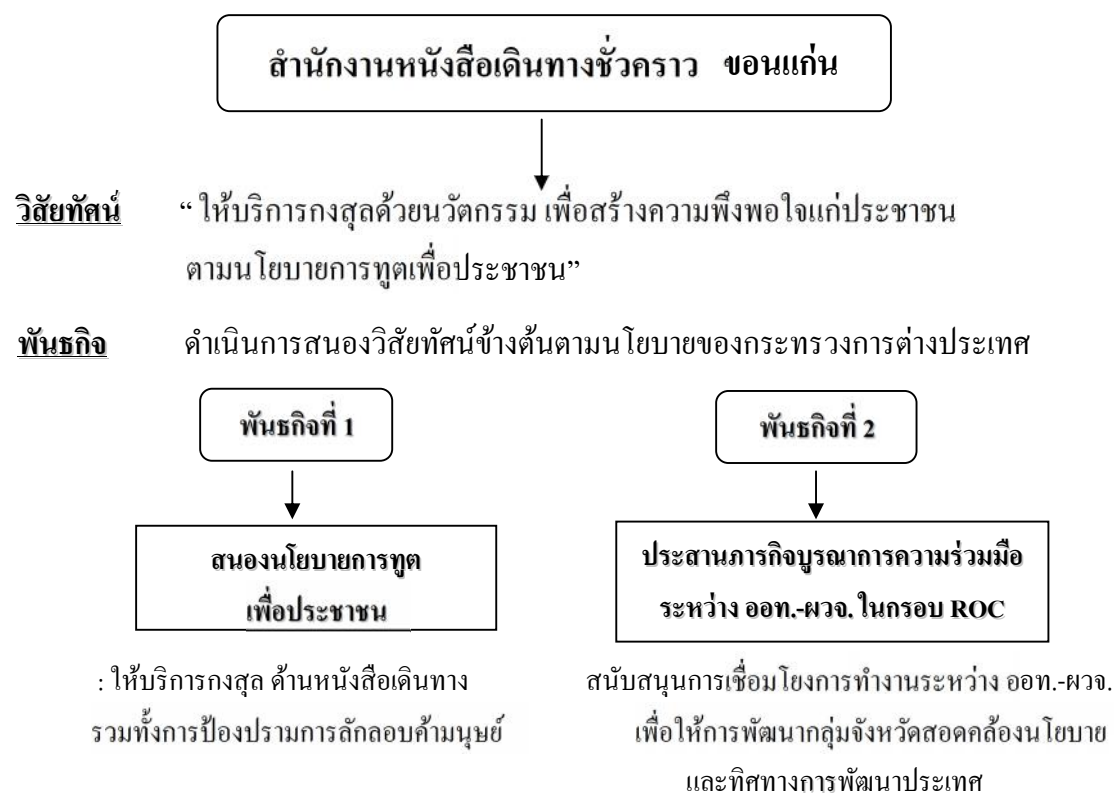
ประเด็น	กระทรวงการต่างประเทศ	กระทรวงมหาดไทย	สำนักงาน ก.พ.ร.	ม.ขอนแก่น
1.ความสำคัญในบูรณาการความร่วมมือระหว่าง ออท.-ผวจ.	สำคัญ	สำคัญ	สำคัญ	สำคัญ
2. รูปแบบการบูรณาการความร่วมมือระหว่าง ออท. – ผวจ.ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่	เหมาะสมแล้ว	เหมาะสมแล้ว	เหมาะสมแล้ว	เหมาะสมแล้ว
3. รูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ ROC ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่	เหมาะสมแล้ว แต่ ศูนย์ ROC ควรอยู่ในความดูแลของก.มหาดไทยเนื่องจากท้องถิ่นใช้ประโยชน์จากศูนย์ได้มากกว่า	เหมาะสมแล้ว	เหมาะสมแล้ว	ควรพิจารณารูปแบบใหม่ตามข้อเสนอทางเลือก 5 แนวทางของม.ขอนแก่น
4. การดำเนินงานของศูนย์ ROC ตามแผนงาน/โครงการต่อไปนี้เหมาะสมหรือไม่				
4.1 การฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในด้านต่างประเทศ	-ยังไม่เหมาะสม จัดซ้ำกันทุกปีผู้ร่วมอบรมเป็นคนเก่า ๆ เดิม ๆ โครงการที่เป็นประโยชน์คืออบรมเจ้าหน้าที่ด้านวิเทศสัมพันธ์ชายแดน	- เหมาะสมแล้ว	- เหมาะสมแล้ว	- เหมาะสมแล้ว
4.2 การประชุม ออท.-ผวจ.	- เป็นประโยชน์ ควรจัดทุกปี	-เป็นประโยชน์ ควรจัดทุกปี	-เป็นประโยชน์	-ขึ้นอยู่กับมท.- กต.
4.3 ROC website	-ระยะหลัง แต่ไม่ค่อยมีอะไรใหม่ เป็นข่าวคัดลอกส่วนใหญ่	- เป็นประโยชน์แต่ต้อง update สม่าเสมอเว็บลุ่มบ่อย	-ไม่ค่อยได้เปิดดู	- กำลังปรับปรุงเว็บใหม่เนื่องจากข้อมูลเดิมรกเกินไป

4.4 ROC Newsletter	-บทความใช้ได้ แต่ต้องควบคุมคุณภาพ และสม่ำเสมอ	-เป็นประโยชน์ แต่ไม่ค่อยถึงมือผู้รับ ต้องปรับปรุงการส่ง	- เหมาะสมแล้ว	-เหมาะสมแล้ว
5. ความสามารถในการบริหาร และประสานโครงการของศูนย์ ROC	- ยังไม่ได้มาตรฐานที่ คาดหวัง โดยเฉพาะการติดต่อ ประสานงานด้านต่าง ประเทศ	-คุณภาพงานสูงกว่า บุคลากรในระดับ ท้องถิ่น และ มีความตั้งใจสูง ต้องการประสบการณ์ มากกว่านี้	- ใช้ได้	-ควรดำเนินงาน ด้วยตนเอง อย่างเป็น อิสระ
6. บทบาทสำนักงานหนังสือเดินทาง ชั่วคราวขอนแก่นในบูรณาการความ ร่วมมือระหว่าง ออท.-ผวจ.	- ประสานงานระหว่าง จังหวัด- กต.และ จังหวัด-สอท./สภญ. - ประสานงานด้าน กายภาพเมื่อมีกิจกรรม ของ กต.กับจังหวัด - ทำ public diplomacy ในพื้นที่ให้ กต. -สร้างองค์ความรู้ด้าน ต่างประเทศให้จังหวัด	-ช่วยสนับสนุนจังหวัด ด้านต่างประเทศและ พิธีการทูต	ไม่มีความเห็น	ไม่มีความเห็น

4.5 ทบทวนการปฏิบัติงานของสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่น

เนื่องจากสำนักงานหนังสือเดินทางเป็นหน่วยงานชั่วคราวในต่างจังหวัดของกรมการกงสุล โดยไม่มีกฎหมายแบ่งส่วนราชการรองรับ ภารกิจหลัก คือ ให้บริการด้านกงสุล ครั้นเมื่อกระทรวงการต่างประเทศร่วมบูรณาการในศูนย์ ROC ภารกิจของสำนักงานฯ ได้ปรับเปลี่ยนไป โดยยังคงดำเนินการกิจด้านกงสุล และพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ตามวิสัยทัศน์ของกรมการกงสุล และเพิ่มภารกิจด้านประสานภารกิจบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบ ROC ภาพรวมพันธกิจของสำนักงานหนังสือเดินทาง เป็นไปตามแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงพันธกิจสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น



เป้าหมาย 1) ให้ประชาชนในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับความสะดวกและรวดเร็วในบริการด้านกงสุล

2) บูรณาการงานยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สอดคล้อง สนับสนุน และเกื้อกูลการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย โดยที่วิสัยทัศน์ “ให้บริการกงสุลด้วยนวัตกรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนตามนโยบายการทูตเพื่อประชาชน” เป็นวิสัยทัศน์หลักของกรมการกงสุลที่สำนักงานหนังสือเดินทางสาขาทุกแห่งใช้เป็นแนวกำหนดพันธกิจและเป้าหมายในการทำงาน อย่างไรก็ตาม คำว่า “นโยบายการทูตเพื่อประชาชน” ของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบันมิได้มีขอบเขตเพียงงานบริการกงสุลเพียงด้านเดียว แต่รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในภารกิจด้านต่างประเทศด้วย ดังนั้น เพื่อเป็นการสนองความต้องการของจังหวัดและประชาชนในพื้นที่ และเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการในเชิงบูรณาการตามแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทย และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ภารกิจของสำนักงานหนังสือเดินทางในฐานะหน่วยงานชั่วคราวของกรมการกงสุล และเป็นตัวแทนของกระทรวงการต่างประเทศในต่างจังหวัดจึงควรมีแนวทางดำเนินการ ในต่างจังหวัดดังนี้

ข้อเสนอแนะภารกิจสำนักงานหนังสือเดินทางในต่างจังหวัด

- 1) ให้บริการด้านกงสุลอย่างครบวงจรในลักษณะ one-stop service ทั้งด้านหนังสือเดินทาง(e-passport) ด้านนิติกรณ์ การคุ้มครองคนไทยในลักษณะการป้องปรามการลักลอบค้ามนุษย์ แรงงานเถื่อน และการร่วมเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งเพื่อป้องกันภัยจากการค้ามนุษย์ข้ามชาติ
- 2) เป็นที่ปรึกษาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดในด้านต่างประเทศและพิธีการทูต โดยมุ่งเน้นการสร้างงานวิเทศสัมพันธ์และสมรรถนะของจังหวัดเพื่อสามารถดำเนินการได้เองอย่างยั่งยืน
- 3) สร้างองค์ความรู้ด้านต่างประเทศให้พื้นที่ โดยใช้การทูตสาธารณะ(public diplomacy) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งการประสานงานการอบรมวิเทศสัมพันธ์ให้บุคลากรในพื้นที่ เพื่อให้ประชาชน ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจในเรื่องต่างประเทศ สร้างความเตรียมพร้อมและความตระหนักในความร่วมมือและแข่งขันกับต่างประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ และเพื่อให้ทุกภาคส่วนในพื้นที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยที่เกี่ยวข้องกับประเทศเพื่อนบ้านและพื้นที่ เช่น ปัญหาเขตแดน เป็นต้น
- 4) สร้างเครือข่ายในการทำงานและการสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศ โดยใช้หลัก PPPP (Public-Private-People-Partnership) สนับสนุนการระดมสรรพกำลังทุกภาคส่วนในพื้นที่เพื่อการสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย

4.6 สรุป

ผลการศึกษาสรุปได้ว่ามีความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว แต่มิได้มีการมอบความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือเป็นสถาบัน ความร่วมมือในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือศูนย์ ROC เป็นแนวทางบูรณาการที่สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปงานภาครัฐ แนวใหม่ในเชิงบูรณาการ ซึ่งแนวทางดังกล่าวได้เห็นชอบร่วมกันระหว่างกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สำนักงาน ก.พ.ร. โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการและสถานที่ดำเนินการศูนย์ ROC โดยจัดตั้งสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัย

ขอนแก่นมาสนับสนุนรองรับ การปฏิรูประบบราชการของท้องถิ่นและการทำงานของศูนย์ ROC โดยบุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ขอนแก่น เป็นผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ เข้าไปสนับสนุนงานวิเทศสัมพันธ์ บริหารและประสานโครงการต่าง ๆ ภายใต้การสนับสนุนด้านงบประมาณจากกระทรวงการต่างประเทศ ในช่วงดำเนินงานกว่า 2 ปีที่ผ่านมา การบูรณาการนี้ประสบความสำเร็จในด้านการงบประมาณ และนโยบายที่ไม่ชัดเจน ขาดความสมดุลในการมีส่วนร่วม

รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรใน ROC การบริหารจัดการภายในองค์กร และการบริหารโครงการให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน ROC แต่กิจกรรมของศูนย์ ROC เป็นที่ยอมรับในพื้นที่ และเป็นที่ยอมรับว่าในขณะนี้ยังไม่มีกลไกความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมในลักษณะอื่นที่เหมาะสมกว่ามาแทนที่บูรณาการในลักษณะนี้

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้ได้ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ศูนย์ ROC โดยใช้รูปแบบการประเมินเชิงระบบ (CIPP Model) แล้ว สรุปได้ว่า

5.1.1 ด้านสภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC ทุกหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย(stakeholders) เห็นพ้องกันว่า มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งศูนย์นี้เพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด แต่กระทรวงการต่างประเทศมีความเห็นว่า มีโครงการของศูนย์ ROC มีกิจกรรมที่บูรณาการกับเอกอัครราชทูตน้อยไป ส่วนใหญ่เน้นด้านการฝึกอบรม ปรับสมรรถนะของบุคลากรในท้องถิ่นทำให้สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในต่างประเทศไม่ค่อยได้ใช้ประโยชน์จากศูนย์ ROC

5.1.2 ในด้านปัจจัยเบื้องต้น โครงการต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อท้องถิ่นสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่น จากการประเมินโดยการสำรวจความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกจังหวัดเห็นพ้องกันว่าศูนย์ ROC ยังจำเป็นและมีประโยชน์ สามารถสนับสนุนการบริหารจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้ดี ในระยะแรกศูนย์ ROC มีงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ แต่มีปัญหาความล่าช้าในการจัดสรรงบประมาณ และระเบียบการเบิกจ่ายแทนกัน นอกจากนี้ ยังขาดความชัดเจนในนโยบายด้านงบประมาณ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในจำนวนและแหล่งที่มาของงบประมาณ นอกจากนี้ ความสมดุลของการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน ROC เหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนศูนย์และความร่วมมือในกรอบนี้

5.1.3 ด้านกระบวนการ กระบวนการบริหาร โครงการของศูนย์ ROC มีการกำหนดแผนงานกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลมาจากมติการประชุมคณะกรรมการบริหาร ROC ที่ได้ให้แนวทางไว้ มีการกำหนดกลยุทธ์ 4 เชื่อมโยงในการดำเนินแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ประสานโครงการ และการประสานงานโดยอาศัยเครือข่ายในพื้นที่ช่วยสนับสนุนในด้านกายภาพและสาร์ตละ แต่ยังมีปัญหา ในเรื่องความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณ ทำให้กิจกรรมกระจุกตัวในช่วงครึ่งหลังของงบประมาณ นอกจากนี้ การดำเนินงานตามแผนในขั้นสุดท้าย เมื่อหุ้นส่วนโครงการขอเปลี่ยนแปลงรายการโดย

เห็นว่าโครงการที่เคยเห็นชอบร่วมกัน ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ในด้านบุคลากร มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ROC ของหน่วยงาน ที่เป็น stakeholders ต่างกัน ทำให้ผลงานไม่สมความคาดหวัง แม้ผลิตผล และผลลัพธ์จะได้รับการประเมินนำพอใจจากผู้ร่วมโครงการ

5.1.4 ด้านผลิตผล ศูนย์ ROC มีผลิตผลที่เป็นรูปธรรมหลายลักษณะ ได้แก่ เว็บไซต์

<http://www.neroc.kku.ac.th> และฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับประเทศบ้าน ในลักษณะ country profile ข้อมูลยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด และมีเอกสารทางวิชาการที่เป็นผลงานวิจัยที่กระทรวงการต่างประเทศจัดจ้างสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำเนินการในเรื่องระเบียบเศรษฐกิจเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน และเอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC อย่างละเอียด นอกจากนี้ยังมี ROC Newsletter เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและประเทศเพื่อนบ้าน และผลพลอยได้สำคัญ คือ เครือข่าย ภาครัฐ เอกชน วิชาการ และประชาสังคม ซึ่งช่วยสนับสนุนและต่อยอดกิจกรรมของศูนย์ ROC ซึ่งกิจกรรมเกือบครึ่งของศูนย์ ROC เป็นกิจกรรมร่วมกับเครือข่าย เช่น การประชุม สัมมนา เป็นต้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

5.2.1 จากการสำรวจความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 19 จังหวัดโดยกระทรวงมหาดไทย และจากการสัมภาษณ์เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านและผู้เกี่ยวข้องต่างเห็นพ้องร่วมกันว่า ความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ว่าจะจะมีหรือไม่มีศูนย์ ROC หรือไม่ การบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดจะคงมีอยู่ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.2.2 ปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์ ROC คือ ความชัดเจนในนโยบายของหน่วยงานที่เป็น stakeholders ต้องมีความชัดเจนในนโยบาย ทั้งในเรื่องรูปแบบของศูนย์ ROC ด้านงบประมาณ การให้(contribution) และการมีส่วนร่วม (participation) และร่วมกันผลักดันให้บูรณาการความร่วมมือดังกล่าวมีผลในทางปฏิบัติ

5.2.3 สิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยขับเคลื่อนบูรณาการความร่วมมือในกรอบศูนย์ ROC คือ หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเห็นประโยชน์ร่วมกัน มิเช่นนั้นจะไม่มี contribution และ participation

5.2.4 การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จ หากหน่วยงานที่มีส่วนร่วมมีความเข้าใจในเรื่องบูรณาการ ซึ่งมีหลัก 3 ประการ คือ การมีส่วนร่วม

(participation) การนำองค์กร (leadership) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (organization's culture) ในบูรณาการต่าง ๆ stakeholders ต่างพร้อมเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วม แต่เป็นเรื่องยากและท้าทายในการที่จะให้แต่ละหน่วยงานที่ร่วมบูรณาการที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกันจะละค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานต้นสังกัดมาระดมสรรพกำลัง ทั้งงบประมาณ บุคลากร ความรู้ความสามารถเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ให้กับองค์กรใหม่ไปในทิศทางเดียวกัน มิเช่นนั้นแล้วจะมีมาตรฐานการทำงานที่ต่างกัน ก่อให้เกิดปัญหาในบูรณาการได้ เรื่องของวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่มีบูรณาการจึงถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่และท้าทายในการพัฒนาระบบราชการแบบบูรณาการด้วยเช่นกัน

5.2.2 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหารจัดการ

5.2.2.1 การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขันและเตรียมพร้อมให้ท้องถิ่น การใช้ประโยชน์ร่วมกันในระเบียงเศรษฐกิจต่าง ๆ และการเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านในกรอบอาเซียน และถือว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนหากบุคลากรท้องถิ่นสามารถยืนด้วยตนเองได้ กระทรวงการต่างประเทศยังคงมีบทบาทสำคัญและเป็นหลักในด้านวิเทศสัมพันธ์ การสนับสนุนช่วยเหลือท้องถิ่นเพื่อสร้างสมรรถนะให้บุคลากร เช่น การอบรมวิเทศสัมพันธ์โดยสถาบันเทวเวศวัศโรปการ การจัดบวแก้วสัตยจรตามจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจด้าน ต่างประเทศในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ เช่น ASEAN One กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น GMS/ACMECS, BIMST-EC, IMT-GT เป็นต้น

5.2.2.2 ด้านการเงิน งบประมาณ ของศูนย์ ROC ต้องมีความชัดเจนชัดเจนในแหล่งที่มา และ การใช้จ่ายที่คล่องตัว สมเหตุผล

5.2.2.3 เจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC ถือว่าเป็นบุคลากรท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในระดับหนึ่ง ซึ่งมีพื้นฐานพอที่จะทำงานให้ท้องถิ่นในด้านต่างประเทศได้ การพัฒนาคนต้องใช้เวลา ขวัญและกำลังใจ เจ้าหน้าที่ ROC เป็นสิ่งจำเป็น การสร้างคนใหม่เพื่อทดแทนกันต้องอาศัยเวลาเช่นกัน ศูนย์ ROC ต้องมีความต่อเนื่องและแน่นอน เจ้าหน้าที่ควรมีอนาคต เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานลักษณะนี้ที่ต้องใช้มาตรฐานสูงกว่าระดับท้องถิ่น ดังนั้น เจ้าหน้าที่จะต้องมี achievement เพื่อให้มี royalty ต่องานที่ทำ

5.2.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

5.2.3.1 มีกลไกความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตในกรอบต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ไม่ชัดเจนและไม่สม่ำเสมอ เช่น การประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดชายแดนที่ติดต่อกับประเทศในกลุ่ม ACMECS เมื่อ 7-8 สิงหาคม 2550 การประชุมระหว่างเจ้าแขวงและผู้ว่าราชการจังหวัด ที่กระทรวงมหาดไทยเป็นเจ้าภาพ จึงควรพัฒนาบูรณาการความ

ร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบความร่วมมือเหล่านี้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

5.2.3.2 ควรพิจารณาศึกษารูปแบบบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบอื่น ๆ ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการปรับรูปแบบบูรณาการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นระบบชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.3.3 โดยที่กระทรวงมหาดไทย และผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นความสำคัญและใช้ประโยชน์จากศูนย์ ROC เพื่อสนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จึงน่าจะพิจารณาให้ศูนย์ ROC เป็นหน่วยงานย่อยใน Office of Strategic Management : OSM ของจังหวัด ตามมติข้อเสนอของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้มีความคล่องตัวในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัดกับต่างประเทศ โดยกระทรวงการต่างประเทศยังคงให้ความสนับสนุน และการมอบหมายให้ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศในต่างจังหวัด คือบุคลากรสำนักงานหนังสือเดินทางเข้าไปช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดผ่านทาง OSM

บรรณานุกรม

1. ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ “ การคิดเชิงบูรณาการ : Integrative Thinking” บริษัท ชัคเชส มีเดีย จำกัด พิมพ์ครั้งที่ 6 พ.ศ. 2549
2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ร. พิมพ์ครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2549)
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) “การดำเนินการพัฒนาระบบราชการ” จากเว็บไซต์ <http://www.opdc.go.th>
4. ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ “รายงานประจำปี 2550”
5. ประชุม รอดประเสริฐ 2539. “การบริหารโครงการ” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา
6. ดร.ภูมิศักดิ์ ราศรี “แบบจำลองการประเมินผลโครงการ กรณีแบบจำลอง CIPP Model” เว็บไซต์ [http:// www.gotoknow.org/file/robertrasri/CIPP](http://www.gotoknow.org/file/robertrasri/CIPP)
7. เอกสาร The CIPP Model for Evaluation โดย Daniel L.Stufflebeam เสนอต่อการประชุม Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network เมื่อ 10 มีนาคม พ.ศ.2546
8. รายงานผลการประชุมบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านกับผู้ว่าราชการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 1- 3 และครั้งที่ 4 ที่ กรุงเทพมหานคร เมื่อ 30 - 31 พฤษภาคม 2551

ภาคผนวก ก
บทสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียใน
บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด

ก. แนวคำสัมภาษณ์

1. แนวคำสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุล และจังหวัด

1.1 ปัจจุบันมีความร่วมมือระหว่างระหว่างเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ และผู้ว่าราชการจังหวัดในกรอบใดบ้าง

1.2 ท่านเห็นความสำคัญ บทบาทของจังหวัดในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านหรือไม่ อย่างไร

1.3 ท่านเห็นว่าบูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC) เป็นประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

1.4 บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดควรมีรูปแบบอย่างไร

1.5 ท่านเห็นว่าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวในต่างจังหวัดในฐานะตัวแทนกระทรวงการต่างประเทศประจำจังหวัดต่าง ๆ ควรมีบทบาทอย่างไรในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต กับผู้ว่าราชการจังหวัด

2. แนวคำสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สำนักงาน ก.พ.ร. และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1 ท่านเห็นว่าบูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในกรอบศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC) เป็นประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

2.2 บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดควรมีรูปแบบอย่างไร

2.3 ปัญหาสำคัญของบูรณาการความร่วมมือฯ ในกรอบ ROC คืออะไร (เช่น งบประมาณ / บุคลากร / ความชัดเจนของนโยบาย/ โครงการไม่ตอบสนองความต้องการของ stakeholders /การมีส่วนร่วม ฯลฯ)

2.4 ความคิดเห็นของท่านต่อการทำงานของศูนย์ ROC

- โครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

- ความพึงพอใจผลผลิตของศูนย์ ROC เช่น เอกสาร งานวิจัย เว็บไซต์

- ด้านบุคลากร การทำงานเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่

2.5 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

ข. ผลการสัมภาษณ์

1. กลุ่มสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลไทยในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่

1.1 นายวิบูลย์ อุตสกุล เอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียงจันทน์

- เนื่องจากร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดชายแดนมีกรอบอยู่แล้วโดยธรรมชาติ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ การให้ข้อมูลกันในเรื่องความมั่นคง เช่น เรื่องยาเสพติด การประชุมหารือเมื่อมีการเยือนของระดับสูง พระราชวงศ์ ผู้นำบุคคลสำคัญทั้งสอง ประเทศ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

- บทบาทของจังหวัดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ได้เห็นชอบร่วมกันระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับกระทรวงมหาดไทยว่า เรื่องที่เป็นทวิภาคีระหว่างจังหวัดและแขวง หากไม่กระทบผูกพันในระดับประเทศ ให้จังหวัดสามารถดำเนินการได้เอง โดยเฉพาะความร่วมมือด้านวัฒนธรรมกับท้องถิ่นของประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกันระหว่างประชาชนต่อประชาชนที่อยู่ใกล้เคียงกัน โดยธรรมชาติ การวางกรอบมากเกินไปอาจขัดกับธรรมชาติ การทำเป็นความตกลงก็เป็นการตีกรอบความร่วมมือกัน

- งานของจังหวัดชายแดนมีมิติในด้านต่างประเทศ แต่มิใช่จะต้องรู้ในทุกเรื่อง จังหวัดควรพิจารณาอย่างค่อยเป็นค่อยไป กระทรวงมหาดไทยอาจไม่มีข้อจำกัดในด้านพื้นที่ แต่ตามระเบียบกระทรวงการต่างประเทศ เอกอัครราชทูตออกนอกพื้นที่ต้องขออนุญาต ไม่สามารถเดินทางเข้ามาในพื้นที่ประเทศไทยได้ เรื่องความมั่นคงชายแดน เอกอัครราชทูตจะไม่เข้าไปก้าวก่ายอำนาจของจังหวัด

- บทบาทของสำนักงานหนังสือเดินทาง ควรช่วยเหลือสถานทูต/สถานกงสุลทางกายภาพ และการประสานงานในพื้นที่เมื่อมีกิจกรรมหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องกับจังหวัด

1.2 นายอุดมศักดิ์ ศรีชัยโกส อัครราชทูต ณ กรุงเวียงจันทน์

- จังหวัดชายแดนเป็นเมืองหน้าด่านมีความสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งด้านการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว มีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงชายแดน เช่น การปราบปรามยาเสพติด การลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การลักลอบค้ามนุษย์ และปัญหาเขตแดน

- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดสำคัญมาก เพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งในพื้นที่และนโยบายต่างประเทศ

ควรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งสถานเอกอัครราชทูตและจังหวัดต่างต้องการความร่วมมือประสานราชการร่วมกันเพื่อให้การดำเนินภารกิจที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

- รูปแบบบูรณาการความร่วมมือเอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัด สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้แทนมาร่วมประชุม Team Thailand ที่สถานทูต การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่าง สถานทูต นักธุรกิจ และจังหวัดในเขตใกล้เคียงเช่น เช่น จัดงานแสดงสินค้า Thailand Exhibition ใน สปป.ลาว การส่งผู้แทนสถานเอกอัครราชทูตไปร่วมการประชุม/ร่วมงานที่จังหวัด

- บทบาทของหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางในต่างจังหวัด คือ เป็นตัวแทนกระทรวงการต่างประเทศในพื้นที่จังหวัด จึงควรเพิ่มบทบาทในการช่วยเหลือจังหวัดดำเนินการกิจด้านต่างประเทศการติดต่อประสานงานกับสถานทูต สถานกงสุลต่างประเทศในไทยด้วย

1.3 นายดุสิต เมนะพันธุ์ อัครราชทูตที่ปรึกษา ณ กรุงฮานอย

- สถานเอกอัครราชทูตดำเนินโครงการร่วมกันและมีการเชื่อมโยงจากจังหวัดเป็นประจำ
- จังหวัดมีความสำคัญในการช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับประชาชน การส่งเสริมวัฒนธรรมและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสำคัญ แต่ทำได้ยาก มีปัญหาเรื่องงบประมาณ คงทำได้เป็นเรื่อง ๆ หรือเฉพาะโครงการ ไม่ใช่ลักษณะถาวร

- การประชุมร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดปีละ 1 ครั้ง หรือ 2 ครั้งคงไม่ทำให้เกิดบูรณาการตามความหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความคุ้นเคย สามารถติดต่อสื่อสารกับได้โดยตรง

- บทบาทของสำนักงานหนังสือเดินทาง คือ ทำงานใกล้ชิดกับจังหวัด เสนอโครงการที่ไปสู่การทำงานร่วมกันและความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างจังหวัดกับสถานเอกอัครราชทูต / สถานกงสุล พยายามเผยแพร่ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจของจังหวัดเกี่ยวกับการทำงานและบทบาทของสถานทูต / สถานกงสุล

- สำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ควรทำหน้าที่เหมือนสาขาของศูนย์ ROC เพื่อสื่อข้อมูลต่างๆ ให้จังหวัดทราบว่า กระทรวงการต่างประเทศทำอะไร และจังหวัดจะสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างไร

1.4 นายชลิต มานิตยกุล กงสุลใหญ่ ณ นครเชียงใหม่

- สถานทูตมีความสัมพันธ์กับจังหวัดบ้างเล็กน้อย เช่น เชียงใหม่เป็นบ้านพี่เมืองน้องกับ นครเชียงใหม่ แต่ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาไม่เคยมีกิจกรรมใด ๆ นอกจากนี้ มีผู้แทนจากจังหวัดกระบี่ไป เยือนมณฑลเจียงซู
- จังหวัดชายแดนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน
- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสำคัญอย่างยิ่ง ควรมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอและทุกระดับ
- เห็นด้วยที่มี ROC เป็นศูนย์ประสานบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูต/ กงสุลใหญ่กับผู้ว่าราชการจังหวัด
- กระทรวงควรมีนโยบายที่ชัดเจนว่าสำนักงานหนังสือเดินทางจะมีบทบาทในบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างไร หากมีสถานะเป็นเพียง สำนักงานหนังสือเดินทาง จะไปมีบทบาทในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างระดับสูงของทั้งสองฝ่ายได้อย่างไร อย่างมากก็จะทำหน้าที่เพียง facilitate ให้กับทางจังหวัดในบางเรื่อง บางคราวเท่านั้น ซึ่งต่างจากบทบาทของ ROC

1.5 นายณัฐวุฒิ โพธิสาโร กงสุลใหญ่ ณ เมืองกวางโจว

อดีตอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ

- มีความร่วมมือระหว่างจังหวัดกับสถานกงสุลใหญ่มากพอสมควร เช่น การจัดงานที่เสด็จเงินจาก อบต. / อบจ. เมื่อมีงาน Thai Festival ที่กวางโจวได้เชิญจังหวัดเชียงใหม่ ส่งสินค้าเข้าร่วมแสดงและจำหน่ายด้วย
- สมัยเมื่อประจำการอยู่สถานอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ได้จัดโครงการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดชายแดนไทยไปเยือนเมืองต่าง ๆ ตามชายแดนกัมพูชาที่ติดประเทศไทยและไปเยือนกรุงพนมเปญด้วย กระทรวงมหาดไทยมีกรอบความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ เช่น ระหว่างจังหวัด – แขวง ระหว่าง อำเภอ – เมือง แต่ประสบปัญหาขาดงบประมาณดำเนินการ จึงชะงักงันไป ความร่วมมือใน กรอบนี้ยังไม่เป็นรูปธรรม ยังไม่เป็นสถาบัน
- ในส่วนของการจัดตั้งศูนย์ ROC โดยหลักการแล้วเป็นประโยชน์เพื่อให้เป็นสถาบันรองรับความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ปัญหาของศูนย์ ROC คือ เมื่อผู้นำเปลี่ยนนโยบายก็เปลี่ยนไปด้วย ไม่มีคนสานต่อ ความสำคัญลดลงไม่มีคนขับเคลื่อนต่อ งาน

ในลักษณะนี้ ต้องใช้เวลา ไม่ควรประเมินผลในระยะเวลาอันจำกัด ควรให้เวลามากกว่านี้ และมี การวางแผนระยะยาว ศูนย์ ROC เพิ่งตั้งใหม่อยู่ในระยะลองผิดลองถูก

- การประชุมเอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประโยชน์มาก ได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ให้ความรู้ในเรื่องที่ไม่มีในตำราและเป็นการสร้างเครือข่าย การทำงาน ควรจัด ประชุมอย่างสม่ำเสมอ

1.6 นายภควัต ตันสกุล รองกงสุลใหญ่ ณ โอจิมินห์

- สถานทูตมีความสัมพันธ์กับจังหวัดนครพนมในการส่งนักเรียนมัธยมชาวเวียดนามจาก นครดานังไปอยู่กับครอบครัวชาวไทย/ชาวเวียดนามโพ้นทะเลในจังหวัดนครพนมเพื่อสร้าง ความคุ้นเคยและเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีไทย
- บทบาทของจังหวัดสำคัญยิ่ง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระดับประชาชนต่อ ประชาชน (people to people contacts) อันเป็นรากฐานที่สำคัญของการกระชับสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศที่ยั่งยืน
- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดสำคัญยิ่ง เป็น การเชื่อมโยง แบ่งปันความรู้ความเข้าใจ และประสานงานเพื่อให้งานหรือ โครงการต่าง ๆ มี เป้าหมายชัดเจน ตรงกับความต้องการของผู้รับและความพร้อมของผู้ให้

2. กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยเข้าร่วมในกิจกรรมของศูนย์ ROC และเจ้าหน้าที่

กระทรวงมหาดไทยที่รับผิดชอบการบูรณาการความร่วมมือในกรอบ ROC

2.1 นายทรงพล จำปาพันธุ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น หัวหน้าคณะทำงาน ROC

- ศูนย์ ROC ต้องเป็นหน่วยประสานเชื่อมโยงจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน อย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้ว่าราชการทั้ง 19 จังหวัด ทำงานด้านต่างประเทศไปในทิศทางเดียวกัน
- แต่ละจังหวัดมีความสัมพันธ์กับต่างประเทศอยู่แล้ว ในด้านการค้า การท่องเที่ยว วัฒนธรรมการศึกษา แต่เป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีแผน ไม่เป็นระบบ
- ต้องการให้ ROC รวบรวมข้อมูล/ภาพ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่แล้วระหว่างจังหวัดกับ ประเทศเพื่อนบ้าน และจัดทำเป็นแผนของ ROC กำหนดทิศทาง ข้อเสนอแนะต่อจังหวัด/กลุ่ม จังหวัดในการดำเนิน ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ จะให้เอกอัครราชทูตช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ กับต่างประเทศในเชิงรุกต่อไปอย่างไร รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของจังหวัดด้านต่างประเทศ
- ให้นึกถึงจังหวัดที่มีศักยภาพน้อยในด้านต่างประเทศด้วย จะส่งเสริมบทบาทและให้มี ส่วนร่วมได้อย่างไร

- การประชุมระหว่าง ผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตปีละ 1 ครั้ง น้อยไป ต้องการให้ประชุมบ่อยขึ้น แต่ต้องคิดด้วยว่ามีสารัตถะที่จะหารือกันเรื่องอะไร
- ปัญหาการทำงานของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด คือ จังหวัดสั่งการกันเองไม่ได้ ต้องการให้ หอการค้าให้เป็นนโยบายสั่งการจากส่วนกลาง การทำงานร่วมกันหมายถึง รัฐบาลกำหนดแนวทางว่าจะให้ทำอะไร เป็น top-down policy ในเรื่องความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ทางจังหวัด ไม่มีแนวทางต้องการชี้แนะจากส่วนกลาง

2.2 นายวิโรจน์ จิวะรังสรรค์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดมหาสารคาม อดีตรองผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย

- เคยเข้าร่วมกิจกรรมของ ROC เมื่อเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย ทั้งการประชุม Workshop ของกรรมการบริหารศูนย์ ROC การประชุมกรรมการบริหาร และการประชุมร่วมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดเมื่อ พฤษภาคม 2551
- ได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร ศักยภาพด้านเศรษฐกิจประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้ เห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ดีมาก มีสาระเป็นประโยชน์มาก ทำให้จังหวัดได้เห็นสภาพที่แท้จริงและศักยภาพของประเทศเพื่อนบ้าน เห็นประโยชน์ โอกาส ปัญหาและอุปสรรคในการใช้ระเบียบเศรษฐกิจ ควรมีกิจกรรมในลักษณะนี้ และอยากเข้าร่วมกิจกรรมของ ROC อีก
- เมื่อครั้งอยู่หนองคายมีความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านคือ สปป.ลาว ดีมาก ทำงานร่วมกันกับเอกอัครราชทูตและสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงเวียงจันทน์อย่างใกล้ชิด เมื่อย้ายมาอยู่จังหวัดมหาสารคาม กิจกรรมด้านต่างประเทศน้อยมาก บทบาทของศูนย์ ROC จึงสำคัญ ตรงช่วยให้อ่านข่าวสาร หากิจกรรมที่จะเชื่อมโยงศักยภาพของจังหวัดด้านในกับต่างประเทศด้วย

2.3 นายเรืองยศ ไพรีพินาศ หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ สำนักงานจังหวัดขอนแก่น

- ได้เข้าร่วมในกิจกรรมการประชุมและ โครงการของศูนย์ ROC 2-3 ครั้ง สำนักงานจังหวัดได้รับเชิญทุกครั้ง เนื่องจากรองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขอนแก่นเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ท่านรองผู้ว่าราชการจังหวัดเข้าร่วมกิจกรรมหลายครั้ง แต่สำนักงานจังหวัดภารกิจมาก บุคลากรไม่เพียงพอ จึงเข้าร่วมกิจกรรมได้เป็นครั้งคราว กรณีการอบรมเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ที่กระทรวงการต่างประเทศ เห็นว่าเป็นประโยชน์ ประสงค์เข้าร่วม แต่ภารกิจไม่เอื้ออำนวย
- กิจกรรมที่เข้าร่วมส่วนใหญ่มีสาระดีดีมาก เปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านในมุม มองที่จังหวัดไม่ค่อยทราบ

- ความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับสำนักงานหนังสือเดินทางดีมาก ช่วยเหลือร่วมมือกันในกรอบศูนย์ ROC และด้านต่างประเทศ แม้จะมีเขตต่างประเทศมาเยี่ยมเยือนไม่มากนัก จังหวัดต้องการให้เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศช่วยสนับสนุนด้านพิธีการต้อนรับแขก ด้านภาษาและดูแลส่วนที่เกี่ยวกับกงสุลต่างประเทศในจังหวัด

2.4 น.ส.วรรณ วุฒิวิชัย ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาความร่วมมือภาคเอกชนและกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ร่วมกิจกรรม ทางศูนย์ ROC หลายโครงการ มีคุณภาพดีมากและเป็นประโยชน์
- เจ้าหน้าที่ ROC มีความตั้งใจทำงาน คุณภาพอยู่ในระดับที่สูงกว่าท้องถิ่นแต่อาจไม่ได้มาตรฐานตามที่กระทรวงการต่างประเทศต้องการ เนื่องจากประสบการณ์น้อยต้องฝึกฝนและปรับปรุงอีกมาก
- ด้านงบประมาณ ที่ผ่านมามีไม่เคยเข้าไปดู เนื่องจากใช้จ่ายจากงบ FMIP ของกระทรวงการต่างประเทศ แต่เท่าที่ดู อาจจ่ายง่ายไป คงต้องการเข้าไปดูแล้วให้เป็นตามระเบียบมากขึ้น
- แผนงานที่มหาดไทยเสนอในปี 2553 จะเน้นการนำ อบต. / อบจ. เข้ามีส่วนร่วม โดยให้ภาคประชาสังคมมีความรู้ความเข้าใจต่อประเทศเพื่อนบ้าน
- ปัญหาของ ศูนย์ ROC ทุกหน่วยงานไม่เปิดอกคุยกัน มัวแต่เกรงใจกัน ควรทำความเข้าใจและแสดงความต้องการอย่างชัดเจน จะได้ช่วยกันผลักดันให้ศูนย์ ROC เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย

3. กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงานบูรณาการและศูนย์ ROC

ก. กระทรวงการต่างประเทศ

3.1 นางกฤษณา จันทระประภา อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ หัวหน้าหน่วยงาน ดูแลรับผิดชอบศูนย์ ROC

- การบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญ
- 2 ปีแรกที่จัดตั้ง กระทรวงการต่างประเทศได้ให้ความสนับสนุนศูนย์ ROC อย่างเต็มที่ทั้งด้านการเงิน และบุคลากร เจ้าหน้าที่ ROC ได้รับการอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์ที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศจัดให้บุคลากรจังหวัด ถึง 2 ครั้ง มีเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศเข้าไปช่วยสนับสนุน ซึ่งน่าจะวางพื้นฐานงานให้สามารถดำเนินการกิจต่อไปด้วยตนเองได้

- กระทรวงการต่างประเทศจะให้สนับสนุนศูนย์ ROC ต่อไป แต่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและกำลังคน และมีความเห็นว่าจังหวัดสามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์ ROC ได้มากกว่า กระทรวงการต่างประเทศ จึงควรเป็นผู้ดูแลใช้ประโยชน์จากศูนย์ ROC ต่อไป โดยกระทรวงต่างประเทศจะให้ความสนับสนุนอย่างเต็มที่เท่าที่สามารถทำได้

3.2 น.ส.ธนิยา ศรีพัฒนาวัฒน์ นักการทูตปฏิบัติการ กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจ กระทรวงการต่างประเทศ เจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศที่รับผิดชอบงานศูนย์ ROC ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการต่างประเทศ

- ประเมินการทำงานของศูนย์ ROC ด้านเจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC ยังขาดประสบการณ์ และทักษะด้านต่างประเทศ สามารถทำงานด้านเลขานุการได้ดี แม้จะมีความตั้งใจดี แต่ยังมีมุมมองแบบท้องถิ่น การเขียนโครงการยังช้า ๆ แบบเดิม ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถผลักดันได้ในระดับท้องถิ่น ยังขาดความสามารถมองภาพรวมของกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ

- ผลงานบางตัวยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เช่น งานวิจัยระยะเบี่ยงเศรษฐกิจ แนว ตะวันออก-ตะวันตก แนวเหนือ-ใต้ และแนวใต้ ที่กระทรวงการต่างประเทศจัดจ้างสถาบัน ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำวิจัยให้ศูนย์ ROC มีค่าใช้จ่ายสูงมาก แต่ผลงานยังไม่คุ้มค่า ขาดความถูกต้อง ขาดความสมบูรณ์ของข้อมูล ผลงานไม่สมค่าใช้จ่ายและความคาดหวัง

- ปัญหางบประมาณ เดิมตกลงกันไว้ก่อนจัดตั้งศูนย์ฯ ว่า กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงมหาดไทย โดยจังหวัดต่าง ๆ จะลงขันร่วมกัน และได้ดำเนินไปแล้วในปีแรกที่จัดตั้ง (ปีงบประมาณ 2549) แต่ในปีต่อมาจังหวัดมีปัญหาจัดตั้งงบประมาณเองไม่ได้ จึงต้องใช้จากงบ FMIP ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาว่าจะได้รับจัดสรรกี่เกือบครึ่งปีงบประมาณ โครงการต่าง ๆ ตามแผนงานจึงล่าช้าออกไป และในปีต่อ ๆ มาจังหวัดมีงบประมาณของตนเองก็ไม่ได้ตั้งงบประมาณเพื่อ ROC เอาไว้ บางโครงการยังไม่สนองความต้องการทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในมุมมองระดับภายในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ จึงต้องปรับเปลี่ยนโครงการให้เหมาะสม

- แนวโน้มในอนาคต กระทรวงการต่างประเทศสนับสนุนให้ ศูนย์ ROC ไปอยู่กับ Office of Strategy Management ของจังหวัด / กลุ่มจังหวัด ของกระทรวงมหาดไทย ในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศประสงค์ให้งานบางลักษณะของศูนย์ ROC มาอยู่กับสำนักงานหนังสือเดินทาง ที่จังหวัดขอนแก่นและจังหวัดที่มีบูรณาการในลักษณะนี้ เช่น การให้ความรู้เผยแพร่เกี่ยวกับด้านการต่างประเทศและอนุภูมิภาค งานการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) เป็นต้น

3.3 นางลินนา ตั้งคัช หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศ เคย รับผิดชอบงานศูนย์ ROC

- การจัดตั้งศูนย์ ROC เป็นหลักการที่ดี มีรูปแบบดีเพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่าง เอกอัครราชทูต และผู้ว่าราชการจังหวัด แต่กระทรวงการต่างประเทศไม่ได้ใช้ประโยชน์ ไม่มี เวลาเนื่องจากการกิจมาก และไม่มีบุคลากรไปร่วมกิจกรรม จึงได้มอบหมายให้บุคลากรสำนักงาน หนังสือเดินทาง ขอนแก่น ไปร่วมกิจกรรมแทน โดยจังหวัดจะใช้ประโยชน์จากกิจกรรมและข้อมูล ของ ROC มากกว่าสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุล นอกจากนี้ มีกรอบความร่วมมืออย่างไม่ เป็นทางการระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว

- ประเมินการทำงาน ของศูนย์ ROC บุคลากรยังไม่มีคุณภาพตามที่คาดหวัง ยังขาด ประสบการณ์การทำงานด้านต่างประเทศ มีจำนวนโครงการไม่มาก แต่จำนวนคนมากเกินไป แผนงานยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ การใช้จ่ายงบประมาณ จาก FMIP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณกระทรวงการต่างประเทศค่อนข้างฟุ่มเฟือย โดยเฉพาะงานวิจัย ใช้เงินกว่าครึ่งของงบประมาณศูนย์ ROC แต่ไม่ควบคุมคุณภาพ ไม่ชัดเจน ใช้ เวลาในการทำงานแต่ละโครงการและรายงานผลล่าช้ามาก

- กิจกรรมที่กระทรวงการต่างประเทศยังจะให้ความสนับสนุนจังหวัดต่อไป คือ การ พัฒนาบุคลากรจังหวัดในด้านวิเทศสัมพันธ์ และให้มีการประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการ จังหวัดต่อไป

3.4 นางสมฤดี พู่พรอเนก นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง กระทรวงการ ต่างประเทศ อดีตรองหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นและรองหัวหน้าผู้ประสานภารกิจ กระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC

(ระหว่าง ธันวาคม 2550 – พฤศจิกายน 2551)

- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าการจังหวัดมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากงานด้านต่างประเทศมีผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยเฉพาะระดับจังหวัดชายแดนมี ปฏิ สัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านมาก

- รูปแบบศูนย์ ROC ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว เพียงแต่ควรให้สถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลในต่างประเทศกับจังหวัดจัดโครงการริเริ่ม ความร่วมมือระหว่างกัน

- บทบาทสำนักงานหนังสือเดินทางอาจเป็นจุดประสานเชื่อมโยงระหว่างกระทรวงการ ต่าง ประเทศกับจังหวัด สถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลทั้งในเรื่องและแบบแผนวิธีการทูต

3.4 นายธีระพงษ์ วัฒนานนท์ นักการทูตชำนาญการ กองเอกสิทธิ์และความคุ้มกันทางการทูต กรมพิธีการทูต อธิบดีรองหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่นและ รองหัวหน้าผู้ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC

(ระหว่าง มกราคม – สิงหาคม 2551)

- โครงการต่างๆ ของ ศูนย์ ROC เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เป็นการเปิดช่องว่างในบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของไทยทั้งในระดับชาติและท้องถิ่นในการส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

- รูปแบบบูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด คือ มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ประจำปีระหว่างกัน และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์เป็นระยะ ๆ นอกจากนี้ เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ควรมีการประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัดอย่าง ไม่เป็นทางการอย่างใกล้ชิดในลักษณะที่ยกหูโทรศัพท์คุยกันได้

- ควรมีความชัดเจนในนโยบายในระดับชาติโดยเฉพาะระหว่างกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทย ต้องมีการกำหนดงบประมาณเป็นรายปีที่แน่นอน อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน มิใช่รอกองบ FMIP มากบ้างน้อยบ้างไม่แน่นอน เจ้าหน้าที่ ROC ต้องมีอนาคตที่ชัดเจน แต่ต้องปรับปรุงจำนวนบุคลากรและคุณภาพเจ้าหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพมากกว่านี้

- กระทรวงการต่างประเทศควรกำหนดใจตนเองให้ชัดเจนว่าต้องการให้ ROC มีโครงสร้าง เป็นลักษณะใด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ควรเป็นแบบใด กระทรวงควรเข้าไปมีบทบาทอย่างไร มิใช่มีความลังเลไปตามความเห็นของผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลอยู่ตลอดเวลา ศูนย์ ROC จะเป็นองค์กรที่ถาวรและมีส่วนส่งเสริมงานด้านต่างประเทศให้ท้องถิ่นอย่างแท้ได้จริงขึ้นอยู่กับบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ROC โดยตรง

ข. สำนักงาน ก.พ.ร.

3.5 นายชวลิต เทียนทอง ผู้อำนวยการส่วนการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

- ได้เข้าร่วมกิจกรรมของ ROC เห็นว่าเป็นประโยชน์มาก ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ร่วมไปศึกษาได้เห็นสภาพการค้าชายแดนไทย-ลาว เวียดนาม-จีน ในการแข่งขันของไทยได้เห็นสภาพความเป็นจริง ศักยภาพทางเศรษฐกิจของเวียดนาม ได้ประโยชน์และข้อคิดเห็นมากมาย

- เจ้าหน้าที่ศูนย์ ROC ให้ความช่วยเหลือดีมาก

- ทิศทางอนาคตทางศูนย์ ROC ขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากการที่ได้มีโอกาสร่วมเดินทางไปศึกษาดูงานกับ ROC เห็นว่าโครงการเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นมาก

ค. มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.6 รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เนียมสนิท ผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ร.ศ.รังสรรค์ เนียมสนิท ไม่ได้ให้สัมภาษณ์โดยตรง แต่ได้ให้เอกสาร “สรุปข้อมูลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างและการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด ROC ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งสถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดทำขึ้น ซึ่งสารัตถะได้ให้คำตอบทุกเรื่องเกี่ยวกับศูนย์ ROC และแสดงท่าที/ข้อเสนอของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำทีมวิทยาลัย ขอนแก่นต่อ ศูนย์ ROC ดังนี้

- กระทรวงมหาดไทยได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทุกจังหวัดเห็นว่าศูนย์ ROC ยังจำเป็นและมีประโยชน์ สามารถสนับสนุนการบริหารจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้ดี

ก. บทบาทที่ควรเน้น (1) จัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน (2) เป็นตัวเชื่อมจัดกิจกรรมด้านการค้า การลงทุน และส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน (3) จัดการฝึกอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (4) เป็นตัวเชื่อมการทำงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้าน

ข. ข้อเสนอของจังหวัด (1) มีงบประมาณและแผนงานที่ชัดเจน (2) เชื่อมโยงศูนย์ ROC กับ OSM ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และมีกิจกรรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (3) จังหวัดต่าง ๆ ได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากศูนย์ ROC โดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนาบุคลากรด้านวิเทศสัมพันธ์

- ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (1) ปัญหาด้านงบประมาณ อันเนื่องมาจากการที่ ROC ไม่มีกฎหมายรองรับ และไม่มีหน่วยงานต้นสังกัด จึงไม่มีงบประมาณรองรับ รวมทั้งความยุ่งยากในการเบิกจ่ายงบประมาณรับฝากทีมมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) ปัญหาบุคลากรศูนย์ ROC ไม่มีต้นสังกัด มีสภาพเป็นลูกจ้างโครงการ ไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (3) การผลิตเปลี่ยนแปลงการและตัวแทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบ่อยมาก ผู้มาทำหน้าที่ใหม่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับศูนย์ ROC และการทำงานของศูนย์ ROC ใหม่หมด (4) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล เปลี่ยนรูปแบบใหม่ในการทำงาน ไม่มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด การทำงานเชื่อมโยงจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้านไม่ชัดเจน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของศูนย์ ROC ด้วย

- สถาบันยุทธศาสตร์ฯ มีความเห็นว่า เนื่องจากศูนย์ ROC เป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาโดยไม่มีโครงสร้าง จึงส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ อัตรากำลัง ระบบการทำงาน และความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ จึงได้เสนอรูปแบบของศูนย์ ROC ดังนี้

(1) คงรูปแบบเดิมที่เป็น virtual และบทบาทเดิม คือ ให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นหน่วยงานให้ความสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของกระทรวงมหาดไทย จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเชื่อมโยงกับกระทรวงการต่างประเทศและเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้าน ไม่มีคณะกรรมการบริหาร และไม่มีโครงสร้าง เป็นแต่เพียงเวทีจัดประชุม มีเลขานุการการประชุม งบประมาณมาจากหน่วยงานที่มีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน มีการประชุมเป็นครั้ง ๆ ไป

(2) ให้ศูนย์ ROC เป็นส่วนขยายต่อจาก OSM โดยสถาบันการศึกษาให้ความสนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณจากมหาดไทย กรรมการคือ กลุ่ม OSM ใช้ศูนย์ ROC เป็นที่ประชุมร่วมของ OSM

(3) ให้กระทรวงการต่างประเทศดูแลและใช้งบประมาณจากกระทรวงการต่างประเทศ

(4) ให้เป็นหน่วยงานหรือภารกิจ หรือกิจกรรม ของ ก.พ.ร.ทำงานในลักษณะ Project Base

(5) ยกเลิกศูนย์ ROC

ง. เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ศูนย์ ROC)

3.7 น.ส.อุทัยชนก อุดทน เจ้าหน้าที่ประสานโครงการศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC)

- บุคลากรความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสำคัญเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ภารกิจด้านการต่างประเทศ มิใช่กระทรวงการต่างประเทศเท่านั้นที่เป็นผู้ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่และหน่วยงานในพื้นที่ชายแดนที่มีปฏิสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ก็มีการกิจในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศในระดับท้องถิ่นเช่นเดียวกัน ซึ่งปัญหาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในหลายเรื่องไม่สามารถดำเนินการเฉพาะในพื้นที่ได้ ต้องอาศัยส่วนกลางช่วยเจรจา

- โครงการของศูนย์ ROC มีประโยชน์ ควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างมาก เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมโครงการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ความรู้ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ งบประมาณที่จัดสรรให้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ปัญหาสำคัญของศูนย์ ROC คือ ความไม่ชัดเจนในโครงสร้าง และนโยบาย ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น ขาดงบประมาณ และบุคลากรของ stakeholders ที่มาประจำที่ศูนย์ ROC

- ในระดับนโยบายควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่ประเทศหรือส่วนรวมจะได้รับมากกว่ามองว่า stakeholders ฝ่ายไหนจะได้หรือเสียประโยชน์ เพราะจะเป็นการปิดกั้นโอกาสการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

3.8 นายภูมิสิริ เขียวสด เจ้าหน้าที่ประสานโครงการศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC)

- บูรณาการความร่วมมือระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสำคัญและควรไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะทีมประเทศไทย (Team Thailand)
- ในฐานะเจ้าหน้าที่ประสานโครงการเห็นว่า การกิจบูรณาการฯ ภายใต้แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของศูนย์ ROC เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยิ่ง แต่มีจุดที่ควรปรับปรุง คือ งบประมาณไม่แน่นอน ยังไม่ชัดเจน
- รูปแบบของศูนย์ ROC หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นว่ายังไม่เหมาะสม ก็ควรร่วมกันพิจารณาหรือเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมต่อไป
- การกิจบูรณาการของศูนย์ ROC เป็นโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

ภาคผนวก ข
สรุปประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตร กัมพูชาศึกษา

ระหว่างวันที่ 4-7 มีนาคม 2551

ณ จังหวัดตราด – เกาะกง - สีหนุวิลล์ ราชอาณาจักรกัมพูชา

จำนวนผู้ตอบแบบประเมิน รวมทั้งสิ้น 28 คน

ประเด็น	ระดับ							
1 ท่านคิดว่าหัวข้ออบรมสอดคล้องกับงานและความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
1.1 ศักยภาพของกัมพูชาในการพัฒนาประเทศ	21.43	39.29	25	7.14	7.14	0	3.61	1.13
1.2 รอบรู้กฎระเบียบเพื่อการติดต่อ วัฒนธรรม สังคม และขนบธรรมเนียมประเพณีใน	17.86	46.43	28.57	3.57	3.57	0	3.71	0.94
1.3 ความสัมพันธ์ไทย – กัมพูชา กับปัญหาความมั่นคงชายแดน	17.86	50	17.86	7.14	3.57	0	3.71	1.1
1.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ภาคเพื่อแสวงหาโอกาสการลงทุนในกัมพูชาโดยเฉพาะเส้นทางหมายเลข 48	32.14	50	3.57	10.71	3.57	0	3.96	1.07
1.5 สารพันปัญหาไทย - กัมพูชา	17.86	53.57	21.43	3.57	3.57	0	3.79	0.92
1.6 การศึกษาดูงานตามเส้นทางหมายเลข 48 และศึกษาศักยภาพของจังหวัดสีหนุวิลล์ประเทศกัมพูชา	46.43	42.86	3.57	3.57	3.75	0	4.25	0.97
2 วิทยากร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
2.1 ศักยภาพของกัมพูชาในการพัฒนาประเทศ	17.86	42.86	39.29	0	0	0	3.79	0.74

2.2 รอบรู้กฎระเบียบเพื่อการติดต่อ วัฒนธรรม สังคม และขนบธรรมเนียม ประเพณีในกัมพูชา	21.43	50	28.57	0	0	0	3.93	0.72
2.3 ความสัมพันธ์ไทย - กัมพูชา กับปัญหาความมั่นคงชายแดน	21.43	32.14	46.43	0	0	0	3.75	0.8
2.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ภาคเพื่อแสวงหาโอกาสการลงทุน ในกัมพูชา โดยเฉพาะเส้นทาง หมายเลข48	32.14	53.57	10.71	3.75	0	0	4.14	0.76
3 กิจกรรมกลุ่มระดมหัวสมอง	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
3.1 วิธีการ/ระยะเวลาในการ ประชุมกลุ่มระดมสมองเหมาะสม	7.14	57.14	14.29	10.71	3.57	0	3.54	0.92
3.2 สิ่งที่ได้จากการประชุมกลุ่ม ระดมสมองก่อให้เกิดประโยชน์กับ ท่าน	39.29	46.43	14.29	0	0	0	4.25	0.7
4. เกี่ยวกับการอบรมฯ	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
4.1 การอบรมฯ บรรลุตามความ คาดหวังของท่านหรือไม่	21.43	60.71	17.86	0	0	0	4.04	0.64
4.2 ท่านสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ได้ เพียงใด	35.71	46.43	14.29	3.57	0	0	4.14	0.8
4.3 ท่านสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ไปขยายผลต่อเพื่อน ร่วมงานได้เพียงใด	32.14	46.43	21.43	0	0	0	4.11	0.74
5 ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมฯ	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
5.1 ความรู้ประสบการณ์ทักษะของ ผู้ร่วมอบรม(ความหลากหลาย)	39.29	50	10.71	0	0	0	4.29	0.66

5.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน	28.57	57.14	14.29	0	0	0	4.14	0.65
5.3 บรรยากาศการทำงานกลุ่ม	39.29	39.29	21.4	0	0	0	4.18	0.77
6 การให้การสนับสนุนด้าน	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ เหมาะสม	สรุปคะแนน	
	%	%	%	%	%	%	AV	SD
6.1 การติดต่อประสานงานก่อนการ อบรมฯ	25	60.71	14.29	0	0	0	4.11	0.63

คะแนนเฉลี่ย ที่มากกว่า 3.5 จำนวน 24 คน คิดเป็น 85.71 %

คะแนนเฉลี่ย ที่น้อยกว่า 3.5 จำนวน 4 คน คิดเป็น 14.29 %

6.2 เอกสารการอบรม	17.86	67.86	14.29	0	0	0	4.04	0.58
6.3 สถานที่จัดอบรม	21.43	53.57	21.43	3.57	0	0	3.93	0.77
6.4 ขั้นตอนการลงทะเบียน	32.14	57.14	10.71	0	0	0	4.21	0.63
6.5 การอำนวยความสะดวกใน การศึกษาดูงานในประเทศกัมพูชา	42.86	50	7.14	0	0	0	4.36	0.62
6.6 เลขานุการ	32.14	64.29	3.57	0	0	0	4.29	0.53

ข้อเสนอแนะ

วิทยากร

1. ข้อมูลที่ได้รับดีมาก แต่เป็นข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่ไม่เปิดเผย จึงยากที่จะนำมาเป็นข้อมูลอ้างอิงได้ และแม้ว่าจะมีโอกาสในการลงทุนแต่ดูเสี่ยงมาก
2. ในหัวข้อ 2.1 ถ้าได้ทำทบทวนหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกรมเอเชียตะวันออกมาเป็นวิทยากรน่าจะ ได้ข้อมูลเชื่อมั่นและมีรายละเอียดดีกว่านี้
3. ชมเชยวิทยากรที่มีความรอบรู้ในพื้นที่ที่ศึกษาได้ดีเยี่ยม
4. กำนันโจ๊ก น่ารักมาก ๆ อำนวยความสะดวก สนุกสนาน ให้ความรู้กับคณะผู้รับการอบรมดีมาก

กิจกรรมที่ควรจัดในอนาคต

1. การเสวนาปัญหาที่แต่ละหน่วยงาน / องค์กร ประสบ วิธีแก้ไขผลจากการแก้ไข
2. การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงานระหว่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาร่วมกัน
3. จัดให้มีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่ที่ติดกับกัมพูชา
4. ควรจัดกรณี เวียดนามศึกษา ในครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาคบวงจรทั้งอินโดจีน
5. กิจกรรมที่มีบุคลากรประเทศเพื่อนบ้านเข้าร่วมหลักสูตรด้วย
6. กิจกรรมที่มีบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ กระทรวงอื่น ๆ ให้มากกว่านี้

7. การศึกษาความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ทักษะของกัมพูชาต่อประเทศไทยและประชาคมโลก
8. อยากให้จัดศึกษาดูงานเส้นทางอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาของกัมพูชาอีก เพราะได้ประโยชน์มาก
9. ผู้ประกอบการ ทั้งภาครัฐ เอกชน พบปะหารือกัน ร่วมกันแสวงหาทิศทางการลงทุน การค้าให้มากกว่านี้
10. การจัดการกิจกรรมอบรมร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ไทย - กัมพูชา โดยเน้นผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ของทั้งสองฝ่าย ได้ทำความรู้จักและรู้พื้นที่ ระหว่างกันและกัน
11. กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ทางด้านวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิหลังของชาติและทิศทางในอนาคต
12. ควรจัดอบรมลักษณะนี้อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง กระจายไปยังประเทศเพื่อนบ้านทุกประเทศ
13. ควรจัดให้รอบภูมิภาคในประเทศเพื่อนบ้านอีกเช่น จีน เวียดนาม เพื่อการขยายผลในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

อื่นๆ

1. การอบรมได้ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมมือเป็นทีมในการทำธุรกิจร่วมกัน เพื่อลดอัตราการเสี่ยงในการลงทุน
2. การจัดกิจกรรมทางครั้งนี้ดีมาก ไปรถ กลับ เรือ อยากให้มีการจัดในลักษณะเช่นนี้อีก
3. หากมีโอกาสจะขอให้การสนับสนุนร่วมมือเผยแพร่ข้อมูลในกรอบความร่วมมือข้อมูลในเชิงลึกหรือความเข้าใจ ควรมีภาษาเขมร ลาว ฯลฯ ด้วย สำหรับภาษาเขมรยินดีช่วยแปลเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ
4. ควรจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีอาณาเขตติดต่อกับกัมพูชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาประเทศและการลงทุนของภาคเอกชน
5. ควรมีกิจกรรมดังกล่าวให้มากขึ้นและมีกลุ่มเป้าหมายหลายระดับทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่น
6. ถ้ามีเวลาดูงานที่สัทนูวิลล์มากกว่านี้คงได้ประโยชน์มากขึ้น การพบปะหน่วยงานทางราชการนั้น ควรได้พบปะประสานงานกับ education ของเขมรด้วย ควรขยายกรอบความสัมพันธ์ ฯลฯ ควรได้พบปะแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (cultural education)

สรุปการประเมินผลหลักสูตรลาวศึกษา

หน่วยงาน : Reglonai Operatlon Center การฝึกอบรม : หลักสูตร ลาวศึกษา ระหว่างวันที่ 14-16 พฤษภาคม 2551

จำนวนผู้ตอบแบบประเมิน รวมทั้งสิ้น 20 คน

คะแนนเฉลี่ย ที่มากกว่า 3.5 จำนวน 18 คน คิดเป็น 90.00 %

คะแนนเฉลี่ย ที่มากกว่า 3.5 จำนวน 2 คน คิดเป็น 10.00 %

ประเด็น	ระดับ													
1 ท่านที่ได้รับประโยชน์จากการอบรมตามหัวข้อดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด/จากวิทยากรผู้บรรยาย	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		ไม่เหมาะสม		สรุปคะแนน	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	AV	SD
1.1 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือของไทยกับ สปป. ลาวในปัจจุบันสู่อนาคต	8	40	7	35	5	25	0		0		0		4.15	0.81
1.2 ศักยภาพและทิศทางการพัฒนาประเทศของ สปป. ลาว	5	25	10	50	5	25	0		0		0		4	0.73
1.3 ความสำเร็จจากสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 1 และ 2 ความคาดหวังจากสะพานฯ แห่งที่ 3	4	20	10	50	6	30	0		0		0		4.05	0.83
1.4 รอบรู้เรื่องลาว	10	50	8	40	2	10	0		0		0		4.4	0.68
1.5 การบรรยายสรุปของจังหวัดนครพนม	6	30	10	50	3	15	1	5	0		0		4.05	0.79
1.6 Dinner Talk ? ไทยต้องเตรียมพร้อมอย่างไร ก่อนและหลังการเปิดใช้สะพานแห่งที่ 37	6	30	8	40	6	30	0		0		0		4	0.79
1.7 การศึกษาดูงานตามเส้นทางหมายเลข 12 และศึกษาศักยภาพทางเศรษฐกิจของแขวงคำม่วน สปป. ลาว	6	30	5	25	7	35	2	10	0		0		3.75	1.02
2 ภาพรวมเกี่ยวกับการอบรมฯ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		ไม่เหมาะสม		สรุปคะแนน	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	AV	SD
2.1 การอบรมฯ บรรลุตามความคาดหวังของท่านหรือไม่	9	45	7	35	4	20	0		0		0		4.25	0.79
2.2 ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ได้เพียงใด	11	55	5	25	4	20	0		0		0		4.35	0.81
2.3 ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปขยายผลต่อเพื่อนร่วมงานได้เพียงใด	11	55	6	30	3	15	0		0		0		4.4	0.75

3 การให้การสนับสนุนด้านเลขานุการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		ไม่เหมาะสม		สรุปคะแนน	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	AV	SD
3.1 การติดต่อประสานงานก่อนการอบรมฯ	13	65	4	20	3	15	0		0		0		4.5	0.76
3.2 เอกสารอบรม	10	50	10	50	0		0		0		0		4.5	0.51
3.3 สถานที่จัดอบรมฯ	10	50	6	30	3	15	1		0		0		4.25	0.91
3.4 ขั้นตอนการลงทะเบียน	11	55	8	40	1	5	0		0		0		4.5	0.61
3.5 การอำนวยความสะดวกในการศึกษาดูงานในประเทศลาว	14	70	6	30	0		0		0		0		4.7	0.47
3.6 เลขานุการ	16	80	4	20	0		0		0		0		4.8	0.41

กิจกรรมที่ประสงค์ให้จัดร่วมกันในอนาคตเกี่ยวกับลาวประเทศเพื่อนบ้าน

- เวียดนาม พม่า
- ด้านกีฬา วัฒนธรรม การศึกษา
- อยากให้มีวิทยากรจากภาคประชาสังคมหรือ NGOs ด้วยได้มองให้หลากหลายมิติ ไม่ควรเน้นภาคजनเกินไป เพิ่มประเด็น สังคม การเมือง ผลกระทบและความร่วมมือระหว่างประเทศ
- มุมมองด้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับลาวจากการดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ
- อยากให้มีกิจกรรมที่มีผู้เข้าร่วมอบรมจากประเทศที่เกี่ยวข้องให้มากกว่าขึ้น
- เน้นการดูงานใน สปป.ลาวโดยเฉพาะธุรกิจไทยในลาว เน้นวิทยากรที่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาว โดยเฉพาะธุรกิจไทยลาว เน้นวิทยากรที่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาวและมีความเข้าใจลาว
- เดินทางสำรวจเส้นทาง EWEC เมื่อเสร็จสมบูรณ์
- อบรมเรื่องการใช้ภาษาลาวที่ถูกต้อง
- อยากให้จัดอบรม ลาวศึกษา เวียดนามศึกษา ไปพร้อม ๆ กันเนื่องจากลาวติดต่อเวียดนามมากกว่าไทย ซึ่งจะต้องศึกษาและควรรู้ศึกษามาก ๆ
- เมื่อเส้นทางต่าง ๆ แล้วเสร็จควรจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งหมด ไทย-ลาว เวียดนาม ด้านสะพานแห่งที่3หรือการเชื่อมโยงเส้นทางจาก สะพานที่2 – สะพานที่3 – เวียดนาม
- ประชุมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง
- อยากให้มีโครงการฝึกอบรม เวียดนามศึกษา
- การให้ความร่วมมือทางด้านการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการศึกษา การให้ทุนการศึกษา นศ.ลาว เข้าศึกษาต่อในประเทศไทย

การประเมินโครงการของศูนย์ ROC

การอบรมหลักสูตร “ศักยภาพด้านเศรษฐกิจประเทศลาว เวียดนาม และจีนตอนใต้”

แบบประเมินผลจัดทำโดยสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มแม่น้ำโขง (MI) สรุปผลได้ดังนี้

1. หัวข้อและเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมสอดคล้องกับงาน ความรับผิดชอบของท่าน

ใช่เลย		ส่วนใหญ่ใช่		50:50		ไม่ใช่เลย
10	30.30%	17	51.52%	6	18.18%	

2. คุณสามารถนำความรู้เนื้อหาและประสบการณ์ไปขยายผลต่อเพื่อนร่วมงาน

ใช่เลย		ส่วนใหญ่ใช่		50:50		ไม่ใช่เลย
13	39.39%	12	36.36%	8	24.24%	

3. คุณสามารถนำความรู้ประสบการณ์ไปขยายผลต่อเพื่อนร่วมงาน

ใช่เลย		ส่วนใหญ่ใช่		50:50		ไม่ใช่เลย
13	39.39%	13	39.39%	7	21.21%	

4. วิธีการและประสิทธิผล

4.1 วิธีการสอนและแผนการเรียนรู้

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง	
		23	69.70%	10	30.30		

4.2 ความพอดีระหว่างทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง	
		19	57.58%	13	39.39	1	3.03

4.3 สถานที่ดูงานและบุคคลที่ได้พบแลกเปลี่ยน

ดีเลิศ		ส่วนใหญ่ใช่		พอใช้		ควรปรับปรุง	
3	9.09%	19	57.58%	11	33.33%		

4.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. น่าจะดูแหล่งวัฒนธรรมด้วย
2. เวลาน้อยไปตอนศึกษาดูงาน

5. ทีมงาน

5.1 วิทยากร

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง
3	9.09%	30	90.91%			

5.2 สถานที่ดูงาน ผู้บรรยาย การเตรียมพร้อม

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง	
		19	57.58%	12	36.36%	2	6.06%

5.2 การประสานงาน การสื่อสารระหว่างทีมงาน

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง	
		23	69.70%	10	30.30%		

5.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. การเดินทางไม่ควรย้อนมาและควรแวะแหล่งวัฒนธรรมด้วย

6. ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

6.1 ความรู้ประสบการณ์ ทักษะของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม (หลากหลายสอดคล้อง)

ดีเลิศ		ส่วนใหญ่ใช้		พอใช้		ควรปรับปรุง
10	30.30%	19	57.58%	4	12.12%	

6.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์แ่งคิระหว่างกัน

ดีเลิศ		ดี		พอใช้		ควรปรับปรุง	
5	15.15%	24	72.73%	3	9.09%	1	3.30%

6.3 บรรยาการการทำงานกลุ่ม

ดีเลิศ		ส่วนใหญ่ใช้		พอใช้		ควรปรับปรุง	
4	12.12%	23	69.70%	6	18.18%		

6.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ควรให้ผู้ร่วมอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์มากกว่านี้
2. ผู้เข้าร่วมอบรมควรมีความหลากหลาย เช่น ขาดผู้แทนจาก ตม. และ สุลการ

7. การบรรลุวัตถุประสงค์

7.1 ความรู้ความเข้าใจเรื่องการค้าการลงทุนในประเทศลาว เวียดนามและจีน

บรรลุ		ส่วนมากบรรลุ		พอใช้		ส่วนมากยังไม่บรรลุ
7	21.21%	21	63.64%	5	15.15%	

7.2 ความรู้ความเข้าใจในบทบาทขององค์กรรัฐและเอกชนในกาส่งเสริมสนับสนุนการค้า การลงทุน
ในประเศลาว เวียดนามและจีน

บรรดู		ส่วนมากบรรดู		ยังพุดไม่ได้		ส่วนมากยังไม่บรรดู	
5	15.15%	24	72.73%	3	9.09%	1	3.30%

ภาคผนวก ค

มติและข้อเสนอแนะของการประชุมต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(ศูนย์ ROC)

1. มติที่ประชุมเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด

1.1 มติที่ประชุมเอกอัครราชทูต-ผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ (กลุ่มล้านนา)
ที่ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2547

- ที่ประชุมเห็นชอบให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตไทยและผู้ว่าราชการจังหวัดในลักษณะ 3 ร่วม
 - 1) จัดประชุมร่วมระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด
 - 2) มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม
 - 3) จัดฝึกอบรมสัมมนาร่วมกัน

1.2 มติที่ประชุมเอกอัครราชทูต-ผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่
จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 21-22 ธันวาคม 2547

- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หรือ Regional Operation Center-ROC) ที่ จังหวัดขอนแก่น
- เห็นชอบให้ ใช้ยุทธศาสตร์ ACMECS และ GMS เป็นกรอบ ในการทำงานร่วมกับระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตซึ่งต่อมาได้มีการ จำกัดขอบเขตลงที่ EWEC ให้ชัดเจนขึ้น
- เห็นชอบให้มีการดำเนินกิจกรรมปฏิทิน การทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด (19 จังหวัด) โดยใช้กลไกศูนย์ ROC
- เห็นชอบให้ จัดทำฐานข้อมูลและพัฒนา website ของ ROC ให้มีองค์ความรู้และเชื่อมโยงกลุ่มจังหวัดและประเทศเพื่อนบ้าน
- จัดจ้างบุคลากร(ช่างเผือก) มาทำงานช่วยเหลือจังหวัด/กลุ่มจังหวัดต่างประเทศ
- มอบให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะฝ่ายเลขานุการ ROC เป็นผู้จัดทำข้อเสนอโครงการและปฏิทินการทำงานร่วมกัน และมีสถานที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.3 ผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการประชุมเอกอัครราชทูต-ผู้ว่าราชการจังหวัด ที่ จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 29 – 30 มิถุนายน 2549

ก. ผลการระหว่างเอกอัครราชทูต- ผู้ว่าราชการจังหวัด กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

- การหารือเป็นประโยชน์ในการ fine tune ระหว่างเอกอัครราชทูต และ ผู้ว่าราชการจังหวัด การเชื่อมโยงระหว่าง local-global perspective ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย จึงควรจัดให้เอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดพบหารือกันมากกว่าปีละ 1 ครั้ง
- ภายใต้ dual track policy ผู้ว่าราชการ/จังหวัด ได้รับโจทย์ 2 ประการที่สำคัญ คือ
 - 1) พัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานของท้องถิ่น และ
 - 2) การส่งเสริมการแข่งขัน ปัญหาเกิด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดล้งหวัดกระโดดเข้าสู่การแข่งขันโดยไม่มีความ “รู้เขา” อย่างเพียงพอ
- ROC มีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นเนื้อเดียวกันของเอกอัครราชทูต และ ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยการวางแผนทางให้ศูนย์ ROC เป็น ศูนย์กลางการประสานงาน สร้างความเชี่ยวชาญ มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประโยชน์ในการเดินทางเยือนหรือการรุกเข้าไปในประเทศเพื่อนบ้านของผู้ว่าราชการจังหวัด/จังหวัด ทั้งนี้ ROC ควรเดินได้ด้วยตนเองและใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง ซึ่งทูตฯ/กต. และ ผู้ว่าฯ/มท.จะต้องช่วยผลักดัน ROC อย่างเต็มที่
- สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุล พร้อมอำนวยความสะดวกให้ผู้ว่าฯ และภาคเอกชน แต่ขอให้ฝ่ายไทยทำการบ้านก่อนเดินทางไปต่างประเทศ ศึกษาข้อมูลและประเด็นและประเด็นสำคัญที่จะหารือกับประเทศเจ้าบ้าน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมนัดหมายที่สถานทูต/สถานกงสุลได้จัดไว้ให้ตามความประสงค์ของผู้ว่าราชการจังหวัด และภาคเอกชน นอกจากนี้ ควรรวมเยาวชนและสถาบันการศึกษาในองค์ประกอบ เพื่อสร้างความคุ้นเคย ระหว่างภาคประชาชนและส่งเสริมความต่อเนื่องในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับประเทศ เพื่อนบ้าน
- เน้นความสำคัญของ mutual benefit ระหว่างไทยกับเพื่อนบ้าน เช่น ในการไปเยือน นอกจากมุ่งขายสินค้าไทยแล้ว ขอให้พิจารณาเสนอซื้อสินค้าของเพื่อนบ้านด้วย เพื่อเป็น

การยกระดับประเทศไทย เพิ่มโอกาสในเชิงเศรษฐกิจแก่คนไทย เพื่อแสดงให้เห็นว่า ไทยไม่คิดที่จะเอาเปรียบฝ่ายเดียว

- การทำความตกลงบ้านพี่เมืองน้องกับจังหวัดในประเทศเพื่อนบ้านเป็นการช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และช่วยเพิ่ม access ของไทยในประเทศนั้น ๆ แต่ต้องมีการติดตามผล และมีงบประมาณรองรับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การลงนามโดยไม่มีการติดตามผลจะ และทำให้เกิดกระทบในทางลบ ความน่าเชื่อถือถดถอย นอกจากนี้ ควรเปิดกว้างให้ภาคส่วนต่าง ๆ ของจังหวัด ภาคเอกชน ประชาชน ได้เข้ามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมบ้านพี่เมืองน้อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน
- ความไว้วางใจเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน แต่ปัญหาสำคัญคือ การวัดผลทำได้ยาก
- ฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวข้อง ควรทบทวนประโยชน์ที่แท้จริงของ EWEC การดำเนินมาตรการรองรับและผลกระทบทางลบที่จะตามมา รวมทั้ง ต้องมองว่า EWEC เป็นเส้นทางเชื่อมโยง จะเอื้อประโยชน์ให้กับคนทั้งโลก ไทยควรเตรียมความพร้อมโดยเฉพาะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมบุคลากรให้รู้และเชี่ยวชาญภาษาเพื่อนบ้านอย่างลึกซึ้ง เพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดจาก EWEC โดย กต.และ มท.ร่วมมือกันในการพัฒนาคนในพื้นที่

ข. การหารือในหัวข้อ“ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้า การลงทุน และ การท่องเที่ยว โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก”

- ที่ประชุมร่วมเอกอัครราชทูต - ผู้ว่าราชการจังหวัด

1. การผลักดันยุทธศาสตร์การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวโดยใช้เส้นทาง EWEC

- ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยง EWEC ต้องมองในภาพกว้างที่เชื่อมโยง GMS เอเชียกับภูมิภาคอื่นๆ ของโลก โดยเฉพาะประเทศที่มีศักยภาพสูง เช่น จีน และอินเดีย
- ใช้แนวความคิด *Local Link, Global Reach* โดยจังหวัด/กลุ่มจังหวัดต้องมองศักยภาพของตนเองเชื่อมโยงกับสากลและปฏิบัติในระดับพื้นที่ (think globally, act locally) ในขณะที่เอกอัครราชทูตฯ ปฏิบัติงานและมีมุมมองจากในระดับสากลที่เชื่อมโยงสู่พื้นที่
- จังหวัด/กลุ่มจังหวัดต้องเข้าใจศักยภาพของตนเองและกำหนดบทบาทให้ชัดเจน

2. แนวทางการผลักดัน EWEC ให้ประสบผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน
- เน้นความสำคัญของผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual benefits) กับประเทศเพื่อนบ้าน
- กำหนดแนวทางปฏิบัติและจัดทำคู่มือการติดต่อกับต่างประเทศ
- พัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน ไว้ที่ ROC
- มุ่งเป้าหมายการใช้ประโยชน์จากเส้นทาง EWEC ที่มีผลประโยชน์เกื้อหนุนกันกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะ win-win โดยจังหวัดที่ EWEC พาดผ่านต้องวิเคราะห์ศักยภาพของตนในการใช้ประโยชน์จาก EWEC ทั้งในด้านการค้า การลงทุน การท่องเที่ยวและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ EWEC และเชื่อมโยง EWEC กับศักยภาพของพื้นที่ และการสร้างท้องถิ่นให้เข้มแข็ง
- เพิ่มมูลค่าสินค้าที่จะผ่านทาง EWEC ปรับปรุงขั้นตอนศุลกากร ณ จุดผ่านแดนต่าง ๆ ให้เป็น One-Stop Service โดยอาจเริ่มที่จังหวัดหนองคาย
- เชื่อมโยง EWEC กับภาคกลางของเวียดนามและขยายให้ถึงภาคเหนือ (ฮานอย) และภาคใต้ (โฮจิมินห์)

3. กลไกประสานงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูต

- ROC และบทบาทที่พึงประสงค์
 - (1) เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด กับ เอกอัครราชทูต ในลักษณะสำนักงานการต่างประเทศของกลุ่มจังหวัด (2) ช่วยเหลืองานด้านต่างประเทศของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน (3) เป็นศูนย์สารสนเทศที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน (4) เป็นศูนย์ประสานงานและจัดทำปฏิทินรวมแผนงานและกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด (5) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรจังหวัด
- ROC จะประสบความสำเร็จจะต้องมี (1) กฎ ระเบียบรองรับ เช่น มติ คณะรัฐมนตรี (2) งบประมาณรองรับที่ชัดเจน (3) พัฒนาตัวชี้วัดผลงานของจังหวัดและสถานเอกอัครราชทูต
- มีกิจกรรมร่วมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด – เอกอัครราชทูต เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาบุคลากรด้านวิเทศสัมพันธ์ของจังหวัด

4. ข้อเสนอเกี่ยวกับสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การท่องเที่ยว การค้า การลงทุนในกรอบ

EWEC

4.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นจุดเริ่มต้นการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว

- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ภาษาและวัฒนธรรม
- ส่งเสริมหลักสูตรภาษาเพื่อนบ้านเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2
- จัดทุนสนับสนุนการไปศึกษา/วิจัยในประเทศเพื่อนบ้าน
- ผลักดันการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม/กีฬา/นันทนาการระหว่างบุคลากรใน GMS

4.2 ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว เน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ วัฒนธรรมและความเข้าใจอันดีผ่านกิจกรรมด้านการท่องเที่ยว

- พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีความรู้ภาษาเพื่อนบ้าน
- ปรับปรุงเอกสาร พิจารณาผ่านแดนมี One Stop Service
- สร้างแรงดึงดูดท่องเที่ยว เชื่อมโยงทรัพยากรท่องเที่ยวกลุ่มประเทศ GMS ร่วมกันทั้งในเชิงนิเวศน์ มรดกโลก ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และศาสนาให้
- ผลักดันความร่วมมือในกรอบสามเหลี่ยมมรกต ให้มีผล Three Countries One Destination อย่างแท้จริง

4.3 ยุทธศาสตร์การค้า การลงทุน มุ่งเน้น ผลประโยชน์ร่วมกัน

- พัฒนาระบบข้อมูลด้านการค้า “รู้เขา รู้เรา”
- อำนวยความสะดวกและเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ และความเข้าใจธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมประเทศเพื่อนบ้าน
- ส่งเสริมให้มีความเข้าใจในกฎเกณฑ์ และข้อตกลงต่าง ๆ ของ Contract Farming
- ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตสินค้าที่ประเทศเพื่อนบ้านผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า

4.4 สร้างความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะเมืองคู่แฝด

5. ข้อเสนอของภาคเอกชน

- ปรับปรุงกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติทางราชการที่ยังไม่เอื้อต่อการค้า การลงทุน
- รวมกลุ่มภาคเอกชนเป็น cluster และทำ company profile ของสมาชิกสภาหอการค้าและอุตสาหกรรม ให้เป็นแบบแผนและเชื่อมโยงกัน
- สร้างเครือข่ายองค์กรและข้อมูลของภาคเอกชน/ผู้ประกอบการภายในประเทศ
- ทำแผนยุทธศาสตร์การค้าของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกันในการค้าต่างประเทศ และสร้างจุดเด่น ของสินค้าที่มีศักยภาพในการส่งออก
- ภาครัฐให้ความสำคัญสนับสนุนด้าน logistics และ infrastructure

- จัดทำแผนรองรับผลกระทบจาก EWEC เช่น อาชญากรรมข้ามชาติ ยาเสพติด โรคระบาด

ค. การประชุมร่วมระหว่าง เอกอัครราชทูต-ผู้ว่าราชการจังหวัด กับภาคเอกชน

- ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของประชาชนใน 5 ประเทศ เพื่อแบ่งกลุ่มการค้า การลงทุนนอกเหนือจากทางภูมิศาสตร์
- พิจารณาเส้นทางเชื่อมโยงเวียดนามอีกเส้นทางจากอุบลราชธานี
- ผลักดันให้มีบริการ One Stop Service ที่สะพานข้ามน้ำโขงทุกแห่ง
- ต้องการความช่วยเหลือด้านความไม่เข้าใจ ภาษา วัฒนธรรม และการลงทุน
- ต้องมีผลการศึกษาวิจัยด้านความต้องการสินค้าผลิตภัณฑ์บนเส้นทาง EWEC
- ควรศึกษาเส้นทาง EREC ให้ละเอียดด้าน logistics ไม่ควรเน้นทำเรือคาน้ำเพียงแห่งเดียว
- สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านให้ภาคเอกชน
- ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรตัวจริงในประเทศเพื่อนบ้านและความเข้าใจระบบอำนาจรัฐ

2. มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC

2.1 มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC การประชุมครั้งที่ 1

เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2549 ที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- กำหนดการจัดหางบประมาณดำเนินงานของศูนย์ ROC
 - ในช่วงที่เหลือของปีงบประมาณ 2549 ให้แต่ละจังหวัด (19 จังหวัด) จัดสรรเงิน จังหวัดละ 80,000 บาท (รวม 1,520,000 บาท) เพื่อเป็นงบดำเนินการ (1) จัดหาบุคลากร(ช่างเผือก) และ(2) โครงการพัฒนาฐานข้อมูล
 - ในปี 2550 และปีต่อไป ให้สำนักงานปลัด มท.ขอตั้งงบประมาณ ROC ภายในวงเงิน 1 ให้ ผู้ว่าราชการจังหวัด 19 จังหวัดพิจารณาก่อน
- สรรหาเจ้าหน้าที่ ROC (ช่างเผือก) 6 คน โดย กต.เป็นผู้ดำเนินการ ฝึกอบรมในเรื่อง วิเทศ-สัมพันธ งานพิธีการทูต การต้อนรับคณะต่างประเทศแล้วส่งมาประจำ ROC
- มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ ROC (1) จัดทำฐานข้อมูลของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มประเทศ GMS กับทุกจังหวัดในภาคอีสาน ซึ่งเป็นการ matching

ระหว่างประเทศ (2) ให้ความช่วยเหลือด้านวิเทศสัมพันธ์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน

- ทบทวนโครงสร้างของ ROC โดยกำหนดองค์ประกอบดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร	1.1 ผู้ว่าราชการจังหวัด 1 ใน 19 จังหวัดเป็นประธาน ดำรงตำแหน่งวาระละ 1 ปี 1.2 รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ ทั้ง 19 จังหวัด 1.3 ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. 1.4 ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย 1.5 ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ 1.6 ผู้แทนมหาวิทยาลัยขอนแก่น 1.7 สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น – เลขานุการ 1.8 สำนักงานจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน – ผู้ช่วยเลขานุการ
2. คณะกรรมการที่ปรึกษา	2.1 ปลัดกระทรวงมหาดไทย 2.2 ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ 2.3 ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้าผู้ตรวจสำนักนายกรัฐมนตรี 2.4 เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2.5 ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ 2.6 เลขาธิการสำนักงาน ก.พ.ร.
3. คณะทำงานของ ROC	3.1 หัวหน้าคณะทำงาน ROC (รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน) 3.2 ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศจากส่วนกลาง 3.3 ผู้แทนกระทรวงมหาดไทยจากส่วนกลาง 3.4 สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเลขานุการ 3.5 สำนักงานจังหวัดเป็นผู้ช่วยเลขานุการ 3.6 เจ้าหน้าที่ประสานงาน ROC ประกอบด้วย - เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ จำนวน 6 คน

- กำหนดขอบเขตหน้าที่ของ ROC

1. เป็นศูนย์กลางประสานงาน เชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูต
2. ติดต่อ ประสานงาน ช่วยเหลืองานวิเทศสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน
3. ประสานและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาในกลุ่มจังหวัด ระหว่างกลุ่มจังหวัดและนอกภูมิภาค กับเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้านให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
4. ประสานเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างจังหวัดกับเอกอัครราชทูตในประเทศเพื่อนบ้าน
5. ประสานงานกับ ROC ในภูมิภาคต่าง ๆ

- กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปี 2549 และปี 2550

- ปี 2549 (7 เดือน) จัดจ้างและอบรมเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ประจำ ROC และพัฒนาฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับประเทศเพื่อนบ้าน 5 ประเทศ (ลาว กัมพูชา เวียดนาม พม่า และจีนตอนใต้)
- ปี 2550 (1) โครงการจัดทำหลักสูตร mini NPM (2) โครงการหลักสูตร “ความรู้ด้านต่างประเทศและวิเทศสัมพันธ์” (3)การศึกษาเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการกับประเทศเพื่อนบ้าน(ต่อเนื่อง) (4) การประชุมวิชาการด้านยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (5) โครงการวิจัยเชิงสำรวจสถานะทางการตลาดของประเทศเวียดนาม ลาว และกัมพูชา (6) โครงการพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับประเทศเพื่อนบ้านมาศึกษาต่อ ที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ระดับปริญญาโท-เอก)และข้าราชการระดับสูงจากประเทศเพื่อนบ้านมาฝึกอบรมระยะสั้น (7) โครงการจัดแสดงนิทรรศการด้านการศึกษาและวัฒนธรรมในประเทศเพื่อนบ้าน (Road Show) แบบรวมกลุ่ม (8) โครงการส่งเสริมการค้า การลงทุน โดยการจัดแสดงสินค้าในต่างประเทศ (9) การจัดงานเชื่อมความสัมพันธ์ ไทย-เวียดนาม 30 ปี

2.2 มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC การประชุมครั้งที่ 2

เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2550 ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- ให้คงนโยบายและทิศทางการทำงานของศูนย์ ROC ไว้เช่นเดิม โดยยึดตาม บทบาทหลักของศูนย์ ROC 4 ด้าน

- 1) ส่งเสริมความร่วมมือเพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้านให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

2) ประสานงาน สนับสนุนด้านงานวิเทศสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างกลุ่มจังหวัด/จังหวัด กับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

3) ประสานการเชื่อมโยงสารสนเทศและองค์ความรู้ระหว่างกลุ่มจังหวัดและสถานเอกอัครราชทูตไทยในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

4) ประสานงานกับ ROC ในภูมิภาคต่าง ๆ

- เพิ่มเติมหน่วยงานเอกชนและรัฐที่เกี่ยวข้อง ในคณะกรรมการบริหาร ROC
- เพิ่มบทบาทภาคเอกชน ในกิจกรรมของศูนย์ ROC
- ศูนย์ ROC ควรพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อการตัดสินใจและสนับสนุนการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด

● ให้ศูนย์ ROC ร่วมกับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ จัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่จังหวัด หลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องการให้จัด ได้แก่

1) ภาษาและความรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน

2) พิธีการทูต

3) การเจรจาต่อรอง

4) กระทรวงการต่างประเทศและมหาดไทยร่วมกันจัด Orientation สำหรับเจ้าหน้าที่ประจำจังหวัดชายแดน ในลักษณะเดียวกับที่ดำเนินการในภาคใต้

● ให้ศูนย์ ROC รวบรวมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญของจังหวัดในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

● เน้นส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจ ในหน่วยงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน

● ให้แต่ละจังหวัดจัดทำฐานข้อมูลด้านวัฒนธรรมเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อประโยชน์สำหรับการประสานการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านและสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน

● ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นเป็นประธานคณะกรรมการบริหารถาวรของศูนย์ และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ศูนย์ ROC จะจัดประชุมเป็นประธานร่วม และน่าจะจัดประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ ROC อย่างน้อยปีละ 2 – 3 ครั้ง

ประวัติผู้เขียน

นางศรีรัตน์ วาทีสาธกกิจ

วัน เดือน ปีเกิด	- 2 ตุลาคม 2496
การศึกษา	- รัฐศาสตรบัณฑิต (ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	- อัครราชทูตที่ปรึกษา ณ กรุงอังการา
ประวัติการรับราชการ	
พ.ศ. 2521	- เจ้าหน้าที่การทูต 3 กองพาณิชย์อุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการอาเซียน
พ.ศ. 2524	- เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ
พ.ศ. 2528	- เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี
พ.ศ. 2532	- ที่ปรึกษา กองแอฟริกา กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา
พ.ศ. 2535	- รองกงสุลใหญ่ ณ เมืองฮ่องกง
พ.ศ. 2541	- ผู้อำนวยการกอง เอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก
พ.ศ. 2543	- อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอร์ซอ
พ.ศ. 2548	- หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว เชียงใหม่
พ.ศ. 2551	- หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราวขอนแก่น และ หัวหน้าผู้ประสานภารกิจกระทรวงการต่างประเทศในศูนย์ ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
พ.ศ. 2552	- หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว ปันเกล้า
12 มิถุนายน 2552	- อัครราชทูตที่ปรึกษา ณ กรุงอังการา