



## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการ  
โครงการความร่วมมือของอาเซียน

จัดทำโดย นางสาวมรกต ศรีสวัสดิ์  
รหัส 4019

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์ฯ รูปแบบ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารการทูต ของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....นายสุกฤษฎ์ ใจดี

(คร.สมเกียรติ อริยปรัชญา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....นิศาดา ใจดี.....(นายสุกฤษฎ์)  
(ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตรະกุล อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....อนันดา ใจดี

(ศาสตราจารย์ ดร.พลวัตร บุราคม)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาฉบับนี้ เป็นการประเมินการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของอาเซียนที่เป็นส่วนสำคัญของการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันของประเทศไทย อาเซียนที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการสร้างประชาคมอาเซียนที่มีพลวัตร มีความเห็นยังไง นี่ ความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นให้กลับสู่สภาพภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ และ เป็นประชาคมที่มีบูรณาการ ภายในปี พ.ศ. 2558 สิ่งที่เป็นความท้าทายสำหรับประเทศไทย อาเซียนคือ การนำนโยบายที่ผู้นำมอบหมายไว้ แผนงาน Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015 แผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศไทย ตลอดจนแผนงานและเอกสารสำคัญ อื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลการดำเนินงานได้

ผู้เขียนได้ใช้เอกสารสำคัญสองส่วน ได้แก่ Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015 ซึ่งประกอบด้วย Blueprint ของทั้งสามเสาหลัก และแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศไทย เป็นจุดตั้งต้นของการศึกษาเรื่องการดำเนินโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของอาเซียน เนื่องจากเป็นเอกสารหลักที่กำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานเพื่อ นำไปสู่เป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียนทั้งสามเสา ไว้อย่างชัดเจน โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับสาขา ความร่วมมือที่อยู่ในความสนใจของประเทศไทยและงบประมาณที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งได้นำ ประสบการณ์การทำงานที่คุณผู้แทนภาคราชไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา มาใช้สนับสนุนการ ทำความเข้าใจภาพรวมและความสำคัญของโครงการความร่วมมือของอาเซียน และได้นำ CIPP Model มาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือ ของอาเซียน

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการเน้นในเรื่องของการเสนอข้อเสนอ โครงการและกระบวนการในการประเมินข้อเสนอโครงการเพื่อให้ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงาน และอนุมัติงบประมาณสนับสนุน แต่กระบวนการในส่วนของการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินโครงการยังไม่ได้รับความสำคัญ ขาดความชัดเจนและไม่เคร่งครัด ส่งผลให้กระบวนการ บริหารจัดการขาดประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผล และยังทำให้อาเซียนขาดความน่าเชื่อถือใน สายตาของประเทศไทยที่เป็นหัวส่วนในการพัฒนาของอาเซียนในการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายการสร้างประชาคมด้วย

ประเด็นสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการบริหารจัดการและดำเนิน โครงการอาจแบ่งออกได้เป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่ (1) ปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดประสบการณ์และความรู้

ความชำนาญในการบริหารโครงการ และการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขานุการอาเซียน (2) การขาดคุณมืออ้างอิงที่ดีสำหรับการพัฒนาข้อเสนอโครงการ (3) กระบวนการและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (4) การขาดฐานข้อมูลที่เป็นระบบและครบถ้วนเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการ และ (5) ไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลกระทบกระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินโครงการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพชัดเจนและเคร่งครัด

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้นำมาสู่การวิเคราะห์ข้อดี/ข้อเสียของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือ และนำเสนอข้อเสนอแนะโดยใช้กรอบ CIPP Model เป็นกรอบการนำเสนอข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับผลการศึกษา ดังนี้

**Context –** ควรเผยแพร่และส่งเสริมการทำความเข้าใจของหน่วยงานของไทยและประเทศไทยเชิงอาเซียน กลไกรายสาขา รวมทั้งประเทศไทยคู่เจรจาเกี่ยวกับความสำคัญของ Blueprint และแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศไทยเจรจา และเอกสารสำคัญอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียน และวางแผนเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการรองรับอย่างเหมาะสม

**Inputs –** ควรปรับปรุงคุณภาพการจัดทำข้อเสนอโครงการให้เป็นปัจจุบัน และปรับแบบฟอร์มการเสนอโครงการให้ง่ายต่อการใช้งาน นอกจากนี้ ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการอย่างเป็นระบบและครบถ้วน เพื่อให้สามารถมีข้อมูลประกอบการพัฒนาแนวความคิดและนำเสนอโครงการได้ โดยผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม และควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ โครงการด้วย

**Process –** ผลการศึกษาฉบับนี้เป็น input ที่ดีสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือให้ซับซ้อนน้อยลง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรระบุบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความโปร่งใส น่าเชื่อถือในกระบวนการทั้งหมด ทั้งนี้ ควรพิจารณากำหนดตรวจสอบการอนุมัติโครงการที่ชัดเจนเพื่อช่วยวางแผนการบริหารและดำเนินโครงการ

**Product –** ทบทวนและให้ความสำคัญกับขั้นตอนการติดตามและประเมินโครงการ รวมทั้งการจัดทำรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการซึ่งต้องเป็นเงื่อนไขบังคับที่ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง หรือตัดสินใจอื่นๆ เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินโครงการในอนาคต

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณสถาบันการต่างประเทศเทවะวงศ์ โรมอย่างยิ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้เขียนได้ร่วมเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555 ซึ่งเป็นหลักสูตรการอบรมที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อการรับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ และยังได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมร่วมกับข้าราชการจากหน่วยงานภายนอกที่นอกจากจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างเครือข่ายการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นหัวอดีต เอกอัครราชทูตผู้มีประสบการณ์ด้านการต่างประเทศโดยตรงและปัจจุบันเป็นนักวิชาการ จึงทำให้ผู้เขียนได้รับคำแนะนำและการชี้แนะข้อคิดแนวทางที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำรายงาน การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาอีกสองท่านคือ ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตรະกุล อรรถมานะ และรองศาสตราจารย์ ดร.พลกัทร บุราคม ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการจัดทำรายงานนี้ด้วย

ในโอกาสนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่คณะผู้แทนถาวรฯ ณ กรุงจาการ์ตาคือ ออท.มนัสวี ศรีโสดาพล และ อท.จอมพล เจริญยิ่ง ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนและยืนยันให้ผู้เขียนเข้าร่วมรับการอบรมครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่คณะผู้แทนถาวรฯ ทุกท่าน คุณบันฑิตา พิชญากร วีรบุตร คุณทฤษฎี จำลองรายภูร์ คุณมนัสวีร์ มั่นสกุล และคุณลักษณะ กองโคงกรด ที่เป็นกำลังสนับสนุนที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่คณะผู้แทนถาวรฯ ซึ่งทำให้ผู้เขียนสามารถเข้าร่วมรับการอบรมได้ตลอดทั้งหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนขอขอบคุณการสนับสนุนและความเอื้อเฟื้อของเพื่อนร่วมงานที่กรมอาเซียน คุณฉัตรวดี จินดาวงษ์ คุณกรภิรัมย์ วิชาธาร คุณสรวุฒ นรภุมพิพัฒน์ และน้องๆ ที่ช่วยกรุณาให้คำแนะนำนำปรึกษาและช่วยเหลือเรื่องข้อมูลการจัดทำรายงาน ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสถาบันฯ และพี่ๆ น้องๆ ที่สถาบันฯ ทุกท่านสำหรับการดูแลเอาใจใส่และการให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาการอบรม และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน กัลยาณมิตรทุกคน และครอบครัวที่ให้กำลังใจและการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการจัดทำรายงานฉบับนี้

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	๑
กิตติกรรมประกาศ	๒
สารบัญ	๓
สารบัญตาราง	๔
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>๑</b>
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัจจุบัน	๑
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
1.3 ขอบเขตการศึกษา	๓
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา</b>	<b>๕</b>
2.1 แนวคิด CIPP Model of Evaluation	๕
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๗
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	๑๑
<b>บทที่ 3 ผลการศึกษา</b>	<b>๑๒</b>
3.1 ภาพรวมของแผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียน และแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศไทย	๑๒
3.2 กระบวนการและขั้นตอนการเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียน	๒๕
3.3 การประเมินกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือ	๓๑
3.4 การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการโดยใช้ CIPP Model	๓๕
<b>บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๔๐</b>
4.1 สรุปผลการศึกษา	๔๐
4.2 ข้อดี/จุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือ	๔๑
4.3 ข้อด้อย/จุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือ	๔๒
4.4 ข้อเสนอแนะ	๔๒

บรรณานุกรม	45
ภาคผนวก	47
ก. ตารางโครงการแยกตามสาขาความร่วมมือและประเทศคู่เจรจา	48
ข. แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการมูลค่าไม่เกิน 30,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ	61
ค. แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการมูลค่าเกิน 30,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ	65
ประวัติผู้เขียน	76

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สรุปจำนวนโครงการและกิจกรรมความร่วมมือทั้งหมดระหว่างอาเซียน กับประเทศไทยฯ และภารกิจภายนอกอื่นๆ และงบประมาณ ระหว่าง มกราคม 2552 – พฤษภาคม 2555 แยกตามสาหหลักของประเทศ	22
ตารางที่ 2	สรุปงบประมาณสำหรับโครงการและกิจกรรมความร่วมมือที่ได้รับ <sup>1</sup> จากประเทศไทยฯ และภารกิจภายนอก แบ่งตามรายประเทศ/กลุ่มประเทศ	24

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

ในวาระครบรอบ 30 ปีของการก่อตั้งอาเซียนเมื่อปี พ.ศ.2540 ผู้นำประเทศไทยอาเซียนได้รับรองเอกสาร ASEAN Vision 2020<sup>1</sup> ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของประเทศไทยอาเซียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่จะรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่จะมองออกไปนอกภูมิภาค อยู่ร่วมกันโดยสันติ มีเสถียรภาพและความมั่นคง ผูกพันเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาอย่างมีพลวัตร และอยู่ในประชาคมของสังคมที่เอื้ออาทรกัน ต่อมานำการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อปี พ.ศ.2546 ผู้นำได้รับรอง Declaration of ASEAN Concord II (Bali Concord II) เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ที่บناหลีประเทศไทย โคนีเชีย ตัดสินใจที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียนที่ประกอบด้วยสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งได้รับรองกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการสร้างประชาคมอาเซียนที่มีพลวัตร มีความเนี้ยบแน่น มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นสู่สภาพภาวะปกติ และเป็นประชาคมที่มีบูรณาการ

ภายหลังจากนั้นอีก 4 ปี ผู้นำอาเซียนตระหนักถึงความเร่งด่วนของการรวมตัวเป็นประชาคม จึงได้ยืนยันเจตจำนณเรื่องการสร้างประชาคมอาเซียน และตัดสินใจเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นอีก 5 ปีด้วยการลงนามใน Cebu Declaration on the Acceleration of the Establishment of ASEAN Community by 2015 และนำไปสู่การยกร่างเอกสาร Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015 ซึ่งได้รับการรับรองโดยที่ประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 14 ที่ชาบะ-หัวหิน ประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2552 เอกสารดังกล่าวประกอบด้วยแผนการทำงาน และเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในการจัดตั้งประชาคมอาเซียนทั้งสามเสาหลักภายในปี 2558 และกรอบการทำงานด้านยุทธศาสตร์สำหรับ Initiatives for ASEAN Integration (IAI) และแผนการทำงาน IAI ฉบับที่ 2 ซึ่งเป็นแผนการทำงานที่จะช่วยเร่งรัดการลดช่องว่างด้านการพัฒนาระหว่าง

<sup>1</sup> ASEAN Vision 2020 รับรองโดยผู้นำประเทศไทยอาเซียน 9 ประเทศในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 2 ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2540.

ประเทศสมาชิกอาเซียนเดิม 6 ประเทศกับประเทศสมาชิกใหม่ ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และ เวียดนาม

การดำเนินการตามนโยบาย แผนงานและข้อกำหนดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การสร้างประชาคมอาเซียนร่วมกันจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ทุกภาคส่วน ในสังคมเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียน ดังนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับ การสนับสนุนอย่างสำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ และในทุกภาคส่วนของสังคม อาทิ ความพร้อมในเรื่องการมีระบบกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและรองรับการ รวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน การเตรียมความพร้อมทางด้านสถาบัน การเตรียมความพร้อมด้าน วิชาการ และการเตรียมความพร้อมของภาคประชาชน เป็นต้น การเตรียมความพร้อมและการ ปรับตัวของประเทศสมาชิกเพื่อการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจะดำเนินการโดยอาศัยการจัดทำ โครงการความร่วมมือเป็นเรื่องขับเคลื่อนให้เกิดผลและความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรมที่จะนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียน โดยโครงการความร่วมมือเหล่านี้ได้รับการสนับสนุน ด้านเงินทุนส่วนใหญ่จากประเทศคู่แข่งของอาเซียน<sup>2</sup> และภาครัฐบาลอื่นๆ เช่น สหพันธรัฐ เยอรมนี ซึ่งแต่ละประเทศคู่แข่งจะจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกับอาเซียนที่ระบุถึงสาขาวิชาร่วม มือที่ทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญร่วมกันซึ่งอยู่ภายใต้ทั้งสามเสาหลักของการเป็นประชาคมอาเซียน

ในระดับประเทศ กล่าวได้ว่า นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันมีจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่ง คือ การนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความ พร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านการเมืองและความ มั่นคง โดยมีนโยบายเร่งด่วนที่จะเร่งรัดดำเนินการตามข้อผูกพันในการรวมตัวเป็นประชาคม อาเซียนในปี ๒๕๕๘ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ตลอดจนการเชื่อมโยงเส้นทาง คมนาคมขนส่งภายในและภายนอกภูมิภาค และมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการเตรียมความพร้อม ของทุกภาคส่วนในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สิ่งท้าทายสำหรับประเทศไทย รวมถึงประเทศไทยสมาชิกอาเซียนอื่นๆ คือการนำนโยบายทั้ง ในระดับประเทศและเขตナารมณ์ของผู้นำอาเซียนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและมี ประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนด้วย ความพร้อมและด้วยความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งเพื่อให้สามารถปรับตัวรับมือกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามมาได้อย่าง เหมาะสมและเกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วน ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของอาเซียนให้เกิด

<sup>2</sup> ประเทศคู่แข่งทั้ง 10 ประเทศของอาเซียน ได้แก่ จีน เกาหลีใต้ อุรุวาน อินเดีย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ บรูไน ลาว กัมพูชา มองโภ ไทย บราซิล รัสเซีย แคนาดา และสหภาพยุโรป.

ขึ้นกับประชาชนของอาเซียน ซึ่งจะเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งในการผลักดันให้การเป็นประชาคมอาเซียน มีความหมายอย่างแท้จริง ซึ่งการดำเนินการเข่นว่า สามารถดำเนินการตาม Roadmap โดยผ่านการจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีประโยชน์ในการส่งเสริมเป้าหมายการสร้างประชาคมอาเซียนในแต่ละ เสาหลัก และอาศัยกรอบของแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนและประเทศไทยฯ เพื่อจัดทำข้อเสนอ โครงการที่อยู่ในความสนใจและมีลักษณะสำคัญระหว่างอาเซียนกับแต่ละประเทศไทยฯ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์และระบุข้อเท็จจริงตลอดจนสภาพปัจจุบัน/อุปสรรคของการดำเนินโครงการความร่วมมือในการรอบอาเซียน

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมหน่วยงานไทยให้มีส่วนร่วมดำเนินโครงการความร่วมมือในการรอบอาเซียนที่จะช่วยให้ไทยได้รับผลประโยชน์ในการเตรียมตัวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรม

1.2.3 เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้สำหรับผลักดันให้กระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือในการรอบอาเซียนมีประสิทธิผลและตอบสนองประโยชน์ของประเทศไทยฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ศึกษากระบวนการและแนวทางการดำเนินโครงการความร่วมมือในการรอบอาเซียน จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแผนปฏิบัติการต่างๆ ของอาเซียนกับประเทศไทยฯ ที่ระบุ สาขาวิชาความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมทั้งสามเสาหลักของอาเซียนที่เสริมสร้าง ความมั่นคงของรัฐ เศรษฐกิจและความมั่นคงมนุษย์

1.3.2 วิเคราะห์และประเมินกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่สำนักเลขานุการ อาเซียนเป็นกลไกหลักที่สำคัญในกระบวนการดำเนินการ เพื่อให้สามารถมีข้อเสนอแนะทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติในการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็น ประโยชน์ต่อประเทศไทยฯ ในการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3.3 นำผลการศึกษามาใช้จัดทำข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทย เพื่อให้มีความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการความร่วมมือในการรอบอาเซียน และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินโครงการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเตรียม ตัวของไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนตามกำหนดเวลาในปี พ.ศ. 2558 ได้อย่างเหมาะสม

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 การศึกษาบททวนกระบวนการและแนวทางการดำเนินโครงการจะสามารถสร้างทักษะให้เห็นสภาพปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงของกระบวนการดำเนินโครงการความร่วมมือในการอนามัยน้ำเพื่อสู่การเสนอแนะและระบุแนวทางในการส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนช่วยวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา โดยไม่ทำให้ไทยเสียโอกาสในเวทีระหว่างประเทศ

1.4.2 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการกำหนดทำที่และบทบาทของไทยในการเสนอแนะแนวทางเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการและแนวทางการดำเนินโครงการความร่วมมือของอาเซียนให้มีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดกับประเทศไทยใน การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนร่วมกัน

1.4.3 ผลการศึกษาจะมีส่วนช่วยในการวางแผนและกำหนดแนวทางการทำงานในระดับสัมมติ ระยะกลางและระยะยาวย่างเหมาะสมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน โดยเน้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับประเทศไทยสมาชิกอาเซียนอื่นๆ ในสาขาความร่วมมือต่างๆ ทั้งด้านการเมือง-ความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม-วัฒนธรรม ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมตัวและปรับตัวของทุกภาคส่วนของไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด CIPP Model of Evaluation

CIPP Model เป็นรูปแบบสำหรับการประเมินผลโครงการที่เริ่มต้นพัฒนามาตั้งแต่ พ.ศ. 2509 (ค.ศ. 1966) โดยนาย Daniel L. Stafflebeam และทีมงานของมหาวิทยาลัย Western Michigan สหรัฐอเมริกา โดยพัฒนาจากประสบการณ์การประเมินผลโครงการด้านการศึกษาของ Ohio Public School District

แนวทางของการประเมินโดยใช้ CIPP เป็นแนวทางที่เน้นเรื่องการตัดสินใจและการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบสำหรับการบริหารจัดการและการดำเนินโครงการ แนวคิดของ Stafflebeam ได้แบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกัน โดยฝ่ายประเมิน มีหน้าที่ระบุ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่นำข้อมูลและผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่อไป เพื่อไม่เกิดอคติในการดำเนินการ ประมุน ด้วยแนวทางนี้ ข้อมูลจะเป็นส่วนที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุดที่จะช่วยให้ผู้กำหนดหน้าที่บริหาร จัดการ โครงการสามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น การรวบรวมข้อมูลและการรายงานข้อมูลจะเป็นไปเพื่อ สร้างเสริมให้การบริหารจัดการ โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น กระบวนการประเมิน CIPP จึง ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงการประเมินกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการ ดำเนินโครงการ โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์และเหตุผลสำหรับการ ตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการที่เกี่ยวข้องภายใต้วงจร (cycle) ของการวางแผน การกำหนดโครงสร้าง การดำเนินการ และการบทวนปรับปรุงการตัดสินใจ โดยในแต่ละส่วนของวงจรจะใช้รูปแบบ CIPP เป็นเครื่องมือสำหรับการสำรวจบทวน และเพื่อให้การประเมินเป็นประโยชน์ จำเป็นต้อง ตอบคำถามของผู้มีหน้าที่ตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้อย่างดีที่สุด Stafflebeam เห็นว่า การ ประเมินควรเป็นกระบวนการของการแยกแยะหน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับและการให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ด้วยเป้าประสงค์ที่จะพัฒนาปรับปรุงโครงการที่รับผิดชอบให้ ดีขึ้น

Stafflebeam กำหนดประเด็นการประเมินตามรูปแบบ CIPP Model ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) Context Evaluation – C หรือ การประเมินสภาพแวดล้อม หมายถึงการประเมินก่อนการดำเนินการโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการสำหรับการดำเนินโครงการ โดยมุ่งที่จะตอบคำถามสำคัญคือ ควรจะทำอะไร (What should we do?) โดยในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับการประเมินความต้องการที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของโครงการและลำดับความสำคัญ

(2) Input Evaluation – I หรือการประเมินปัจจัยนำเข้า หมายถึงการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการสร้างของการดำเนินโครงการและมุ่งที่จะตอบคำถามสำคัญคือ จะทำย่างไร (How should we do?) โดยขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

(3) Process Evaluation – P หรือการประเมินกระบวนการ หมายถึงการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อช่วยการตัดสินใจทบทวนการดำเนินโครงการและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการในระยะต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยตอบคำถามสำคัญว่า ได้ดำเนินโครงการตามที่วางแผนไว้หรือไม่ (Are we doing it as planned?) และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกันหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย / แผนงาน/โครงการ ซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว นอกเหนือนี้ ยังเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจด้วยการติดตามการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจที่ถูกต้อง และครบถ้วน

(4) Product Evaluation – P หรือการประเมินผลผลิต หมายถึงเป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อช่วยการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ โดยตอบคำถามสำคัญคือ การดำเนินโครงการได้ผลหรือไม่ (Did the programme work?) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย / แผนงาน / โครงการเท่าที่ควร

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 Roadmap for an ASEAN Community (2009-2015)

แผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนปราการ ในเอกสารสำคัญ คือ ปฏิญญาบานาหีว่าด้วยข้อตกลงอาเซียนฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ซึ่งผู้นำอาเซียนได้รับรองเมื่อปี 2546 และแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Programme - VAP) ที่ได้รับการรับรองในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 10 ที่เวียงจันทน์ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2547 ซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดเป้าหมายการรวมตัวอย่างสมบูรณ์แบบของอาเซียนเพื่อให้เป็นประชาคมอาเซียนที่มีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน มีพลวัตร และมีความสามารถที่จะยึดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ภายในปี 2563 (ค.ศ.2020) โดยประกอบด้วย ๓ เสาหลัก คือ (1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน และต่อมาที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 ที่เมืองเชนู เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2550 ได้เลื่อนเป้าหมายการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นมาเป็นปี 2558 (ค.ศ. 2015) จากนั้น ประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันทำงานเพื่อยกร่าง Blueprint สำหรับการเป็นประชาคมอาเซียนที่ประกอบด้วยห้องทำงานเสาหลักดังกล่าว โดยที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่สิงคโปร์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2550 รับรองแผนงานสำหรับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นฉบับแรก และเห็นชอบให้มีการยกร่างแผนงานสำหรับการจัดตั้งประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยทั้งสองแผนงานได้เสนอให้ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14 เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2552 ที่ชะอà-หัว Hin รับรอง

แผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนประกอบด้วยแผนงานของห้องทำงานประชาคม โดยกิจกรรมและความร่วมมือภายใต้ห้องทำงานเสาหลัก ได้รับการพัฒนาขึ้นบนสมมติฐานที่ว่าทุกเสาหลักต้องพึ่งพา กัน มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออ ก และความเชื่อมโยงมีความสำคัญที่จะนำไปสู่การมีความเกื้อกูลระหว่างเป้าหมายของแต่ละประชาคม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาคมอาเซียน ซึ่ง 3 แผนงานของประชาคมอาเซียน ได้แก่

- 1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community – APSC) มีเป้าหมายสำคัญที่มุ่งไปสู่การที่ประเทศในภูมิภาคสามารถอยู่ร่วมกันสนับสนุนและอยู่ร่วมกับประชาคมโลกในลักษณะที่มีความยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย และสันนิษัท ด้วยแผนงานนี้ ประเทศสมาชิกอาเซียนมองภาพของอาเซียนว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 เรื่องคือ 1) เป็นประชาคมที่มีกฎเกณฑ์เป็นพื้นฐาน (rule-based Community) ที่ประเทศสมาชิกมีค่านิยม (values) และบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน 2) เป็นภูมิภาคที่มีความหนึ่งเดียวแน่น มีสันติสุข มั่นคง และมีความสามารถในการยึดหยุ่นปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีความ

รับผิดชอบร่วมกันสำหรับความมั่นคงของภูมิภาค และ 3) เป็นภูมิภาคที่มีพลวัต เปิดมุมมองสู่โลกภายนอกในโลกที่มีบูรณาการและการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันมากขึ้น ภายใต้คุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 3 ประการ ประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แผนงาน แนวทางความร่วมมือ และกรอบระยะเวลาการทำงานเพื่อให้อาเซียนบรรลุเป้าหมายของการเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคง

2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) เป็นเป้าหมายสำคัญของการรวมตัวทางเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (Single Market and production base) 2) เป็นภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง 3) เป็นภูมิภาคที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียม และ 4) เป็นภูมิภาคที่สามารถบูรณาการกับระบบเศรษฐกิจโลกได้อย่างครบถ้วน ความร่วมมือภายใต้ AEC ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ อาทิ การรับรองคุณสมบัติวิชาชีพ การหารืออย่างใกล้ชิดในเรื่องเศรษฐกิจมหาภาคและนโยบายการคลัง มาตรการด้านการเงินเพื่อการค้า การขยายและส่งเสริมการเชื่อมโยงของโครงสร้างพื้นฐานและการสื่อสาร การพัฒนาระบบทຽรงอิเล็กทรอนิกส์ การรวมตัวด้านอุตสาหกรรมเพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรของภูมิภาค และการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทในการสร้างประชาคมเศรษฐกิจ ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคือการเปลี่ยนภูมิภาคอาเซียนไปสู่การเป็นภูมิภาคที่มีการโยกย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือโดยเสรี รวมถึงการโยกย้ายทุน โดยเสริมสืบเนื่องกันด้วย

3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community - ASCC) มีเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้ประชาคมอาเซียนเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้บรรลุการเป็นหนึ่งเดียวกันของประชาชนอาเซียน ASCC พยายามที่จะส่งเสริมให้มีอัตลักษณ์ร่วมกันของอาเซียนและสร้างสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน (caring and sharing society) ที่ไม่มีการแบ่งแยก (inclusive) และประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น ASCC เน้นเรื่องการคุ้มครองทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมและธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีความสามัคคี แผนการดำเนินงานของ ASCC จึงให้ความสำคัญกับมิติความมั่นคงของมนุษย์ และมุ่งมั่นที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น

ในปัจจุบัน กระแสโลกกวิลด์ส์ ผู้นำให้บริบททางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้อาเซียนต้องปรับตัวให้แข็งขันทางเศรษฐกิจ ได้เพื่อให้สามารถรองรับการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีของคน ทุน การค้า การบริการ การ

ลงทุน เทคโนโลยี และความรู้ รวมทั้งยังมีความจำเป็นต้องรวมตัวกันเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับประเทศในภูมิภาค ใกล้เคียง เช่น จีน และอินเดีย ที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ อาเซียนยังต้องเผชิญสิ่งท้าทายที่เป็นภัยทางความมั่นคงในรูปแบบใหม่ อาทิ โรคระบาด การก่อการร้าย ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ลิ่งแวดล้อม กัญชา ความมั่นคงทางพลังงาน และอาหาร รวมทั้งยังมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปัญหาภายในที่เกิดจากการที่รัฐบาลชักลาก่อนไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงต่างๆ ในขณะที่อาเซียน ไม่มีกลไกที่จะบังคับให้รัฐบาลชักลาก่อนตามสิ่งที่สำคัญและมีความเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการคือการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้กับประชาชน เพื่อช่วยให้ตระหนักรถึงผลประโยชน์และผลกระทบที่จะได้รับจากการเป็นประชาคมอาเซียน อาเซียนจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาและรับมือกับสิ่งท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเรื่องการจัดตั้งประชาคมภายในปี 2558 อาเซียนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประชาชนทั้งในเรื่องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของประชาคมที่จะสร้างขึ้น ทั้งนี้ บทเรียนจากสหภาพยุโรปชี้ให้เห็นว่า ประชาคมจะไม่สามารถบรรลุผลได้หากประชาชนไม่ให้การสนับสนุน ดังนั้น ในช่วงเวลาหนึ่งปี 2558 จึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้อาเซียนเป็นประชาคมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ (Community of Action) มีการเชื่อมโยงและติดต่อสื่อสารระหว่างกัน อย่างใกล้ชิด (Community of Connectivity) รวมทั้งเป็นประชาคมเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง (Community of People)

### 2.2.2 แผนปฏิบัติการกับประเทศไทย

ในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศไทยทั้ง 9 ประเทศและ 1 ภูมิภาค เอกสารสำคัญที่กำกับการดำเนินความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และทิศทางการทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนการสร้างประชาคมอาเซียนคือ เอกสารแผนปฏิบัติการกับแต่ละประเทศไทย ซึ่งเป็นแผนการทำงานร่วมกันระหว่างอาเซียนกับประเทศไทยที่ไม่มีผลผูกพันทางกฎหมาย แผนปฏิบัติการเหล่านี้จะประกอบด้วยเนื้อหาสาระสำคัญที่แบ่งเป็น 3 ประเด็นหลักตามเสาหดลักษณะของประชาคมอาเซียน ได้แก่

- 1) ความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคง
- 2) ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ และ
- 3) ความร่วมมือด้านสังคมและวัฒนธรรม

ในการนำแผนปฏิบัติการเหล่านี้มาใช้ในท่อไป ผู้เขียนจะเน้นความร่วมมือแยกตามเสาหดลักษณะที่เป็นลำดับความสำคัญของแต่ละประเทศไทย โดยอาศัยตารางข้อมูลของสำนักเลขานุการอาเซียนเป็นหลัก

### 2.2.3 เอกสารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือของอาเซียน

- 1) ASEAN Project Management Manual Version 2.8
- 2) Conceptualisation and Formulation of ASEAN Programmes and Projects – A Practical guide Version 1.3
- 3) Guidelines for Developing ASEAN Projects Draft Version 2010

เอกสารทั้งสามฉบับข้างต้น เป็นเอกสารใช้ภายในสำหรับประเทศไทยสมาชิกอาเซียน และสำนักเลขานุการอาเซียน ซึ่งจะใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการอธิบายกรอบการทำงานและกระบวนการบริหารจัดการ โครงการที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักคือ สำนักเลขานุการอาเซียน และประเทศไทยสมาชิก (CPR ในฐานะผู้ให้ความเห็นชอบข้อเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียนที่จะเสนอขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากประเทศไทยเจรจา และกลไกรายสาขาที่เป็นผู้เสนอโครงการและให้ความเห็นชอบข้อเสนอโครงการในเบื้องต้น) ทั้งนี้ ประเทศไทยเจรจาสามารถเสนอข้อเสนอโครงการความร่วมมือได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเข้าสู่กระบวนการพิจารณา เช่นเดียวกับข้อเสนอโครงการของประเทศไทยสมาชิกอาเซียน

#### ขั้นตอนหลักของการบริหารจัดการ โครงการประกอบด้วย

- 1) การออกแบบโครงการ (project design) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ประเทศไทยผ่านกลไกรายสาขา หรือสำนักเลขานุการอาเซียนเตรียมการจัดทำเอกสารแนวความคิด (concept note) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 2 เกณฑ์หลักที่สำคัญคือ (ก) จะต้องเป็นโครงการในระดับภูมิภาค ไม่ใช่ระดับประเทศ และ (ข) โครงการที่เสนอต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินการระดับภูมิภาค จากนั้น เจ้าที่ที่เกี่ยวข้องของสำนักเลขานุการจะดำเนินการทบทวนตรวจสอบข้อเสนอโครงการในเบื้องต้นว่า มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่

2) การรับรองและการประเมินโครงการ (Project approval/appraisal) ข้อเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียนจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ โครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 30,000 คอลลาร์สหราชอาณาจักร และโครงการที่มีมูลค่าสูงกว่า 30,000 คอลลาร์สหราชอาณาจักร ข้อเสนอโครงการจะได้รับการอนุมัติตามลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้ ข้อเสนอโครงการทั้งหมดจะต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบโดย Project Appraisal Committee (PAC) ซึ่งเป็นคณะกรรมการภายในของสำนักเลขานุการอาเซียน และจัดส่งให้กับไกรายสาขาที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ จากนั้นจึงจัดส่งข้อเสนอโครงการที่ผ่านการให้ความเห็นชอบจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ CPR เพื่อให้อนุมัติโครงการ ก่อนจัดส่งให้ประเทศไทยเจรจาพิจารณาอนุมัติงบประมาณ

- 3) การดำเนินโครงการและการติดตามผลการดำเนินโครงการ (Project implementation and monitoring) การดำเนินโครงการส่วนใหญ่จะเป็นความรับผิดชอบของผู้เสนอ

## โครงการ รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินโครงการและติดตามผล

4) การประเมินโครงการและการดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Project evaluation and completion) รายงานผลการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการจะจัดทำเมื่อสิ้นสุดโครงการ

### 2.3 สรุปกรอบแนวคิด

ผู้เขียนตั้งใจที่จะนำแนวคิด CIPP Model มาใช้เป็นกรอบสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการขั้นตอนของการบริหาร โครงการความร่วมมือของอาเซียน โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่กล่าวถึงในข้อ 2.2 มาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพิ่มเติมที่มาจากการประสบการณ์ทำงานร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสำนักเลขานุการอาเซียนในการมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นในการประชุมหารือในกรอบกลไกการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะใน ASEAN Sub-Committee on Development Cooperation (SCDC) ซึ่งเป็นกลไกของอาเซียนเพื่อพิจารณาหารือเรื่องการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือของอาเซียน โดยคาดว่า ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะสามารถนำไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือ และมีข้อเสนอแนะที่สำคัญในสองส่วนคือ ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานไทยในการเตรียมความพร้อมก่อนนำเสนอโครงการ และการดำเนิน โครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับการปฏิบัติตามแผนงานทั้งสามเสาหลักที่จะสำหรับเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 และเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการผลักดันให้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ โครงการให้มีประสิทธิผลดีขึ้นสำหรับประเทศไทย

## บทที่ 3

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนเห็นว่าแผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนที่ประกอบด้วยแผนงานหลักของทั้งสามประเทศ หรือที่เรียกว่าโดยทั่วไปว่า Blueprint เป็นเอกสารสำคัญที่กำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานเพื่อให้อาเซียนบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 และเอกสารสำคัญอีกส่วนหนึ่งได้แก่ แผนปฏิบัติการที่ประเทศไทยเสนออาเซียนได้ร่วมกันจัดทำขึ้นกับประเทศไทยคู่เจรจาซึ่งได้กำหนดกรอบความร่วมมือในสาขาต่างๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความเป็นทุ่นส่วนในการทำงานที่สอดคล้องกับแผนงานการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ดังนั้นเอกสารทั้งสองส่วนจึงถือว่าเป็นจุดตั้งต้นที่ชี้แนะวิสัยทัศน์ด้านยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการพัฒนาของอาเซียนซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการดำเนินโครงการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในที่สุด กระบวนการดำเนินโครงการความร่วมมือดังกล่าวจะมีกระบวนการดำเนินไปอย่างมีจุดหมายชัดเจนว่าโครงการความร่วมมือเหล่านี้จะช่วยให้ประเทศไทยบรรลุผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้

ในบทนี้ ผู้เขียนขอสรุปประเด็นสำคัญของเอกสารทั้งสองส่วนเพื่อให้เข้าใจภาพรวมของ Blueprint และแผนปฏิบัติการระหว่างประเทศไทยกับประเทศไทยคู่เจรจา จากนั้น ผู้เขียนจะอธิบายถึงกระบวนการของการดำเนินโครงการความร่วมมือ การประเมินปัญหา อุปสรรค และข้อดี/ข้อด้อยต่างๆ ของกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการความร่วมมือโดยใช้ CIPP Model เป็นกรอบการวิเคราะห์ต่อไป

#### 3.1 ภาพรวมของแผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนและแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศไทยคู่เจรจา

อาเซียนจัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 ด้วยการลงนามในปฏิญญากรุงเทพฯ ของผู้แทนประเทศไทยและมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมาใน ดาวรุสชาติ ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียนเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2527 เวียดนามเข้าร่วมเป็นสมาชิกเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2538 ลาวและเมียนมาร์เข้าร่วมเป็นสมาชิกเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2540 และกัมพูชาเข้าร่วมเป็นสมาชิกเมื่อ 30 เมษายน 2542 เมื่อว่าอาเซียนรวมตัวก่อตั้ง

ขึ้นมาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 อาเซียนยังไม่เคยมีกรอบกฎหมายหรือสถาบันรองรับความเป็นองค์กรระหว่างประเทศอย่างแท้จริง ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนเห็นว่า ควรที่จะผลักดันการรวมตัวของประเทศสมาชิกอย่างเป็นมีขั้นตอนและมีระบบระเบียบที่ชัดเจน จึงได้ตอกย้ำร่างกฎหมายต่ออาเซียน ขึ้นมาตั้งเที่ยนเดียว ได้ว่าเป็นธรรมนูญของอาเซียนที่มีผลผูกพันทางกฎหมายกับประเทศสมาชิก เป็นการวางแผนของความสัมพันธ์ของประเทศสมาชิกอาเซียนร่วมกันที่แสดงถึงเจตนาرمย์และข้อผูกพันระหว่างประเทศสมาชิก ตลอดจนเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่จะช่วยให้การรวมตัวของอาเซียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะการดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 ผู้นำประเทศสมาชิกได้ร่วมลงนามกฎหมายต่ออาเซียนในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่สิงคโปร์เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2550 และกฎหมายต่อฯ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2551 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญสามประการคือ การทำให้อาเซียนเป็นองค์กรระหว่างประเทศที่มีกฎต้องการองรับการทำงาน โดยมีสถานะเป็นนิติบุคคลในฐานะองค์กรระหว่างรัฐบาล นอกจากนี้ กฎหมายต่อฯ ยังกำหนดบรรทัดฐาน ค่านิยม และกฎหมายเบื้องในการอยู่ร่วมกันของประเทศสมาชิก วางเป้าหมายที่ชัดเจนของการรวมตัว และแสดงให้เห็นถึงการมีความรับผิดชอบและการปฏิบัติตามข้อผูกพันต่างๆ ร่วมกันด้วย

สำหรับแผนการดำเนินการเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนเป็นชุดของเอกสารสำคัญที่ประกอบด้วยแผนการดำเนินการเพื่อจัดตั้งประชาคมสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน (ASEAN Political-Security Community - APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community – ASCC) และข้อริเริ่มสำหรับการบูรณาการของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration (IAI) Strategic Framework and IAI Work Plan 2 ซึ่งเป็นแผนการทำงานเพื่อเร่งรัดการลดช่องว่างด้านการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกเดิม 6 ประเทศกับประเทศสมาชิกใหม่ 4 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม เอกสาร Blueprint ทั้งสามฉบับและ IAI Work Plan มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด และเป็นแผนงานที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 การทำงานของทั้งสามเสาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกลไกระดับรัฐมนตรีที่เรียกว่า Community Council เพื่อให้แต่ละเสาดำเนินการตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละ Blueprint

**APSC Blueprint** เป็นแผนการดำเนินงานที่ได้รับการกำหนดออกแบบมาเพื่อส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาคด้วยการยกระดับความร่วมมือของอาเซียนด้านการเมืองและ

ความมั่นคงให้สูงยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และกรอบระยะเวลาทำงาน ไว้ด้วย และมีคุณลักษณะที่สำคัญสามประการคือ

(1) เป็นประชาคมที่มีกฎหมายที่เป็นพื้นฐานที่ประเทศไทยสามารถมีค่า尼ยมและบรรทัดฐานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายหลักสองประการคือ

(ก) มีความร่วมมือในการพัฒนาทางด้านการเมืองด้วยการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและความพึงพอใจในระบบการเมือง วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ของประเทศไทย อาเซียน การวางแผนพื้นฐานสำหรับการสร้างกรอบงานด้านสถาบันเพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการถ่ายทอดส่งผ่านข้อมูลอย่างเสรีในภูมิภาคเพื่อการสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างประเทศไทยอาเซียน การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับหลักนิติรัฐ ระบบยุติธรรม และโครงสร้างทางกฎหมาย การส่งเสริมและปกป้องสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมธรรมาภิบาล การส่งเสริมเพิ่มพูนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียนในการขับเคลื่อน ข้อเสนอหริเริ่มต่างๆ ทางด้านการเมืองให้มีความคืบหน้า และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

(ข) การสร้างบรรทัดฐานร่วมกันระหว่างประเทศไทยอาเซินด้วยการปรับโครงสร้างสถาบัน กลไกและกรอบการทำงานของประเทศไทยอาเซินให้สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียน การสร้างเสริมความร่วมมือภายใต้สนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การปฏิบัติตามปุกุยยาฯ ด้วยการดำเนินการของรัฐภาคีในทะเลจีนใต้ (Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea –DOC) การปฏิบัติตามสนธิสัญญาฯ ด้วยเขตปลอดอาวุธนิวเคลียร์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (South East Asian Nuclear Weapon-Free Zone –SEANWFZ) และแผนปฏิบัติการของ SEANWFZ และการส่งเสริมความร่วมมือทางทะเล

(2) เป็นประชาคมของภูมิภาคที่มีความเหนี่ยวแน่น มีสันติสุข มีความมั่นคงและมีความสามารถในการยึดหยุ่นปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ของโลก โดยมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อความมั่นคงอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ

(ก) การป้องกันความขัดแย้งและมาตรการสร้างความมั่นใจระหว่างประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างเสริมมาตรฐานการสร้างความมั่นใจระหว่างประเทศ การส่งเสริมให้มีความโปร่งใสและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายป้องกันประเทศไทยและแนวความคิดเรื่องความมั่นคงร่วมกัน การสร้างกรอบการทำงานในระดับสถาบันเพื่อสร้างเสริมกระบวนการ ASEAN Regional Forum (ARF) ในการสนับสนุนการสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน และการส่งเสริมการพัฒนาบรรทัดฐานที่จะขยายความร่วมมือด้านการป้องกันประเทศไทยและความมั่นคง

(ข) การแก้ไขความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้ง โดยสันติ ประกอบด้วยการสร้างเสริมกรอบ/แนวทางของการยุติความขัดแย้ง โดยสันติที่มีอยู่แล้วและพิจารณาเสริมกรอบเหล่านี้

ด้วยมาตรการเพิ่มเติมอื่นๆ ตามที่จำเป็น การสร้างเสริมกิจกรรมด้านการวิจัยในเรื่องสันติภาพ การบริหารจัดการความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง และการส่งเสริมความร่วมมือในระดับภูมิภาคเพื่อชาร์งรักษาสันติภาพและเสถียรภาพ

(ค) การสร้างสันติภาพภายหลังความขัดแย้ง โดยเน้นเรื่องการสร้างเสริมความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม

(ก) ประเด็นความมั่นคงในรูปแบบใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างเสริมความร่วมมือเพื่อจัดการกับประเด็นปัญหาความมั่นคงแบบใหม่ โดยเฉพาะอาชญากรรมข้ามชาติและสิ่งท้าทายข้ามพรมแดนอื่นๆ การเพิ่มพูนความพยายามในการต่อต้านการก่อการร้ายโดยการให้สัตยบันและปฏิบัติตามอนุสัญญาอาเซียนว่าด้วยการต่อต้านการก่อการร้าย

(จ) การสร้างเสริมความร่วมมือด้านการบริหารจัดการภัยพิบัติและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน

(3) เป็นภูมิภาคที่มีพลวัตรและปีกมุนมองสู่โลกภายนอก โดยพร้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับภาคภัยนอกในโลกที่มีปัญหานโยบายและเศรษฐกิจที่มีความไม่สงบมากขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักคือ การสร้างเสริมความเป็นศูนย์กลางของอาเซียนในความร่วมมือระดับภูมิภาคและขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียน รวมถึงกระบวนการอื่นๆ ในระดับภูมิภาคที่อาเซียนมีปฏิสัมพันธ์กับภาคภัยนอกด้วยการมีบทบาทนำและแข็งขันในการส่งเสริมความใกล้ชิดและการติดต่อทางความสัมพันธ์

**AEC Blueprint** ประชากุมเรษฐุกิจอาเซียนจะทำให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวทั่วโลก สร้างอาเซียนให้มีพลวัตรและปีกความสามารถมากขึ้นด้วยกลไกและมาตรการใหม่ๆ ที่จะส่งเสริมความแข็งแกร่งของการปฏิบัติตามแผนงานด้านเศรษฐกิจที่มีอยู่เดิม นอกเหนือไปนี้ ประชากุมเรษฐุกิจอาเซียนจะให้ความสำคัญกับการลดช่องว่างการพัฒนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกใหม่ ได้แก่ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม ผ่านความร่วมมือภายในด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาศูนย์กลางและภาระส่วนตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration: IAI) และแผนงานครอบคลุมภูมิภาคอื่นๆ รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินงานแผนความร่วมมือในด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาศูนย์กลางและภาระส่วนตัวของอาเซียน การยอนรับคุณสมบัติของผู้ประกอบวิชาชีพ การหารือที่ใกล้ชิดมากขึ้นในเรื่องเศรษฐกิจภูมิภาคและนโยบายทางการเงิน มาตรการทางการค้าและการเงิน การส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานและการเชื่อมโยงในภูมิภาคเพื่อสื่อสาร การพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-ASEAN) การรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมต่างๆ ในภูมิภาคเพื่อส่งเสริมการจัดซื้อในภูมิภาค และส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยประชากุมเรษฐุกิจอาเซียนมีคุณลักษณะที่สำคัญที่มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันและ

## ส่งผลเกือกุลกัน คือ

(1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

(ก) การเคลื่อนย้ายสินค้าที่サービซึ่งมีการกำหนดมาตรการสำคัญไว้ได้แก่ การขัดภายในและการยกเลิกมาตรการที่มิใช่ภาษี มาตรการอำนวยความสะดวกทางการค้า เช่น การบูรณาการด้านพิชิตภารเพื่อลดภาระเบี้ยน ขั้นตอน วิธีการต่างๆทางศุลกากรที่ยุ่งยากและเพื่อลดต้นทุนการทำธุรกรรมต่างๆ การส่งเสริมขีดความสามารถในการส่งออก การจัดตั้งระบบศุลกากรหน้าต่างเดียว การส่งเสริมกฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า เป็นต้น การรวมกลุ่มทางศุลกากรเพื่อให้มีความสะดวกคล่องตัว โดยมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาศุลกากร โดยเฉพาะ การปรับมาตรฐานและลดอุปสรรคทางเทคนิคเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิตของภูมิภาค

(ข) การเปิดเสรีการค้าบริการ ประกอบด้วยมาตรการต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้การค้าบริการของภูมิภาคเป็นไปโดยเสรี ได้แก่ การดำเนินงานเพื่อยอมรับคุณสมบัติวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรในภูมิภาค มาตรการเปิดเสรีสำหรับสาขาวิชาการด้านการเงินโดยอนุญาตให้ประเทศสมาชิกอาเซียนสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความเป็นระเบียบของสาขาการเงิน

(ค) การเปิดเสรีด้านการลงทุน เพื่อสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ และการลงทุนระหว่างกันในภูมิภาค ส่งเสริมให้มีการเปิดเสรีการลงทุนใหม่และนำผลกำไรกลับมาลงทุนอย่างยั่งยืน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระยะยาว โดยประเทศสมาชิกดำเนินการเจรจาจัดทำความตกลงต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการลงทุนโดยเสรี เช่นความตกลงเขตการลงทุนอาเซียนที่เปิดเสรีและให้การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติแก่นักลงทุน ความตกลงเขตการลงทุนอาเซียนเต็มรูปแบบ ความตกลงคุ้มครองการลงทุน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีมาตรการอำนวยความสะดวกและความร่วมมือต่างๆ เช่น การปรับกฎระเบียบนโยบายการลงทุนให้มีความโปร่งใส ลดความซ้อนซับซ้อนและทำนายได้ การเสริมสร้างการเผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูล และการตระหนักรู้ด้านการลงทุน

(ง) การเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสริมภาคีนี้ โดยมีการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกและส่งเสริมให้มีการเปิดเสรีด้านทุนมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการพัฒนาและการรวมกลุ่มตลาดทุนของอาเซียน การอนุญาตให้เคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสริมภาคีนี้ โดยยกเลิกหรือผ่อนคลายข้อกำหนดที่เคร่งครัดเพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระเงิน โอนเงินสำหรับการทำธุรกรรมต่างๆ และเพื่อสนับสนุนการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ

(จ) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือที่サービซึ่งมีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการ การเคลื่อนย้ายหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางสำหรับบุคคลธรรมดานี้ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับ

การค้าสินค้า การค้าบริการ และการลงทุน ส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายนักเรียนและเข้าหน้าที่ด้านการศึกษาในภูมิภาคเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การศึกษาและการทำงาน พัฒนามาตรฐานความสามารถและคุณสมบัติของแรงงาน อาชีพและความชำนาญ เสริมสร้างขีดความสามารถในการวิจัยเพื่อสนับสนุนความชำนาญและวิชาชีพต่างๆ พัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลด้านตลาดแรงงาน

นอกจาก 5 องค์ประกอบสำคัญแล้ว การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวที่มีอยู่ในประเทศไทย ที่สำคัญอีก 2 ส่วนคือ (น) การรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาชีวศึกษาเพื่อเร่งรัดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ 12 สาขา โดยมีแผนงานและมาตรการเฉพาะสาขา และ (ษ) ความร่วมมือด้านอาหาร การเกษตร และป่าไม้ โดยการยกระดับการค้าภายในและภายนอกอาชีวศึกษา ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือและแนวทางในการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างอาชีวศึกนกบองค์การระหว่างประเทศในระดับต่างๆ และภาคเอกชน ส่งเสริมสหกรณ์ การเกษตรของอาชีวศึกษาเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและการเข้าสู่ตลาด

(2) การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง Blueprint ได้กำหนดนโยบายและการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอาชีวศึกษา ได้แก่ (ก) นโยบายการแข่งขันเพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่มีการแข่งขันอย่างยุติธรรม (ข) การคุ้มครองผู้บริโภค (ค) การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาโดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและด้านความร่วมมือด้านลิขสิทธิ์ (ง) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง คมนาคมในทุกรูปแบบ ด้านข้อมูล ความร่วมมือด้านพลังงาน ความร่วมมือด้านเหมืองแร่ การสนับสนุนด้านการเงินแก่โครงสร้างพื้นฐาน (จ) มาตรการด้านภาษีอากร โดยสร้างเครือข่ายของความตกลงยกเว้นการเก็บภาษีซ้อนระหว่างประเทศสมาชิก (ฉ) การส่งเสริมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยการวางแผนนโยบายและโครงสร้างทางกฎหมายรองรับการค้าสินค้าและการค้าบริการ

(3) การเป็นภูมิภาคที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน ประกอบด้วยแนวทางและมาตรการต่างๆ ได้แก่ (ก) การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ (ข) การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกและกับประเทศอื่นๆ ด้วยตามแผนการ IAI เพื่อให้การรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาชีวศึกษาเกิดขึ้น ได้ทั้งในแนวตั้งและแนวกว้าง ซึ่งครอบคลุมด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเสริมสร้างขีดความสามารถในการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ พลังงาน บรรณาการการลงทุน การท่องเที่ยว การลดระดับความยากจน และการปรับปรุงคุณภาพชีวิต

(4) การเป็นภูมิภาคที่มีฐานการค้าและเศรษฐกิจโลก ได้อย่างสมบูรณ์ ประกอบด้วย

แนวทางและมาตรการต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้อาเซียนสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล เป็นภูมิภาคที่มีพลวัตร เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานของโลกที่แข็งแกร่งมากขึ้น และเป็นตลาดที่ดึงดูดการค้า การลงทุนจากต่างชาติ ซึ่งประกอบด้วย (ก) แนวทางการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับภายนอก ซึ่งรวมถึงการเจรจาจัดทำความตกลงเขตการค้าเสรี และความตกลงว่าด้วยหุ้นส่วนเศรษฐกิจ และ (ข) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในเครือข่ายอุปทานของโลก โดยการปรับตัวเข้าสู่หลักปฏิบัติสากลและมาตรฐานต่างๆ ในการผลิตและจำหน่าย และพัฒนา ยกระดับขีดความสามารถในการผลิต

**ASCC Blueprint** เป็นแผนการดำเนินการที่มุ่งหวังให้อาเซียนเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความกินดีอยู่ดี เป็นประชาคมที่มีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ไม่เป็นพิษ และเป็นประชาคมที่ประชาชนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้ ASCC Blueprint จะประกอบด้วยความร่วมมือเฉพาะสาขา (functional cooperation) ในประเด็นด้านสังคมวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายมากที่สุดในสามเสาของประชาคม ได้แก่ เยาวชน การศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิทธิมนุษยชน สาธารณสุข วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ศตวรรษ แรงงาน การจัดความยاكจน สวัสดิการสังคมและการพัฒนา วัฒนธรรมและสารนิเทศ กิจกรรมพลเรือน การตรวจสอบเข้าเมืองและกงสุล ยาเสพติด และการบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยมีกลไกของอาเซียนคูแลรับผิดชอบการดำเนินความร่วมมือและมาตรการต่างๆ ในแต่ละด้าน และเป็นประชาคมที่มีองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ได้แก่

(1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะประกอบด้วยการดำเนินมาตรการต่างๆ ได้แก่ (ก) การให้ความสำคัญและสร้างความก้าวหน้าทางการศึกษา โดยนูรณาการลำดับความสำคัญของ การศึกษาให้อยู่ภายใต้วาระของการพัฒนาและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมีมาตรฐานสากล (ข) ลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากร มนุษย์อย่างเป็นระบบ (ค) ส่งเสริมการทำงานที่ดีด้วยการกำหนดหลักการทำงานที่มีคุณภาพ เหมาะสมในวัฒนธรรมการทำงาน ในสภาวะการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขลักษณะ ส่งเสริมการ เป็นเจ้าของกิจการให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการจ้างงาน (ง) ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (จ) อำนวยความสะดวกในการเข้าสู่วิทยาศาสตร์ประยุกต์และเทคโนโลยี (ฉ) สร้างเสริม ทักษะ entrepreneurship ให้แก่ศตวรรษ เยาวชน ผู้สูงวัย และผู้พิการ (ช) สร้างขีดความสามารถของ ระบบราชการ โดยการสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใสและมีความ รับผิดชอบ

(2) สร้างเสริมศักยภาพและคุณค่า ประกอบด้วยมาตรการต่างๆ ได้แก่ (ก) การขัด ความยากจน (ข) การสร้างความปลดภัยทางสังคมและการคุ้มครองจากผลกระทบด้านลบของ

การบูรณาการและโถกภิวัตน์ (ค) การขยายเพิ่มพูนความมั่นคงและความปลอดภัยทางอาหาร (ง) การเข้าถึงบริการสาธารณสุขและการส่งเสริมการดำเนินชีวิตอย่างถูกสุขลักษณะ (จ) การปรับปรุงความสามารถในการควบคุมโรคติดต่อประเภทต่างๆ (ฉ) การทำให้อาชีyanเป็นเขตปลอดยาเสพติด และ (ช) การสร้างอาชีyanให้เป็นสังคมที่สามารถปรับตัวยึดหยุ่นตอบสนองต่อภัยพิบัติและเป็นประชาคมที่มีความปลอดภัยมากขึ้น

(3) ความยุติธรรมทางสังคมและสิทธิ ประกอบด้วยมาตราการต่างๆ ได้แก่ (ก) การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของสตรี เด็ก ผู้สูงวัยและผู้พิการ (ข) การคุ้มครองและส่งเสริมสิทธิของแรงงานอพยพ และ (ค) การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท

(4) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย (ก) การให้ความสำคัญและจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับโลกบนพื้นฐานของหลักการความเท่าเทียม ความยึดหยุ่น ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบร่วมกันในระดับที่แตกต่างกัน (ข) บริหารจัดการและป้องกันมลพิษทางสิ่งแวดล้อมที่ข้ามพรมแดนคือ หมอกควัน และการเคลื่อนย้ายขยะของเสียที่เป็นอันตราย (ค) ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการส่งเสริมการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของสาธารณะ (ง) ส่งเสริมเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (จ) ส่งเสริมคุณภาพของมาตรฐานความเป็นอยู่ในเขตเมืองและชนบทของอาชีyan (ฉ) ปรับฐานข้อมูลด้านนโยบายสิ่งแวดล้อมให้มีความสอดคล้องกันทั้งภูมิภาค (ช) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรชัยฝั่งและทางทะเลอย่างยั่งยืน (ซ) ส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน (ฌ) ส่งเสริมความยั่งยืนของแหล่งน้ำ (ญ) บริหารจัดการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น และ (ญ) ส่งเสริมการบริหารจัดการป่าไม้อายางยั่งยืน

(5) การสร้างอัตลักษณ์อาชีyan เพื่อให้การเป็นประชาคมอาชีyanเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันของประชาชนซึ่งเป็นศูนย์กลางของอาชีyan มาตราการต่างๆ ภายใต้แผนงานนี้ได้รับการกำหนดไว้ดังนี้ (ก) ส่งเสริมความตระหนักรู้และความรู้สึกเป็นประชาคมให้เกิดขึ้นในประชาชนของอาชีyan (ข) รำรงรักษาและส่งเสริมนรดกของอาชีyan (ค) ส่งเสริมการสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมทางวัฒนธรรม และ (ง) การส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมแสดงความเป็นเจ้าของอาชีyanในฐานะศูนย์กลางของประชาคม

(6) การลดช่องว่างด้านการพัฒนาด้วยการสร้างเสริมความร่วมมือเพื่อลดช่องว่างด้านการพัฒนา ด้วยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติทางสังคมระหว่างประเทศสมาชิกอาชีyanด้วยกันและภายในแต่ละประเทศสมาชิก โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนการ IAI

แผนปฏิบัติการระหว่างอาชีyanกับประเทศไทย (Plan of Action - POA) เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่กำหนดทิศทางความสัมพันธ์และความร่วมมือของอาชีyanกับ

ภาคีภายนอกโดยเฉพาะ โดยการจัดทำ POA กับทั้ง 9 ประเทศคู่เจรจาและ 1 ภูมิภาคคือสหภาพยุโรปจะเป็นไปโดยสอดคล้องกับ Blueprint ทั้งสามฉบับข้างต้น แต่เน้นในการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับประเทศคู่เจรจาเพื่อช่วยขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียน ในขณะที่การทำงานตาม Blueprint จะเน้นที่มิติภายในเชิงโครงสร้างและสถาบันของอาเซียนในการสร้างประชาคม แม้ว่าเอกสาร POA จะไม่มีผลผูกพันทางกฎหมาย การเจรจาจัดทำยังต้องเป็นไปโดยระมัดระวังและสะท้อนผลประโยชน์ของประเทศสมาชิกเพื่อให้อาเซียนรักษาความเป็นศูนย์กลางการดำเนินความสัมพันธ์กับภาคีภายนอก

แผนปฏิบัติการแต่ละฉบับในปัจจุบันตั้งแต่มีการรับรอง Blueprint ทั้งสามฉบับจะแบ่งสาขาของความร่วมมือออกเป็นสามประเด็นหลักตาม Blueprint ดังกล่าวข้างต้น และจะกำหนดลำดับความสำคัญของความร่วมมือในแต่ละสาขาแตกต่างกันไปตามความสนใจ ความเชี่ยวชาญ และผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างอาเซียนกับแต่ละคู่เจรจา การดำเนินการเจรจาจัดทำ POA ในปัจจุบันจะดำเนินการในระดับเอกสารราชทูตผู้แทนภาครประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา และผู้แทนระดับเดียวกันของประเทศคู่เจรจาซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้แทนจากเมืองหลวงหรือเอกสารราชทูตประจำอาเซียน โดยแผนปฏิบัติการเหล่านี้จะรับรองโดยที่ประชุมรัฐมนตรีอาเซียนอย่างเป็นทางการ และมีระยะเวลาของแผนประมาณ 5 ปี

ในเอกสารแผนปฏิบัติการบางฉบับ เช่นของญี่ปุ่น จะระบุถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินการหรือการเตรียมการด้านสถาบันและด้านการเงินที่เกี่ยวข้องด้วย การทบทวนแผนปฏิบัติการเหล่านี้จะกระทำการผ่านช่องทางการประชุมหารือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาที่เรียกว่า Joint Cooperation Committee (JCC)<sup>1</sup> โดยฝ่ายอาเซียนจะเป็นผู้แทนระดับเอกสารราชทูตผู้แทนภาครประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา ที่เรียกว่า คณะกรรมการผู้แทนภาครอาเซียน (Committee of the Permanent Representatives –CPR) และฝ่ายประเทศคู่เจรจาจะเป็นระดับเอกสารราชทูตประจำอาเซียน หรืออาจมีผู้แทนจากเมืองหลวงในระดับเดียวกัน บางประเทศคู่เจรจาจะใช้กลไกการประชุมหารือและประสานงานในการจัดลำดับของสาขาความร่วมมือภายใต้แต่ละเสาหลักด้วย เช่น ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ เป็นต้น บางประเทศคู่เจรจา เช่น สหรัฐอเมริกาและอสเตรเลียจะมีกรอบความร่วมมือในลักษณะเป็น Programme ที่ครอบคลุม Project ทั้งหมดที่ดำเนินการอยู่กับฝ่ายอาเซียน ในขณะนี้ มีเพียงแคนาดาและนิวซีแลนด์ที่ยังไม่มีกองทุนเฉพาะสำหรับการดำเนินโครงการความร่วมมือกับอาเซียน เนื่องจากที่ผ่านมา ยังมีประเด็นปัญหาด้านการเมืองที่ทำให้บางประเทศไม่

<sup>1</sup> กลไกของ Joint Cooperation Committee (JCC) จะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละประเทศคู่เจรจา เป็นกลไกการหารือและประสานงานหลักระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาที่จะทบทวนความสัมพันธ์และความร่วมมือตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

สามารถให้การสนับสนุนบางประเทศสมาชิกอาเซียนได้จึงจำเป็นต้องดำเนินโครงการความร่วมมือโดยผ่านช่องทางของการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในทางอื่น

สาขาวิชาร่วมมือของแผนปฏิบัติการภายใต้กรอบของแต่ละสาขาจะมีความแตกต่างกันไปตามผลประโยชน์และความสนใจของประเทศคู่เจรจา เช่น แผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับรัสเซียจะให้ความสำคัญกับสาขาวิชาร่วมมือทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นประเด็นที่รัสเซียมีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ แผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับจีนจะมีความอ่อนไหวในเรื่องความร่วมมือทางทะเล และจีนจะให้ความสำคัญกับการติดต่อของภาคประชาชน การศึกษา วัฒนธรรม และการแลกเปลี่ยนการเยือนของภาคส่วนต่างๆ ในขณะที่ญี่ปุ่นกำลังให้ความสำคัญกับโครงการภายใต้แผนงานอาเซียนว่าด้วยความเชื่อมโยง

เมื่อจำแนกโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ภายใต้ POA และเอกสารข้อกำหนดความร่วมมืออื่นๆ ซึ่งรวมทั้งโครงการประเภท project และโครงการที่เป็นลักษณะแผนงานรวม (programme) ที่อาจประกอบด้วยหลาย project ย่อยในแต่ละ programme ตลอดจนกิจกรรมความร่วมมืออื่นๆ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดการเยือนของกลุ่มคณะต่างๆ ในห้วงเวลาตั้งแต่มีการรับรอง Blueprint ในปี พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบันคือเดือนพฤษภาคม 2555 พบร่วม 486 โครงการ (โครงการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 มีจำนวนรวมทั้งหมด 626 โครงการ) และในขณะนี้ยังมีโครงการที่อยู่ในสถานะคงค้างการพิจารณา (pending) อีกจำนวน 134 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการที่มีการจัดทำข้อเสนอโครงการแล้วและอยู่ในระหว่างขั้นตอนการอนุมัติจัดทำโครงการจากประเทศสมาชิก หรือรออนุมัติการจัดสรรงบประมาณ โครงการจากประเทศคู่เจรจาและภาคีภายนอก โดยโครงการทั้งหมดได้แยกตามประเภทของโครงการภายใต้แต่ละสาขาดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนโครงการและกิจกรรมความร่วมมือทั้งหมดระหว่างอาเซียนกับประเทศไทย  
เจรจาและภาคีภายนอกอื่นๆ และงบประมาณ ระหว่าง มกราคม 2552 – พฤษภาคม 2555  
แยกตามสาหหลักของประเทศไทย<sup>2</sup>

	อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จสิ้นแล้ว		รวม		คงค้างการพิจารณา	
	จำนวน	งปม.	จำนวน	งปม.	จำนวน	งปม.	จำนวน	ข้อเสนอ งปม.
1. APSC	18	26,971,917	43	6,581,928	61	33,553,844	14	2,491,131
2. AEC	55	79,988,660	146	16,916,729	201	96,905,390	53	44,207,403
3. ASCC	64	150,940,821	116	135,787,824	180	286,728,645	58	62,295,338
4. IAI	5	65,556	6	2,275,686	11	2,341,242	4	971,151
5. อื่นๆ	13	50,121,536	20	7,110,595	33	57,232,131	5	1,079,702
รวม	155	308,088,490	331	168,672,762	486	476,761,252	134	111,044,725

หากพิจารณาในด้านงบประมาณสนับสนุนการดำเนินโครงการ พ布ว่าในห้วงเวลาเดียวกัน ประเทศไทยและภาคภูมิภาคต่างๆ ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการและกิจกรรมความร่วมมือในทุกเสาหลักรวมกันเป็นจำนวนรวม

<sup>2</sup> ข้อมูลจากเอกสารประกอบการประชุม ASEAN Sub-Committee on Development Cooperation ครั้งที่ 2 ปี ค.ศ. 2012 เมื่อวันที่ 16 พ.ค. 2555 ที่สำนักเลขานุการอาเซียน กรุงจาการ์ตา

514,748,017. 57 คอลลาร์ สหรัฐฯ<sup>3</sup> (สถานะ ณ วันที่ 15 พ.ค. 2555) ซึ่งเป็นงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับการดำเนินโครงการภายใต้สาหหลักทั้งสามสาขา และภายใต้แผนงาน IAI (ซึ่งมีญี่ปุ่นเพียงประเทศเดียวที่จัดสรรงบประมาณไว้สำหรับโครงการภายใต้แผนงาน IAI) และงบประมาณของโครงการภายใต้ ASCC จะมีจำนวนสูงที่สุดเนื่องจากความหลากหลายของโครงการ จำนวนกลไกรายสาขา และความสนใจของประเทศไทยเจรจาที่ให้ความสำคัญกับโครงการประเภทสร้างการติดต่อ เชื่อมโยงระหว่างประชาชนในภูมิภาคอาเซียนกับประเทศไทยของตนด้วยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มเยาวชน หรือโครงการด้านวัฒนธรรม เช่น จีน เกาหลี และญี่ปุ่น เป็นต้น และโครงการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการรับมือกับภัยพิบัติซึ่งประเทศไทยในภูมิภาคได้รับผลกระทบร่วมกันอย่างรุนแรงในห้วงสองสามปีที่ผ่านมา

รายละเอียดของโครงการทั้งหมดที่ระบุแยกตามสาขาวิชาความร่วมมือ ประเทศไทยเจรจา และจำนวนงบประมาณที่เกี่ยวข้องปรากฏในเอกสารภาคผนวก ก

---

<sup>3</sup> จำนวนงบประมาณที่จัดสรรไว้จะแตกต่างจากจำนวนงบประมาณที่แยกตามจำนวนโครงการที่ได้มีการดำเนินการในตารางที่ 1 เนื่องจากบางโครงการที่ยังไม่ได้รับการอนุมัติ หรืออยู่ในระหว่างการพิจารณาข้อเสนอโครงการ

**ตารางที่ 2 สรุปงบประมาณสำหรับโครงการและกิจกรรมความร่วมมือที่ได้รับจากประเทศคู่เจรจา  
และการค้ายานออก แบ่งตามรายประเทศ/กลุ่มประเทศ<sup>4</sup>**

ASEAN - Dialogue and Non Dialogue Partners	APSC (USD)	AEC (USD)	ASCC (USD)	IAI (USD)	GENERAL (USD)	Total (USD)
ASEAN	63,426.00	23,980	2,334,472.50	-	-	2,421,879.07
AUSTRALIA	18,149,604	70,057,800	8,933,041	-	8,122,640	105,263,085
CANADA	-	-	-		-	0
CHINA	417,845	664,165.57	1,647,573	-	88,800	2,818,383.57
EUROPEAN UNION	5,855,761	21,320,221	7,424,386	-	12,422,646	47,023,014
INDIA	1,048,131	216,770	3,687,480	-	-	4,952,381
JAPAN	4,512,897	6,132,917	242,255,810	2,341,242	4,249,412	259,492,278
ROK	2,088,527	233,880	8,336,277	-	-	10,658,684
NEW ZEALAND	40,150	-	21,721	-	-	61,871
RUSSIA	723,948	153,657	729,923	-	-	1,607,528
UNITED STATES	-	16,620,000	5,278,614	-	20,000,000	41,898,614
PAKISTAN	-	-	59,774	-	-	59,774
GERMANY	-	18,260,540	9,958,420	-	11,062,450	39,281,410
ASEAN PLUS THREE	736,585	30,000	137,410	-	-	903,995
UNITED NATION (UN) and BODIES	-	-	430,000	-	-	430,000
OTHER INTERNATIONAL ORGANISATIONS	-	250,000	47,000	-	-	297,000.00
<b>SUB-TOTAL</b>						
รวม <sup>5</sup>	33,573,448	133,939,951	288,947,428	2,341,242	55,945,948	514,748,017.57

<sup>4</sup> ข้อมูลจากเอกสารประกอบการประชุม ASEAN Sub-Committee on Development Cooperation ครั้งที่ 2 ปี ก.ศ. 2012 เมื่อวันที่ 16 พ.ค. 2555 ที่สำนักเลขานธิการอาเซียน กรุงจาการ์ตา

<sup>5</sup> ไม่รวมงบประมาณในส่วนของอาเซียนในแคว้นสุด

### 3.2 กระบวนการและขั้นตอนการเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียน<sup>6</sup>

จากเอกสารสำคัญสองชุด ได้แก่ Blueprint และ POA ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของการนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอโครงการความร่วมมือตามกระบวนการและขั้นตอนของการเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียน ซึ่งมีกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่

(1) ผู้เสนอโครงการซึ่งเป็นได้ทั้งประเทศไทยอาเซียนและประเทศไทยเจรจา หรือสำนักเลขานุการอาเซียน

(2) สำนักเลขานุการอาเซียน ในฐานะผู้กำหนดที่ตรวจสอบข้อเสนอโครงการ และดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนของการเสนอโครงการ ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำข้อเสนอโครงการความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายและแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลไกรายสาขา และ Strategic Planning and Coordination Division (SPDC) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ขึ้นตรงกับเลขานุการอาเซียน กำหนดที่กำกับภาพรวมการบริหารและดำเนินกระบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับโครงการความร่วมมือของอาเซียน

(3) กลไกรายสาขา/องค์กร/คณะกรรมการต่างๆ ของอาเซียน ในฐานะผู้เสนอโครงการและพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อเสนอโครงการที่เกี่ยวข้อง

(4) คณะกรรมการผู้แทนดาวารอาเซียน ในฐานะผู้มีบทบาทในการกำกับดูแลกระบวนการและขั้นตอนการเสนอขออนุมัติโครงการ โดยประสานงานกับสำนักเลขานุการอาเซียน แห่งชาติ (กรมอาเซียนของแต่ละประเทศไทย) และ/หรือหน่วยงานภายใต้ประเทศไทยที่เป็นผู้เสนอโครงการ ตลอดจนทำงานร่วมกับสำนักเลขานุการอาเซียนในขั้นตอนการให้ความเห็นชอบข้อเสนอโครงการความร่วมมือก่อนที่จะเสนอขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งทุนต่างๆ ต่อไป

(5) ประเทศไทยเจรจาและภาคีภายนอกในฐานะผู้ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนและงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการความร่วมมือ

การกำหนดขั้นตอนของการบริหารจัดการโครงการ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อให้กระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการ โครงการ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ สามารถติดตาม ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีระบบชัดเจน สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายโครงการที่กำหนดไว้ และมีความสอดคล้องต่อเนื่องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของอาเซียนในภาพรวม ตามแผนการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการต่างๆ

<sup>6</sup> สรุปสาระสำคัญจากการสำคัญ 3 ฉบับ คือ ASEAN Project Management Manual Version 2.8,

Conceptualisation and Formulation of ASEAN Programmes and Projects – A Practical Guide Version 1.3 และ Guidelines for Developing ASEAN Projects Draft Version 2010

### ขั้นตอนหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย

(1) การออกแบบโครงการ (project design) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ประเทศสมาชิกผ่านกลไก รายสาขา ประเทศคู่เจรจา หรือสำนักเลขานุการอาเซียนเตรียมการจัดทำเอกสารแนวความคิด (concept note) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย 2 เกณฑ์หลักที่สำคัญคือ (ก) จะต้องเป็นโครงการในระดับ ภูมิภาค ไม่ใช่ระดับประเทศซึ่งหมายความว่า มีประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งสิบประเทศเข้าร่วมใน โครงการ และ(ข) โครงการที่เสนอต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินการระดับภูมิภาค ขั้นตอน การออกแบบโครงการจะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินโครงการ ซึ่งอาจ จำแนกเป็นประเภทต่างๆ ตามผู้เสนอโครงการ ดังนี้

(ก) โครงการที่ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นผู้เสนอ จะส่งไปยังเจ้าหน้าที่โต๊ะ (Desk Officer – DO) ที่เกี่ยวข้องของสำนักเลขานุการจากหน่วยงานระดับประเทศของประเทศสมาชิก หรือผ่านการหารือและตัดสินใจร่วมกันของกลไกรายสาขา DO จะดำเนินการตรวจสอบเบื้องต้น โดยหารือกับฝ่ายและหน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของสำนักเลขานุการอาเซียนว่า ข้อเสนอโครงการมี คุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และมีความครบถ้วน สมบูรณ์และชัดเจน หากข้อเสนอโครงการขาดความสมบูรณ์หรือความชัดเจน สำนักเลขานุการ อาเซียนอาจขอให้ผู้เสนอโครงการทบทวนปรับปรุงข้อเสนอโครงการใหม่

(ข) โครงการที่เสนอโดยประเทศคู่เจรจาหรือภาคีภายนอก จะเสนอผ่านไปยังแผนก External Relations ของสำนักเลขานุการอาเซียน ซึ่งจะส่งต่อไปยัง DO หรือแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อ ตรวจสอบคุณสมบัติและอำนวยความสะดวกในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยประเทศคู่เจรจา้มั่นใจ ก่อนเสนอโครงการขึ้นหารือกับประเทศสมาชิกอาเซียนในช่วงที่มีการประชุมในระดับคณะกรรมการ ประสานงานเพื่อทบทวนการดำเนินการตาม POA และภาพรวมของความสัมพันธ์โดยเฉพาะด้าน การพัฒนาระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา ซึ่งเป็นการหารือในระดับ CPR กับเอกอัครราชทูต ของประเทศคู่เจรจาประจำอาเซียน ข้อเสนอโครงการจากประเทศคู่เจรจาไม่จำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไขมากนัก และโดยที่เป็นข้อเสนอที่ใช้เงินทุนสนับสนุนจากแต่ละประเทศคู่เจรจาเอง จึงมักไม่ ค่อยมีปัญหาในการอนุมัติโครงการ ยกเว้นในกรณีที่ข้อเสนอไม่มีความสอดคล้องกับ POA หรือ Blueprint หรือมีความอ่อนไหวในทางการเมือง อาจไม่ได้รับการตอบสนองจากประเทศสมาชิก อาเซียนในการให้ความเห็นชอบ

เมื่อเจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการอาเซียนพิจารณาข้อเสนอโครงการเบื้องต้นแล้ว จะ เสนอข้อเสนอโครงการไปยังกลไกรายสาขาที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแนวคิด/ ข้อเสนอโครงการเพื่อให้มั่นใจว่า การจัดทำและดำเนินโครงการความร่วมมือนั้น ได้รับการสนับสนุน และสอดคล้องกับความต้องการของการของกลไกรายสาขาที่เกี่ยวข้อง จากนั้น จะนำข้อเสนอโครงการ

กลับมาสู่กระบวนการ pre-appraisal ในขั้นตอนต่อไปที่สำนักเลขานุการอาเซียน

(2) การรับรองและการประเมินโครงการ (Project approval/appraisal) ข้อเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียนจะได้รับการพิจารณาในขั้นตอนนี้ตามลำดับ ดังนี้

(ก) ข้อเสนอโครงการพร้อมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการพิจารณาเบื้องต้นโดย DO และได้รับความเห็นชอบหรือการสนับสนุนจากกลุ่มรายสาขา/องค์กร/คณะกรรมการต่างๆ ของอาเซียนแล้ว จะจัดส่งไปที่ SPDC พร้อมทั้งการยืนยันการให้ความเห็นชอบที่เกี่ยวข้องและข้อคิดเห็นหรือการประเมินโครงการที่ DO ได้ดำเนินการในเบื้องต้น SPDC ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการเรื่องภาพรวมของการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือ จะลงทะเบียนในฐานข้อมูล จัดทำบันทึกรายละเอียดโครงการและกำหนดรหัสของโครงการเพื่อการอ้างอิง และจัดส่งข้อเสนอโครงการที่ลงทะเบียนพร้อมรหัสแล้วคืนไปยัง DO โดยเก็บรักษาแบบฟอร์มการนำเสนอโครงการที่มีข้อคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อเสนอโครงการไว้ที่ SPDC

(ข) เจ้าหน้าที่ต้องที่เกี่ยวข้องจะจัดการประชุม Pre-Appraisal Meeting (PAM) ระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการฯ ระดับเทคนิคจำนวนอย่างน้อย 3 คน ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ 1 คนจากหน่วยงาน/แผนกที่เป็นผู้ดำเนินโครงการหรือเกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรงตามรายสาขาความร่วมมือ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงาน/แผนกอื่นๆ อีก 2 คน โดยอาจเป็นการหารือทางอีเมลหรือทางโทรศัพท์เพื่อหารือและประเมินข้อเสนอโครงการโดยประเมินความเหมาะสม ความเกี่ยวข้อง ขั้นตอนการดำเนินโครงการ และคุณลักษณะของโครงการ ตลอดจนประเมินการออกแบบโครงการเป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ ลักษณะกิจกรรม การบริหารจัดการความสอดคล้องกับแผนงานที่เกี่ยวข้อง และเกณฑ์วัดความสำเร็จของโครงการ โดยการให้คะแนนในแต่ละส่วนข้างต้น หากข้อเสนอโครงการได้รับคะแนนน้อยกว่า 81 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน) ข้อเสนอโครงการจะจัดส่งกลับไปยังผู้เสนอโครงการเพื่อพิจารณาปรับปรุงโครงการ และจะต้องกลับเข้าสู่ขั้นตอนนี้ใหม่อีกครั้ง หากเป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลที่ไม่ใช่สาระสำคัญของเนื้อหาโครงการหรือโครงการมีความเร่งด่วน DO จะประสานกับผู้เสนอโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงข้อเสนอโครงการโดยตรงเอง หากเป็นการปรับปรุงสาระสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ผู้เสนอโครงการจะต้องเป็นผู้พิจารณาปรับปรุงแก้ไข/ทบทวน

(ค) เมื่อข้อเสนอผ่าน PAM และ DO จะจัดเตรียมเอกสารข้อสรุปโครงการ สำหรับการพิจารณาให้ความเห็นชอบโดย Project Appraisal Committee (PAC) ซึ่งเป็นคณะกรรมการภายในของสำนักเลขานุการอาเซียน โดย DO จะส่งเอกสารดังกล่าวพร้อมทั้งคะแนนที่ได้รับจาก PAM ไปยัง SPDC เพื่อจัดส่งให้ PAC พิจารณาต่อไป ทั้งนี้ PAC จะประกอบด้วย 4 ทีม SPDC จะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมว่า จะจัดส่งโครงการให้กับทีมใดเพื่อพิจารณา การพิจารณาของ PAC

อาจเป็นการจัดประชุมหรือใช้วิธีการ ad-referendum คือการจัดส่งข้อเสนอโครงการให้สมาชิกของทีมทางอีเมล์ และสมาชิกของทีมจะประเมิน ให้ข้อคิดเห็น/คำแนะนำ หรือแจ้งผลการพิจารณา กลับมาบัง SPDC ทางอีเมล์ โดยหารือในระหว่างสมาชิกของทีมเป็นการภายใน SPCD จะจัดส่งโครงการให้แต่ละทีมอย่างน้อยครึ่งละ 4 โครงการเพื่อพิจารณา หากมีโครงการที่มีลักษณะตามเกี่ยวกันระหว่างหลายสาขาวิชาร่วมมือ สมาชิก PAC จะใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อพิจารณา สมาชิก PAC จะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่อาชูโส เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าแผนก รองผู้อำนวยการแผนก โดยมีรองเลขานุการฯ ทำหน้าที่ประธานของทีม โดยทีมที่อาชูโสที่สุดคือ PAC- D จะประกอบด้วยเลขานุการฯ รองเลขานุการฯ และสมาชิกของ PAC - A, PAC- B และ PAC- C การพิจารณาของ PAC จะตรวจสอบการพิจารณาเบื้องต้นทั้งหมด และพิจารณาในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของความร่วมมืออาเซียนในบริบทของภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับประเทศไทย หรือบริบทของการเมืองระหว่างประเทศไทย ข้อเสนอโครงการสอดคล้องหรือส่งเสริมการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ Blueprint และ POA หรือเอกสารสำคัญอื่นๆ ของอาเซียนหรือไม่ โดยอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมเพื่อช่วยในกระบวนการรับรองโครงการด้วย

(ง) ผลการพิจารณาของ PAC จะจัดส่งกลับมาบัง SPCD เพื่อรับรวมและเสนอ บันทึกผลการหารือของ PAC ให้ประธานของทีม PAC ที่เกี่ยวข้องลงนามรับรองและยืนยันผลการพิจารณา การตัดสินใจ และข้อคิดเห็นต่างๆ ต่อโครงการที่พิจารณา จากนั้น SPDC จะจัดเตรียมเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งให้กลไกรายสาขาที่เกี่ยวข้องให้การรับรองให้ความเห็นชอบการดำเนินโครงการอีกครั้ง กลไกรายสาขาจะพิจารณาโดยการประชุมหารือหรือโดยวิธี ad-referendum และแจ้งการให้ความเห็นชอบกลับมาบัง DO เพื่อรับรวมเอกสารและข้อคิดเห็นต่างๆ ก่อนส่งกลับไปบัง SPDC

(จ) จากนั้น SPDC จะจัดส่งข้อเสนอโครงการที่ผ่านการให้ความเห็นชอบจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ PAM PAC และกลไกรายสาขา/องค์กร/คณะกรรมการอาเซียนที่เกี่ยวข้องให้ CPR พิจารณาให้ความเห็นชอบ/อนุมัติโครงการโดยวิธี ad-referendum โดย CPR จะมีเวลาประมาณ 5-10 วันทำการที่จะพิจารณา ซึ่งขึ้นตอนในการพิจารณาของแต่ละประเทศสมาชิกจะแตกต่างกัน ในส่วนของประเทศไทย คณะกรรมการผู้แทนถาวรฯ จะพิจารณาเอกสารโครงการ และอาจสอบถามสำนักเลขานุการอาเซียนเพิ่มเติมหากมีความไม่ชัดเจน และจะจัดส่งเอกสารโครงการมาที่กรมอาเซียนเพื่อขอรับความเห็นชอบและ/หรือประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทย ก่อนที่จะแจ้งให้ความเห็นชอบข้อเสนอโครงการแก่สำนักเลขานุการอาเซียน หาก CPR ไม่เห็นชอบ หรือไม่มีมติใน การให้ความเห็นชอบโครงการ DO จะจัดส่งข้อเสนอโครงการพร้อมทั้งความเห็นให้ผู้เสนอโครงการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข หากไม่ใช่สาระสำคัญหรือมีนัยค้านงบประมาณ DO อาจ

ประสานงานกับผู้เสนอโครงการเพื่อปรับปรุงข้อเสนอโครงการ สำหรับโครงการที่ CPR แจ้งให้ความเห็นชอบครบถ้วนประเทศแล้ว SPCD จะส่งข้อเสนอโครงการให้กับแผนก External Relations ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดหาเงินทุนสนับสนุนโครงการจากประเทศคู่เจรจา หากผู้เสนอโครงการหรือกลไกรายสาขาได้ทำทบทวนประเทศคู่เจรจาเพื่อขอรับการสนับสนุนไว้ล่วงหน้าแล้ว ข้อเสนอโครงการจะจัดส่งให้ประเทศคู่เจรจาเพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณต่อไป

หากกระบวนการขั้นตอนต่างๆ เป็นไปตามกำหนดเวลาในแต่ละช่วง จะใช้เวลาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นเสนอข้อเสนอโครงการจนถึง CPR ให้ความเห็นชอบ จำนวน 82 วัน

### **ข้อยกเว้น**

กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนมีข้อยกเว้น ดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอโครงการที่เสนอโดยประเทศคู่เจรจาไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาการทบทวน 1 เดือนตามกระบวนการของ PAM และ PAC

2) โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก ASEAN-Republic of Korea Future-Oriented Cooperation Project (ASEAN-ROK FOCP) และโครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อเชื่อมโยงระดับประชาชนที่ได้รับการสนับสนุนจาก ASEAN-China Dialogue สามารถดำเนินการได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกลไกรายสาขาและ CPR เท่านั้น

3) โครงการและกิจกรรมภายใต้กรอบแผนการดำเนินงานกับบางประเทศคู่เจรชา เช่น ASEAN-Australia Development Cooperation Programme (AADCP), ASEAN-US Technical Assistance and Training Facilities (ASEAN-US TATF) และ German-funded Capacity Building for the ASEAN Secretariat จะมีกระบวนการขั้นตอนการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่วมกับประเทศสมาชิกแยกต่างหากในลักษณะของการประชุมเพื่อพิจารณาแผนโครงการ โดยเฉพาะ (joint programme review committee) และไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนการประเมินและอนุมัติโครงการของสำนักเลขานุการอาเซียน

4) โครงการภายใต้ ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Agreement (AANZFTA) จะเสนอต่อ CPR เพื่อทบทวนโดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบของ PAM และ PAC

5) โครงการที่มีความอ่อนไหวทางการเมือง หรือมีความสำคัญในระดับสูง ที่ริเริ่มโดยผู้นำหรือรัฐมนตรี ลดขั้นตอนการให้ความเห็นชอบได้เช่นเดียวกัน

(3) การดำเนินโครงการและการติดตามผลการดำเนินโครงการ (Project implementation and monitoring) ในขั้นตอนนี้ไม่มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินโครงการในสำนักเลขานุการอาเซียน การดำเนินโครงการส่วนใหญ่จะเป็นความรับผิดชอบของผู้เสนอโครงการ รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินโครงการ อาเซียนและสำนักเลขานุการอาเซียนมุ่งเน้นเรื่องการ

นำเสนอและการอนุมัติโครงการในสองขั้นตอนแรกมากกว่าในสองขั้นตอนหลังของการบูรณาการ ดำเนินโครงการความร่วมมือ จากการสนับสนุนการเข้าร่วมการประชุมในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ การพิจารณาความร่วมมือด้านการพัฒนาของอาเซียน และการศึกษาเอกสารภายใต้ของอาเซียน ผู้เขียนพบว่า ไม่มีการกำหนดบทบาท ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในเรื่องการดำเนิน โครงการและติดตามผลการดำเนิน โครงการสำหรับหน่วยงานหรือกลไกของสำนักเลขานุการ อาเซียนในเอกสารสำคัญฉบับใดๆ และจากการติดตามการทำงานของ SPDC ไม่พบว่า ได้กำหนดหน้าที่ หรือมีบทบาทในการติดตามผลการดำเนิน โครงการ แม้ว่าจะได้รับการสอนถูกต้องอย่างชัดเจน จากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ประเทศสมาชิก กลไกรายสาขา และประเทศคู่เจรจา บทบาท ในเรื่องการติดตามผลและประเมินผลของกลไกการทำงานของสำนักเลขานุการมักจะจำกัดอยู่ เนพะการติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานต่างๆ เช่น Blueprint และ POA เพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายงานเสนอออกกลไกระดับสูงของอาเซียน หรือกลไกประสานงานกับประเทศคู่เจรจา ซึ่ง เป็นภาพรวมของความสัมพันธ์และการติดตามผลตามเป้าหมายของแผนงานเหล่านี้ และการ ติดตามสถานะความร่วมมือและการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือความตกลงต่างๆ ของอาเซียน แต่ ไม่ใช่การติดตามและประเมินผลของโครงการความร่วมมืออย่างที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามเป้าหมายของแผนงานใหญ่

(4) การประเมินโครงการและการดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Project evaluation and completion) รายงานผลการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการจะจัดทำเมื่อจบโครงการ โดยไม่มี มาตรฐานของการจัดทำรายงาน โดยทั่วไป ผู้เสนอโครงการจะเป็นผู้จัดทำรายงานประเมินผล โครงการและรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยอาจมีข้อมูลเกี่ยวกับบทเรียนที่ ได้รับจากการดำเนินโครงการ หรือการบ่งชี้ถึงการดำเนินโครงการอื่นหรือโครงการต่อเนื่องใน อนาคต เช่นเดียวกับขั้นตอนการติดตามผล ไม่พบว่ามีการระบุบทหน้าที่ของกลไกภายใต้สำนัก เลขาธิการอาเซียนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมในเรื่องการประเมินผลโครงการ และการติดตาม ตรวจสอบให้ผู้เสนอโครงการดำเนินการจัดสร้างรายงานผลการประเมินโครงการ สำนักเลขานุการ อาเซียน ไม่มีแบบฟอร์มสำหรับการจัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินโครงการความร่วมมือ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้เสนอโครงการและการหารือระหว่างผู้เสนอโครงการกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ของสำนักเลขานุการอาเซียนที่จะกำหนดครุปแบบและสาระของการจัดทำรายงานดังกล่าว อย่างไรก็ ตาม มีบางประเทศคู่เจรจา เช่น ญี่ปุ่นและอินเดียที่มักยืนยันขอรับรายงานการประเมินผลการดำเนิน โครงการเพื่อประกอบการรายงานการใช้งบประมาณที่ได้ให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการจึงไม่มีการจัดทำ อย่างเป็นระบบหรือมีการบันทึกผลที่ชัดเจน

นอกจากกระบวนการขั้นตอนการดำเนินโครงการที่ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักดังกล่าว ข้างต้นแล้ว ในภาพรวมของการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือของอาเซียน ยังมีองค์ประกอบอื่นอีก 3 ส่วน ได้แก่ (1) ระบบการบริหารจัดการโครงการ (Project Management System) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการด้านเอกสารและงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เช่น การจัดระเบียบงานเอกสารและเครื่องมือสนับสนุนการวางแผนหรือออกแบบโครงการ การอำนวยความสะดวกในการจัดประชุม การติดตามผลการประชุมหรือความคืบหน้าการพิจารณาโครงการ และการติดต่อประสานงาน อำนวยความสะดวกด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ (2) การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ซึ่งเน้นการติดตามดูแลอำนวยความสะดวก ขั้นตอนการดำเนินโครงการทั้ง 4 ส่วนข้างต้น และ (3) การบริหารจัดการแผนโครงการ (Programme Management) ในส่วนนี้ สำนักเลขานุการอาเซียนจะทำงานร่วมกับประเทศไทยฯ ได้แก่ ออสเตรเลีย สหภาพยุโรปและสาธารณรัฐอเมริกา ที่ดำเนินโครงการความร่วมมือในลักษณะที่เป็นแผนงานใหญ่ที่ประกอบด้วยโครงการย่อยภายใต้แต่ละแผนโครงการ ซึ่งจะมีการบริหารจัดการโครงการย่อยร่วมกันภายใต้แต่ละแผนโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ของโครงการ โดยโครงการย่อยมักจะเป็นโครงการที่มีความต่อเนื่องและเกื้อกูลกัน เช่น แผนโครงการเรื่องการบริหารจัดการที่ชุดผ่าน scand เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนผ่านสินค้า จะประกอบด้วยโครงการย่อยเกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบการผ่านเข้า-ออกประเทศ โครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเตรียมการสำหรับการตรวจสอบสินค้าที่ชุดผ่าน scand และโครงการเกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพด้านพิธีการศุลกากร เป็นต้น ซึ่งการกำกับดูแลและการควบคุมการบริหารโครงการจะสามารถกระทำได้ดีกว่าการบริหารเป็นรายโครงการย่อย

### 3.3 การประเมินกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือ

จากการศึกษาเอกสารรายงานการประชุม การหารือกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานไทยและผู้แทนประเทศไทยฯ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ ตลอดจนประสบการณ์ตรงในการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือของอาเซียน ในฐานะผู้แทนของคณะผู้แทนภาคราช ณ กรุงจาการ์ตา ผู้เขียนพบว่ามีประเด็นสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการดังกล่าว ดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ประเด็นภาพรวมของการบริหารจัดการกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคสำคัญได้แก่

- 1) สำนักเลขานุการอาเซียนยังขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ในด้านวิชาชีพที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือ เจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการฯ

โดยเฉพาะ DO ซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในทั้ง 4 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และมีบทบาทที่จำกัดในการบริหารโครงการรอบทั้ง 4 ขั้นตอน

2) สำนักเลขานุการอาเซียนมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงด้วยปัญหาในองค์กรหลายประการ รวมทั้งเรื่องแรงงานจีดและค่าตอบแทนในการทำงาน นอกจากนี้ การจำกัดจำนวนเจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการอาเซียนอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลต่อการฝึกอบรมบุคลากรเป็นใหม่ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนของการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือ ตลอดจนบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้รักษาบัญชีและติดตามการดำเนินโครงการความร่วมมือร่วมกับผู้เสนอโครงการฯ ตลอดจนการทำหน้าที่เป็น resource person หรือ institutional memory ให้กับประเทศสมาชิก

### **3.3.2 ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการและคู่มืออ้างอิง**

1) ผู้เขียนได้ตรวจสอบเอกสารคู่มือต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและนำเสนอ ข้อเสนอโครงการ และพบว่ามีเอกสารหลายฉบับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ASEAN Project Development Manual ปี 1997, ASEAN Project Management Manual ปี 1997, Conceptualisation and Formation of ASEAN Programmes and Projects: A Practical Guide ปี 2005, ASEAN Project Management Manual ปี 2007 และ Guidelines for Developing ASEAN Projects (Working Draft) ปี 2010 แต่เอกสารเหล่านี้เป็นเอกสารที่ไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และใช้มาตั้งแต่ก่อนที่จะมีกฎหมายอาเซียน หรือการรับรอง Blueprint ทั้งสามฉบับ ส่วนเอกสารฉบับสุดท้ายยังมีสถานะเป็นร่างเอกสารที่ยังไม่ได้รับการรับรอง ดังนั้น จึงไม่มีคู่มือหรือเครื่องมือที่เหมาะสมทันสมัย และมีคุณภาพที่จะใช้อ้างอิงในการจัดทำข้อเสนอโครงการได้ การจัดทำข้อเสนอโครงการจึงอิงอุปกรณ์แบบฟอร์มที่ใช้เป็น template สำหรับการเสนอข้อเสนอโครงการซึ่งแบ่งเป็นสองประเภทคือ โครงการที่มีงบประมาณไม่เกิน 30,000 គណລາວສຫຮູ້ และโครงการที่มีงบประมาณเกิน 30,000 គណລາວສຫຮູ້ (ตัวอย่างตามเอกสารภาคผนวก ๑) และอิงกับการหารือขอคำแนะนำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการอาเซียนที่เกี่ยวข้องในแต่ละสาขาความร่วมมือ

2) แบบฟอร์มเสนอข้อเสนอโครงการไม่เป็นมิตรต่อการใช้งาน และใช้ภาษาที่อาจทำให้มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการให้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการเสนอข้อเสนอโครงการ การไม่มีคู่มืออ้างอิงที่ทันสมัยและครอบคลุม อาจทำให้ขาดตัวอย่างข้อเสนอโครงการที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ขาดความเข้าใจที่สมบูรณ์และถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนการทำความเข้าใจในเรื่องการติดตามและประเมินผลโครงการด้วย

### 3.3.3 ประเด็นเกี่ยวกับกลไก กระบวนการและขั้นตอน

1) แม้จะมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนในการบวนการพิจารณาโครงการและกิจกรรมความร่วมมือ เช่น PAM จะต้องจัดการพิจารณาประเมินโครงการภายใน 5 วันทำการและรวบรวมความเห็นที่เกี่ยวข้องแจ้ง SPDC ภายใน 2 วันทำการ หรือในกรณีที่จะต้องจัดส่งข้อเสนอโครงการคืนไปยังผู้เสนอโครงการเพื่อปรับแก้ไขโครงการ จะต้องดำเนินการภายในระยะเวลา 30 วัน เพื่อปรับปรุงและส่งคืนกลับมาด้วยสำนักเลขานุการอาชีวิน และ PAC จะมีเวลา 3 วันทำการในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือให้ความเห็นต่อข้อเสนอโครงการ ส่วนการพิจารณาของ CPR จะใช้เวลาไม่เกิน 10 วัน และไม่มีการกำหนดระยะเวลาการพิจารณาของทุกประเทศคู่เจรจาในการอนุมัติงงประมาณ มีเฉพาะบางประเทศคู่เจรจาที่พยาบานกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น 45-60 วันในกรณีของญี่ปุ่นเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง แต่ละขั้นตอนใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ เช่น PAM อาจใช้เวลามากถึง 30 วัน หรือ PAC ใช้เวลาประมาณ 30-60 วัน และ CPR อาจใช้เวลาเกินสองเดือนในการแจ้งให้ความเห็นชอบโครงการ เนื่องจากแต่ละขั้นตอนมักจะมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องของการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้เสนอโครงการและสำนักเลขานุการอาชีวิน หรือกลไกรายสาขา กับผู้เสนอโครงการและ/หรือสำนักเลขานุการอาชีวิน หรือขั้นตอนการพิจารณาเอกสารต่างๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ขาดข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และปัญหาอื่นๆ ในระดับประเทศหรือกลไกรายสาขาที่ไม่สามารถแจ้งการให้ความเห็นชอบตามที่กำหนดไว้ได้

2) กระบวนการขึ้นตอนในการประเมินและให้ความเห็นชอบโครงการและกิจกรรมความร่วมมือมีความยุ่งยาก และต้องส่งโครงการให้กับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งนำไปมาหลายครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำหนดระยะเวลาการพิจารณาในแต่ละขั้นตอนด้วย

3) การรับรองหรือให้ความเห็นชอบด้วยวิธีการ ad-referendum อาจเป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่มีข้อคิดเห็นหรือการแจ้งคำตอบในระยะเวลาที่กำหนด แต่ไม่ใช่ความตั้งใจในการตัดสินใจแจ้งตอบของแต่ละหน่วย/กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบในเชิงคุณภาพของข้อเสนอโครงการในแต่ที่ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้มีโอกาสพิจารณาหรือให้ความเห็นต่อข้อเสนอโครงการในสาระสำคัญอย่างจริงจัง

### 3.3.4 ประเด็นเกี่ยวกับฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการ

1) ในการลงบันทึกข้อเสนอโครงการและกำหนดครหัสโครงการ SPDC จัดทำข้อมูลดังกล่าวในลักษณะเป็นเพียงข้อมูลบน Excel Spread Sheet โดยไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในระบบการบริการจัดการโครงการที่สามารถสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดการดำเนินโครงการ ข้อเสนอโครงการประเภทต่างๆ โดยเฉพาะโครงการที่มีลักษณะข้ามสาขาวิชา

ร่วมมือที่ต้องมีการประสานการดำเนินโครงการ และการบริหารจัดการ โครงการจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ละหน่วยหรือแผนกของสำนักเลขานุการฯ ต่างแยกเก็บข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและมีรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไป ไม่มีการเก็บข้อมูลเป็นระบบในฐานข้อมูลกลางที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสืบค้นได้ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาและออกแบบโครงการที่มีประโยชน์ตอบสนองต่อเป้าหมายทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของอาเซียน และในการติดตามความคืบหน้าและประเมินพัฒนาการของความร่วมมือ หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของการดำเนินโครงการ และประหยัดทรัพยากรและเวลาในการพัฒนาโครงการความร่วมมือ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับนัยด้านการใช้จ่ายงบประมาณและการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากประเทศคู่เจรจาหรือภาคีภายนอก เป็นข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่ไม่มีการบันทึกหรือจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างกลไกต่างๆ และการจัดทำรายงานด้านการเงินของอาเซียนและความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้านการเงินที่ต้องใช้เวลาสืบค้นข้อมูลและตรวจสอบข้อมูล นอกจากนี้ การที่รายงานผลการดำเนินโครงการความร่วมมือเมื่อเสร็จสิ้น โครงการไม่ได้มีการจัดทำอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และหากมีการจัดทำอาจไม่ได้แจ้งให้แผนกการเงินและงบประมาณที่เป็นผู้ดูแลกองทุนสำหรับการดำเนินโครงการทราบ จึงทำให้เกิดความล่าช้าและอุปสรรคในการตรวจสอบการใช้งบประมาณรายการต่างๆ ด้วย

3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการไม่มีระบบฐานข้อมูลกลาง ที่นอกเหนือไปจากการขาดประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการโครงการและกิจกรรมความร่วมมือแล้ว ยังทำให้อาเซียนขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของประเทศคู่เจรจาและภาคภายนอกด้วย และส่งผลให้บางประเทศคู่เจรจาได้ใช้วิธีการที่จะบริหารจัดการความช่วยเหลือด้านการเงินโดยตรงเอง โดยไม่ผ่านระบบการบริหารจัดการของสำนักเลขานุการอาเซียน ซึ่งทำให้รูปแบบการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือถูกกำหนดและควบคุมโดยประเทศคู่เจรจาหรือภาคีภายนอก และทำให้อาเซียนไม่สามารถที่จะ align กระบวนการและระบบการบริหารจัดการให้มีรูปแบบเดียวกัน โดยมีข้อยกเว้นน้อยที่สุด ได้

### 3.3.5 ประเด็นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

ในข้อ 3.2 (4) ผู้เขียนได้ระบุถึงสภาพปัจจุบันในเบื้องต้นว่า ไม่มีความชัดเจนในเรื่องบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักเลขานุการอาเซียนในเรื่องการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีการหารือในการประชุมของกลไกอาเซียนที่เกี่ยวข้อง คือ SCDC และการหารือกับประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ และส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาและบริการกระบวนการขั้นตอนการดำเนินโครงการความร่วมมือ สรุปได้ดังนี้

1) การที่ไม่ได้ระบุการทำหน้าที่หรือบทบาทของ SPDC หรือกลไกอื่นๆ ของอาเซียนในการติดตามผลการดำเนินโครงการและประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุด ไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอ ทำให้ขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายและกลไกรายสาขาที่เป็นผู้เสนอโครงการ โดยไม่มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเพียงพอสำหรับการตัดสินใจทบทวนปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนโครงการความร่วมมือให้มีประสิทธิผลมากขึ้นได้

2) การที่สำนักเลขานุการอาเซียนหรือผู้เสนอโครงการละเลยต่อการติดตามผลและประเมินผลอย่างเหมาะสม หรือละเลยต่อการติดตามให้กลไกรายสาขาจัดส่งรายงานการดำเนินโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องเมื่อสิ้นสุดโครงการ ย่อมส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสของ การดำเนินโครงการความร่วมมือ โดยเฉพาะจากมุมมองของประเทศคู่เจรจาและภาคีภายนอกที่สนับสนุนเงินทุนการดำเนินโครงการ ซึ่งต้องการทราบผลการประเมินการใช้ประโยชน์จากเงินทุนที่สนับสนุนโครงการ

### 3.4 การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินโครงการโดยใช้ CIPP Model

เมื่อนำ CIPP Model มาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์สำหรับการประเมินผลการบริหาร จัดการและการดำเนินโครงการความร่วมมือของอาเซียน อาจประเมินปัจจัยต่างๆ ได้ดังนี้

#### 3.4.1 การประเมินสภาพแวดล้อมหรือบริบทของการดำเนินโครงการ (Context Evaluation)

ผู้เขียนเห็นว่า สภาวะแวดล้อมหรือบริบทของการดำเนินโครงการที่สำคัญได้แก่ Blueprint และ POA ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของหลักการและเหตุผลที่นำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจของผู้เสนอโครงการความร่วมมือที่จะนำเสนอข้อเสนอโครงการและกิจกรรมความร่วมมือที่จำเป็น สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และความร่วมมือของอาเซียนเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงานหลักทั้งสองส่วน เมื่อพิจารณาเป้าหมายและการดำเนินการ (action) ของ Blueprint และ POA จะเห็นได้ว่า ได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางของความร่วมมือในสาขาต่างๆ ไว้แล้ว การดำเนินโครงการความร่วมมือจึงเป็นการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือเหล่านี้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การเสนอข้อเสนอโครงการจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับเกณฑ์สำคัญสองประการซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการจัดทำข้อเสนอโครงการคือ (1) จะต้องเป็นโครงการระดับภูมิภาคที่ประเทศสมาชิกอาเซียนมีส่วนร่วมในโครงการไม่ใช่โครงการระดับประเทศ และ (2) เป็นโครงการที่ต้องอาศัยการดำเนินการและความร่วมมือในระดับภูมิภาค ดังนั้น ในขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนาข้อเสนอโครงการความร่วมมือจึงต้องมีการปรึกษาหารือกันระหว่างประเทศสมาชิกและ/หรือกับประเทศคู่เจรจาเพื่อให้โครงการ

สอดคล้องกับเงื่อนไขเบื้องต้นทั้งสองข้อข้างต้น และมีความหมายรวมสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของโครงการกับวัตถุประสงค์ของ Blueprint หรือ POA เช่น ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอโครงการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มเยาวชนในอาเซียนกับจีน ความหมายรวมของข้อเสนอโครงการนี้คือ มีความสอดคล้องกับ ASCC Blueprint ในเรื่อง Building ASEAN Identity และการส่งเสริมการสร้างความตระหนักรู้และความรู้สึกร่วมในการเป็นประชาคม<sup>7</sup> รวมทั้งสอดคล้องกับ POA ระหว่างอาเซียนกับจีนเรื่องการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งระหว่างประเทศกับประชาชนด้วย<sup>8</sup>

### 3.4.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

ปัจจัยนำเข้าที่นำมาพิจารณาในการจัดทำข้อเสนอโครงการและการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือของอาเซียนได้แก่ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของข้อเสนอโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือ ความหมายรวม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะมาใช้ในการดำเนินโครงการ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการพิจารณา Pre-Appraisal ที่ดำเนินการโดย DO ในเบื้องต้นเพื่อพิจารณาความถูกต้อง ชัดเจน และสอดคล้องของข้อเสนอโครงการในเบื้องต้น และการพิจารณาของ Project Appraisal Committee ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายรวมในเชิงนโยบายและทรัพยากรสำหรับการดำเนินโครงการก่อนที่จะเสนอให้กลไกรายสาขาหรือองค์กร/กลไกของอาเซียน และ CPR พิจารณาให้ความเห็นชอบในขั้นสุดท้าย ในเอกสารข้อเสนอโครงการจะต้องระบุรายละเอียดของประมาณการค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนดไว้ว่างประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายประเภทใดที่จะสามารถขออนุมัติเบิกจ่ายได้ จำนวนบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะใช้สำหรับการดำเนินโครงการ ขั้นตอนและแผนการดำเนินโครงการ โดยละเอียดที่รวมมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน เช่น หากมีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะอาจารย์ระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนการสอนภาษาประเทศเพื่อนบ้าน งบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการควรเป็นไปเพื่อประโยชน์ของการจัดสัมมนา แต่ไม่ควรรวมถึงการจัดกำหนดรายการทัศนศึกษานอกสถานที่หรืออยู่ในอีกเขตของเมืองที่จัดการสัมมนา ซึ่งไม่มีสาระได้เชื่อมโยงกับการจัดสัมมนา เป็นต้น

จากการประเมินวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการ ในข้อ 3.3 มีหลายประเด็นที่เป็นปัญหาหรือเป็นข้อด้อยของกระบวนการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ Input

<sup>7</sup> ASCC Blueprint หัวข้อ E. Building ASEAN Identity และข้อ E.1 Promotion of ASEAN awareness and a sense of community หน้า 20-21 ย่อหน้าที่ 42-43

<sup>8</sup> Plan of Action to Implement the Joint Declaration on ASEAN-China Strategic Partnership for Peace and Prosperity ภายใต้หัวข้อ Functional Cooperation ย่อหน้าที่ 3.7.3 Youth Exchanges

ได้แก่ การไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางที่จะประมวลและรวมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำข้อเสนอโครงการ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรและบประมาณต่างๆ นอกจากนี้ยังไม่มีคู่มือที่เป็นปัจจุบันสำหรับการจัดทำข้อเสนอโครงการด้วย จึงไม่สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล และการอ้างอิงที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของข้อเสนอโครงการและการบริหารจัดการโครงการในภาพรวม ผู้เสนอโครงการรายใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ทำงานในกรอบอาชีวันอาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจประเด็นต่างๆ มาก เพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ และส่งผลต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง แผนงาน ขั้นตอน หรือรูปแบบของโครงการ

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างโครงการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนวิชา เกี่ยวกับอาชีวิน ซึ่งเป็นความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยของจีน ของสาธารณรัฐเกาหลี และของญี่ปุ่น ผู้เสนอโครงการฝ่ายอาชีวินได้จัดทำรายละเอียดข้อเสนอโครงการพร้อมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ โดยละเอียด แต่ไม่มีฐานข้อมูลหรือคู่มือที่จะใช้อ้างอิงเกี่ยวกับการเสนอรายละเอียดค่าใช้จ่าย และสำนักเลขานุการอาชีวินไม่สามารถให้ข้อมูลที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องการกำหนดประเภทของค่าตอบแทนที่ชัดเจนให้กับ resource person ที่จะมาร่วมให้ข้อมูลเห็นและแนวทางในการยกร่างหลักสูตรได้ และยังมีข้อกังวลเรื่องการตีความเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการด้วย เนื่องจากอาจมีนัยทางค้านการเมือง การพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการต้องใช้เวลาในการอธิบายทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ระหว่างผู้เสนอโครงการ ประเทศไทยที่จะสนับสนุนเงินทุน และ CPR ซึ่งมีข้อกังวลเกี่ยวกับรายละเอียดค่าตอบแทน และไม่ต้องการที่จะเปิดประเด็นใหม่ที่อาจนำไปใช้ในโอกาสอื่นในอนาคต ได้ ผู้เสนอโครงการต้องหาทางออกด้วยการปรับแก้ในโครงการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และทำให้การดำเนินโครงการต้องล่าช้าออกไปจากกำหนดเดิมกว่า 6 เดือน

### 3.4.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

การประเมินในส่วนนี้สามารถนำการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่างๆ ในข้อ 3.3 ข้างต้นมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยพิจารณาควบคุม การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามแผนการหรือขั้นตอนของโครงการที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินการให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารและดำเนินโครงการ/กิจกรรมความร่วมมือของอาชีวิน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 คือการประเมินและให้ความเห็นชอบโครงการ เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินการนาน และต้องเสนอโครงการกลับไปกลับมาในกลุ่มของผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องโดยตรง แม้ว่าขั้นตอนนี้จะยังไม่ใช่ขั้นตอนของการดำเนินหรือปฏิบัติตามโครงการ ก็สามารถนำการประเมินกระบวนการมาช่วยพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงให้กระบวนการขั้นตอนดังกล่าว มีความชัดเจนและง่ายขึ้น ได้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อภาพรวมของการบริหารจัดการ โครงการและ การดำเนินโครงการ ในช่วงต่อไป หากกระบวนการพิจารณา มีความง่ายขึ้น ก็น่าจะช่วย ประหยัดเวลา ทรัพยากรและงบประมาณการดำเนินการได้ด้วย

ประเด็นที่น่าห่วงกังวลคือ ไม่มีการบันทึกติดตามผลการดำเนินโครงการ ในแต่ละ ช่วง เพื่อช่วยในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ซึ่งจะทำให้ล้มเหลวโอกาสใน การค้นหาจุดแข็งและจุดด้อยของนโยบาย/แผนงาน และการดำเนินโครงการความร่วมมือ เนื่องจาก กระบวนการขั้นตอนในการดำเนินโครงการภายหลังจากที่ได้รับการอนุมัติแล้วจะอยู่ในความ รับผิดชอบของผู้เสนอโครงการ เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องและจุดแข็ง/จุด ด้อยของโครงการยังสามารถดำเนินการได้โดยผู้เสนอโครงการเอง โดยเฉพาะหากโครงการนั้นมี ลักษณะของการดำเนินการเป็นระยะ (phase) การประเมินกระบวนการน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินโครงการ ในระยะต่อไป

ที่ผ่านมา มีข้อเสนอโครงการที่มีลักษณะของการดำเนินการเป็นระยะๆ โดยมีการ นำผลการประเมินโครงการมาใช้เป็นปัจจัยประกอบการพิจารณากำหนดการดำเนินการ ในระยะ ต่อไป เช่น การดำเนินโครงการเสริมสร้างศักยภาพของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้กับกลุ่ม ประเทศ CLMV ภายใต้แผนการ IAI ซึ่งมีการดำเนินการเป็นระยะๆ และหมุนเวียนไปยัง กลุ่มเป้าหมายต่างๆ โดยนำผลการประเมินโครงการมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินโครงการในระยะ ต่อไป อย่างไรก็ตาม การติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการของอาชีวบัณฑิตคือ ควรได้รับการแก้ไขต่อไป

#### 3.4.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะปัญหาเช่นเดียวกันกับการประเมิน กระบวนการ เนื่องจากในขั้นตอนของการประเมินผล โครงการและจัดทำรายงานเมื่อสิ้นสุด โครงการ เป็นขั้นตอนที่ยังขาดการดำเนินการอย่างเคร่งครัด ชัดเจน และเป็นระบบ โดยไม่มีรูปแบบ ของรายงานผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการความร่วมมือที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น การ รายงานเมื่อสิ้นสุด โครงการจะเป็นรายงานที่ผู้เสนอโครงการจัดทำขึ้น โดยการหารือกับสำนัก เลขาธิการฯ หรือกลไกรายสาขา ซึ่งส่วนใหญ่มักจะรายงานผลในทางบกว่า การดำเนินโครงการ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยไม่มีการตรวจสอบผลการดำเนินการอย่างเคร่งครัด และไม่มีการประเมินว่า ควรที่จะดำเนินการ โครงการลักษณะเดียวกันต่อไป หรือควรมีการ ปรับเปลี่ยนพัฒนารูปแบบ ไปอย่างไร หรือมีผลต่อความคืบหน้าของการปฏิบัติตาม Blueprint หรือ

## POA ฉบับต่างๆ อย่างไร

การตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการต่อไป หรือปรับเปลี่ยน ยกเลิกการดำเนินโครงการจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการประเมินผลผลิตของโครงการ แต่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น การมีเงินทุนสนับสนุน การมีข้อเสนอโครงการที่เป็นที่สนใจร่วมกันกับประเทศคู่เจรจา หรือเป็นข้อเสนอโครงการที่ผลักดันหรือเริ่มโดยประเทศคู่เจรจาหรือภาคีภายนอกที่ให้ความสนใจในสาขาความร่วมมือต่างๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงผลการดำเนินการหรือผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา เช่น จีนสนใจที่จะมีความร่วมมือกับอาเซียนเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาสมุนไพร เนื่องจากต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพืชสมุนไพรในภูมิภาค แต่ไม่ได้เป็นโครงการที่ต่อยอดมาจากโครงการอื่นๆ ที่ดำเนินการในอดีต

## บทที่ 4

### สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาบททวนเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงรายงานและเอกสารภายในที่ไม่ได้เผยแพร่เป็นเอกสารสาธารณะ ตลอดจนข้อมูล ข้อสังเกต และการมีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยตรง ผู้เขียนเห็นว่ามีประเด็นสำคัญที่นำมาสู่การจัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือในกรอบอาเซียนในบทที่ 4 ได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้เขียนได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับจุดตั้งที่น่าสนใจที่มาของการจัดทำข้อเสนอโครงการความร่วมมือของอาเซียน ได้แก่ แผนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนและแผนปฏิบัติการระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา โดยเน้นว่าการจัดทำข้อเสนอโครงการจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ หรือเงื่อนไขเบื้องต้นคือ การเป็นโครงการในระดับภูมิภาคและต้องอาศัยความร่วมมือในระดับภูมิภาคเพื่อดำเนินการ เป้าหมายของการจัดทำข้อเสนอโครงการคือการขับเคลื่อนให้เกิดความคืบหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนตามที่ระบุใน Blueprint และความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจาภายใต้ POA นอกจากนี้ ยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินโครงการในปัจจุบันซึ่งได้รับการสนับสนุนจากประเทศคู่เจรจาและภาคีภายนอกอย่างแข็งขัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า อาเซียนเป็นภูมิภาคที่อยู่ในความสนใจของประชาคมระหว่างประเทศ และเป็นภูมิภาคที่มีพลวัตรและศักยภาพที่ดี แม้จะอยู่ในท่ามกลางความเสี่ยงของสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ตลอดจนกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศก็ตาม

กระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการทั้ง 4 ขั้นตอนได้รับการอธิบายโดยละเอียดเพื่อให้เข้าใจและเห็นถึงสภาพปัจจุบันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการขั้นตอนเหล่านี้ พร้อมทั้งแยกแยะและวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันและอุปสรรคต่อกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือของอาเซียน ที่อาจส่งผลกระทบถึงความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของอาเซียนได้หากไม่ได้รับการแก้ไขปรับปรุง ผู้เขียนได้ใช้ CIPP Model มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์

และอธิบายกระบวนการขั้นตอนของการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือ โดยมีข้อจำกัดอยู่ที่ กระบวนการขั้นตอนเหล่านี้นิ่งเฉียบไม่มีจุดเน้นอยู่ที่สองขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำข้อเสนอโครงการ และ การประเมินเพื่อให้ความเห็นชอบ/อนุมัติโครงการ โดยขั้นตอนของการดำเนินโครงการ และการ ติดตามประเมินผล/รายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ได้รับความสำคัญน้อยกว่ามาก และ ไม่มีความ ชัดเจนว่ากลไกใดจะทำหน้าที่ดังกล่าว ผลการศึกษาในบทที่ 3 ได้นำมาสู่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุด ต้องของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการ ในบทที่ 4

#### **4.2 ข้อดี/จุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือ**

จากการศึกษาและทบทวนกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือของอาเซียน ผู้เขียนเห็นว่า น่าจะสรุปจุดแข็งของกระบวนการ ได้ดังนี้

4.2.1 การมีจุดตั้งต้นของการจัดทำข้อเสนอโครงการที่ชัดเจน ได้แก่ Blueprint และ POA ซึ่งมีแนวทางความร่วมมือและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

4.2.2 มีความสนใจและทรัพยากรสนับสนุนจากประเทศคู่เจรจาที่พอเพียงต่อการดำเนิน โครงการความร่วมมือ โดยพิจารณาจากจำนวน โครงการและงบประมาณที่จัดสรรไว้ให้สำหรับการ ดำเนินโครงการ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุมกับประเทศคู่เจรจาทั้งหลาย และ การติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของประเทศต่างๆ เช่น การแต่งตั้งผู้แทนระดับ เอกอัครราชทูตประจำอาเซียนแยกต่างหากจากเอกอัครราชทูตประจำประเทศไทย โดยเชี่ยวของ ประเทศคู่เจรจาที่สำคัญ เช่น ญี่ปุ่น และสหราชอาณาจักร สรุปได้ว่า ประเทศคู่เจรจา yang คงมีความสนใจอย่าง ต่อเนื่องและต้องการเพิ่มพูนการมีปฏิสัมพันธ์อย่างแข็งขันกับอาเซียน

4.2.3 มีความกระตือรือร้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ว่าจะมีข้อเสนอโครงการจำนวน มากที่เสนอโดยประเทศคู่เจรจา ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งผ่านกลไกรายสาขาและ โดยแต่ละ ประเทศสมาชิก ได้แสดงความกระตือรือร้นที่จะเสนอโครงการความร่วมมืออย่างแข็งขันด้วย ที่ผ่าน มา คณะผู้แทนภาคราชไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา ได้ริเริ่มจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับ หน่วยงานไทยเพื่อกระตุ้นความสนใจ เพิ่มความพร้อมและการมีส่วนร่วมในการเสนอโครงการ ความร่วมมือในรอบอาเซียน ซึ่งจัดการประชุมดังกล่าวติดต่อกันในปี 2553 และ 2554 และส่งผล ให้ประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ แสดงความกระตือรือร้นที่จะจัดกิจกรรมในลักษณะเดียวกันด้วย

4.2.4 การสนับสนุนจากสำนักเลขานุการอาเซียน โดยเฉพาะในส่วนของขั้นตอนแรกของ กระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีของกระบวนการบริหารจัดการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงแสดงการ สนับสนุนอย่างแข็งขัน

### 4.3 ข้อด้อย/จุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือ

4.3.1 กระบวนการขั้นตอนการบริหารจัดการโครงการความร่วมมือมีความซับซ้อน มีรูปแบบที่แตกต่างกัน และใช้เวลาอนุมัตินาน นอกจากนี้ยังมีข้อ yok เว้นสำหรับบางรูปแบบของโครงการความร่วมมือด้วย

4.3.2 ไม่มีคู่มือสำหรับการจัดทำข้อเสนอโครงการที่เป็นปัจจุบันและสามารถใช้อ้างอิงได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน ทำให้การเสนอข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพมีข้อจำกัด และสืบเปลี่ยนเวลา/ทรัพยากรในการค้นหาตัวอย่างหรือข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอโครงการ

4.3.3 ไม่มีฐานข้อมูลกลางที่ดีรองรับการบริหารจัดการ โครงการ ทำให้การสืบค้นข้อมูลต้องพึ่งพาเจ้าหน้าที่สำนักเลขานธิการอาเซียนอย่างกระฉับกระเฉยไปตามแผนกต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับรายละเอียดโครงการและข้อมูลที่มีนัยเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ

4.3.4 ขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญรองรับการทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือที่สำนักเลขานธิการอาเซียนอย่างเพียงพอ

4.3.5 ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกลไกอาเซียน หรือเจ้าหน้าที่สำนักเลขานธิการที่เกี่ยวข้องในการติดตามการดำเนินโครงการและการประเมินผล/รายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ลั่งผลให้ขาดความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในสายตาประเทศคู่เจรจา

### 4.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินโครงการความร่วมมือของอาเซียน ได้นำมาสู่ข้อสรุปและการประเมินจุดแข็ง/จุดด้อยของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดทำข้อเสนอของเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับขั้นตอนการประเมินผลตาม CIPP Model ดังนี้

4.4.1 ในส่วนของ Context ผู้เขียนเห็นว่า ควรมีการเผยแพร่ทำความเข้าใจกับหน่วยงานของไทยและประเทศไทยเชิง ตลอดจนกลไกรายสาขาและองค์กร/กลไกของอาเซียน รวมทั้งประเทศคู่เจรจาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ Blueprint และ POA และความสำคัญของเอกสารทั้งสองส่วน ตลอดจนเอกสารสำคัญอื่นๆ เช่น ความตกลง ข้อกำหนดกฎระเบียบฯลฯ ซึ่งจะมีผลต่อทิศทางการทำงานและความร่วมมือของอาเซียน ความเข้าใจที่ถ่องแท้จะมีส่วนช่วยกระตุ้นความสนใจและการตระหนักรถึงความสำคัญของการเข้าสู่การเป็นประชาคม

อาเซียน และการหารือของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของอาเซียน จะสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพและสะท้อนผลประโยชน์ของประเทศสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น

4.4.2 ในส่วนของ Input ผู้เขียนเห็นว่า การที่จะมีข้อมูลสำหรับการจัดทำข้อเสนอโครงการ ได้อ่ายมีคุณภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงคู่มือการจัดทำข้อเสนอโครงการให้เป็นปัจจุบันและครบถ้วน เพื่อให้สามารถใช้อ้างอิงในการจัดทำข้อเสนอโครงการ ปรับปรุงแบบฟอร์มข้อเสนอโครงการให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำเสนอ และควรต้องปรับปรุง/จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นระบบ มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โครงการ โดยละเอียด รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากบประมาณและทรัพยากรด้วย ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง รูปแบบ ขั้นตอน วิธีการและแผนการดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพและสามารถช่วยให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ในเวลาที่เหมาะสม คู่มือและฐานข้อมูลเหล่านี้ควรให้ประเทศไทยสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม และเมื่อมีการปรับปรุงและจัดทำแล้ว ควรเผยแพร่ให้หน่วยงานต่างๆ ทราบเพื่อระดูให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเสนอโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการสร้างเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการ ให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขานุการอาเซียนด้วย

4.4.3 สำหรับ Process ผู้เขียนเห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบทวนกระบวนการบริหารจัดการ โครงการความร่วมมือจะเป็น input ที่ดีสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้แทนไทยและผู้แทนประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ ในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการให้มีความชัดเจนน้อยลง ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และลดระยะเวลาในการดำเนินการ นอกจากนี้ ควรมีการระบุบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้เสียกัน楚 ต่างๆ เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินโครงการ ได้อย่างชัดเจน และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามการดำเนินการมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการความร่วมมือในอนาคตต่อไป และควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการและการดำเนินโครงการ ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบคุ้ม รอบด้าน เพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการโดยใช้ input อย่างถูกต้องและเหมาะสม และการทำความเข้าใจดังกล่าวควรรวมถึงการทำความเข้าใจกับประเทศคู่เจรจาเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการด้วย

นอกจากนี้ ผู้เขียนเห็นว่า หากมีการพิจารณากำหนดวงรอบการอนุมัติโครงการที่แน่นอนและชัดเจน น่าจะช่วยให้ในการวางแผนการบริหารจัดการ โครงการ ให้ชัดเจนและเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาได้ดีขึ้น

4.4.4 เช่นเดียวกับการประเมิน Process ผู้เขียนเห็นว่า ควรต้องมีการตัดสินใจทบทวน

เพื่อระบุบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เสนอโครงการ เจ้าหน้าที่สำนักเลขานุการ อาชีวัน และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการประเมินผลและจัดทำรายงานผลเมื่อสิ้นสุด โครงการ โดยควรระบุอย่างชัดเจนว่า การจัดทำรายงานประเมินผลโครงการเป็นเงื่อนไขบังคับที่ ต้องปฏิบัติตาม และควรกำหนดด้วยว่า จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง หรือยกเลิกโครงการในโอกาสต่อไปย่างไร

## บรรณานุกรม

อื่นๆ

สมพิศ สุขแสตน, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ “CIPP Model : รูปแบบการประเมินผลโครงการ”. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องเทคนิคการวางแผนและประเมินผล. สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์, 2545.

สุรพงษ์ ชัยนาม. “อนาคตขององค์กรอาเซียนภายใต้กฎบัตรอาเซียน: เรื่องของการยืดเวลาเพื่อหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง”. กระทรวงการต่างประเทศ , 2552.

ASEAN Secretariat. ASEAN Annual Report 2007-2008. ASEAN Publications, 2008.

ASEAN Secretariat. ASEAN Annual Report 2008-2009. ASEAN Publications, 2009.

ASEAN Secretariat. ASEAN Annual Report 2009-2010. ASEAN Publications, 2010.

ASEAN Secretariat. ASEAN Annual Report 2010-2011. ASEAN Publications, 2011.

ASEAN Secretariat. ASEAN Annual Report 2011-2012. ASEAN Publications, 2012.

ASEAN Secretariat. ASEAN Charter. ASEAN Publications, 2008.

ASEAN Secretariat. Report of 1/2012 Meeting of the ASEAN Sub-Committee on Development Cooperation (SCDC). ASEAN Publications, 2012.

ASEAN Secretariat. Report of 2/2012 Meeting of the ASEAN Sub-Committee on Development Cooperation (SCDC). ASEAN Publications, 2012.

ASEAN Secretariat. “Declaration on the ASEAN Economic Community Blueprint, Singapore, 20 November 2007”. Agreements & Declarations, 2007.

ASEAN Secretariat. “Singapore Declaration on the ASEAN Charter, Singapore, 20 November 2007”. Agreements & Declarations, 2007.

ASEAN Secretariat. “ASEAN Political-Security Community Blueprint, Cha-am, Thailand, 1 March 2009”. Agreements & Declarations, 2009.

ASEAN Secretariat. “Blueprint for the ASEAN Socio-Cultural Community (2009-2015), Cha-am, Thailand, 1 March 2009”. Agreements & Declarations, 2009.

ASEAN Secretariat. “Cha-am Hua Hin Declaration on the Roadmap for the ASEAN Community (2009-2015), Cha-am, Thailand, 1 March 2009”. Agreements & Declarations, 2009.

ASEAN Secretariat, ASEAN Project Appraisal and Approval Process. เอกสารประกอบการบรรยายในการสัมมนาเรื่องการพัฒนาความเป็นทุนส่วนและความร่วมมือเพื่อสนับสนุนประชาคมอาเซียน ที่กรุงเทพฯ (9 กันยายน 2554).

ASEAN Studies Centre. Institute of Southeast Asian Studies. Life after the Charter. Singapore, 2009.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Stufflebeam, Daniel L. "CIPP Evaluation Model Checklist (Second Edition) March 2007". The CIPP Model for Evaluation Circa 2007. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/), 2007 .

Stufflebeam, Daniel L. "Evaluation Plans and Operations Checklist". The CIPP Model for Evaluation Circa 2007. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/), 2007.

Stufflebeam, Daniel L. "Update Review of Development Checklist to Guide Implementations". The CIPP Model for Evaluation Circa 2003. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/), 2007.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก.

ตารางໂຄງການແຍກຕາມສາขาຄວາມຮ່ວມມືອແລະປະເທດຄູ່ເຈຈາ

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ONGOING			COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]			Number	Proposed Budget (US\$)	PENDING
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)			
<b>I. ASEAN POLITICAL-SECURITY COMMUNITY (APSC)</b>													2,491,131
1.1	Cooperation in political development (APSC Blueprint A.1)	Political Development	India China EU Japan ROK Russia APT Australia	- - - - - - - 1	18	26,971,917	43	6,581,928	14				
1.2	Strengthening the rule of law and judiciary systems and legal infrastructure (APSC Blueprint A.3)	Rule of law	US	0	0	0	0	0	0	3,516,239	1	1,061,504	0 +
1.3	Promotion and Protection of human rights (APSC Blueprint A.5)	Human rights	New Zealand US	Human rights Human rights	1 0	40,150	0	0	0	0	1	0	0
1.5	Promote ASEAN Maritime Cooperation (APSC Blueprint A.2.5)	Maritime cooperation	Japan	Maritime security	0	0	0	0	0	0	1	0	95,387
1.6	Promote greater transparency and understanding of defence perceptions (APSC Blueprint B.1.2)	Defence policies and security perception	Japan	0	0	0	1	77,880	0	0	0	0	0
1.7	Strengthen the ARF process in support of the ASEAN Political-Security Community (APSC Blueprint B.1.3)	ARF process	US	-	2	0 +	0	0	0	0	0	0	0
1.8	Strengthen cooperation in addressing non-traditional security issues (APSC Blueprint B.4.1)	Non-traditional security (in general)	China Border	0 Counter terrorism	0 1	0 18,130,000	1	50,280	0	0	0	0	50,284

No	Themes (Ref# in ASEAN Roadmap)	Areas of Cooperation	Dialogue Partners	Corresponding Priority Areas of Dialogue Partners	On-Going		Completed [Jan 2009 - May 2012]		Pending			
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)		
management			Japan	Counter terrorism	0	0	1	303,430	0	0		
				EU Border management	1	5,783,680	0	0	0	0		
Drugs trafficking			China	-	2	23,913,680	2	303,430	1	50,864		
				India Drug trafficking	0	0	1	88,825	0	0		
Trafficking in person			Japan	-	1	68,420	0	0	0	0		
				ROK	0	0	1	39,439	2	250,997		
Transnational crime			Japan	-	1	130,180	1	300,000	0	0		
				US	2	198,300	3	428,294	2	250,997		
Disaster management and emergency response			Japan	Counter terrorism	0	0	0	0	1	62,848		
				US Transnational crime	0	0	0	0	0	0		
1.9 Disaster management and emergency response (APSC Blueprint B.5)			APT	Transnational crime	0	0	0	0	1	62,848		
				EU Disaster management	4	333,802	13	1,445,748	3	946,532		
1.10 Strengthening ASEAN Centrality in Regional Cooperation and Community Building (APSC Blueprint C.1)			Japan	Disaster management	0	0	1	651,972,33	0	0		
				US Disaster management	0	0	0	0	1	0		
			Japan	EU Disaster management	0	0	0	0	0	0		
				ASEAN Centrality in Regional Cooperation and Community Building	0	0	1	651,972	2	-		
<b>II. ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC)</b>												
2.1 AEC	General	Australia	Trade Facilitation	55	79,988,664.40	146	16,916,729	53	44,207,403	0		
		EU	Creation of single market (the breakdown is under customs and standards)	0	49,751,160	1	374,068	+	0	0		
					0	0	0	1	0	0		

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING		
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)	
			Japan	Economic partnership	0	0	0	0	2	368,500	
			US	Economic cooperation	2	8,620,000	0	0	0	0	
					2	8,620,000	1	374,068	3	368,500	
2.2	Free flow of goods (AEC Blueprint, A.1)	Trade in goods	EU	Creation of single market	0	0	7	713,062	0	0	
			ROK		1	0+	1	30,000	0	0	
			US	Economic cooperation	0	0	6	0	0	0	
					1	0	14	743,062	0	0	
			Customs	China	0	0	0	0	1	94,270	
			EU	Customs	0	0	17	2,403,479	0	11,075,130	
			Japan	Economic partnership	2	563,400	0	0	0	0	
			ROK		0	0	1	167,000	0	0	
			US	Economic cooperation	1	8,000,000	0	0	0	0	
					3	8,563,400	18	2,570,479	1	11,169,400	
			Standards and conformance	EU	Standards	0	0	35	2,458,461	0	7,383,420
			Japan	Economic partnership	1	372,552	0	0	0	0	
			ROK		0	0	1	260,000	0	0	
			US	Economic cooperation	0	0+	5	0	1	0	
			World Bank		0	0	0	0	1	165,360	
					1	372,552	41	2,718,461	2	7,548,780	
2.3	Free flow of services (AEC Blueprint, A.2)	Services (general)	Australia	Services	4	1,120,300	2	499,180	0	0	
			ROK		0	0	1	0	0	0	
					4	1,120,300	3	499,180	0	0	
			Financial services	Australia	Services	1	400,000	0	0	0	
			Japan	Economic partnership	4	1,744,396	12	2,568,036	1	378,415	
					5	2,144,396	12	2,568,036	1	378,415	
	Tourism	Australia	-		5	3,066,555	0	0	0	0	
			Japan		0	0	0	0	1	259,875	

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
					5	3,066,525	0	0	1	259,875
		Logistics services	Australia		0	0	1	246,849	0	0
					0	0	1	246,849	0	0
2.4 Free flow of investments (AEC Blueprint, A.3)	Investments	Australia	Investments		5	1,106,250	2	243,943	0	0
		EU	Investments		0	0	1	102,391	0	0
		Japan	-		0	0	0	0	1	293,238
		APT	-		1	30,000	0	0	0	0
2.5 Free flow of skilled labour (AEC Blueprint, A.5)	Movement of skilled labour	Australia	-		6	1,136,250	3	346,534	1	293,238
					0	0	1	175,956	0	0
2.6 Competition policy (AEC Blueprint, B.2)	Competition policy	Germany	-		1	3,691,710	0	0	0	0
					1	3,691,710	0	-	0	0
2.7 Consumer protection (AEC Blueprint, B.2)	Consumer protection	Australia	-		4	1,444,765	1	185,000	0	0
					4	1,444,765	1	185,000	0	0
2.8 Intellectual property rights (AEC Blueprint, B.3)	Intellectual property rights	China	-		0	0	0	0	1	74,734
		EU	-		1	5,537,570	1	77,277	0	0
		ROK	-		0	0+	1	100,000	0	0
					1	5,537,570	2	177,277	1	74,734
2.9 SME Development (AEC Blueprint, C.1)	Small and Medium Enterprise	China	-		0	0	2	102,942	3	400,924
		India	SMEs		0	0	0	0	1	154,220
		Japan	-		2	454,476	2	295,840	7	2,976,436
		ROK	-		0	0	2	269,000	+	0
		Russia	SMEs		0	0	1	153,657	0	0
					2	454,476	7	821,439	11	3,531,580
2.10 Coherent approach towards economic external relations (AEC Blueprint, D.1)	Economic external relations	Australia	Trade Facilitation		1	20,306,600	0	0	0	0
		China	-		1	63,341	2	133,918	1	176,485
		EU	Support to ASEAN-EU FTA negotiating		1	3,076,430	0	0	0	0
		US	Economic cooperation		0	0	1	0 +	0	0

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
2.11 Food, agriculture and forestry AEC Blueprint, A.7	Food	China US IDB	Agriculture Food security	China	3	23,446,371	3	133,918	1	176,485
				Agriculture	0	0	0	0	1	973,700
				Food security	1	0 +	5	0 +	1	0 +
					0	0	0	0	1	6,700
Agriculture	Agriculture	Australia China India Japan ROK Germany IDB	Australia China India Japan Food and agriculture - - - - Australia Germany	Agriculture	3	1,248,278	0	0	0	0 +
				Agriculture	0	0	4	228,478	5	375,063
				India	3	90,900	0	0	2	133,675
				Japan	0	0	1	63,603	3	4,263,715
				ROK	1	148,004 +	2	0 +	1	0
				Germany	1	3,893,880	0	0	1	1,301,940
				IDB	1	250,000	0	0	1	600,000
					9	5,541,062	7	292,081	13	7,274,393
				Forestry	1	310,578	0	-	0	0
				Germany	0	0	1	3,814,770	0	0
2.12 Infrastructure development (AEC Blueprint, B.4)	Transportation	China EU	Transportation Infrastructure	China	0	0	1	76,356	3	321,642
				Transportation	1	310,578	1	3,814,770	0	0
				EU	1	6,152,850	1	59,112	0	0
				Japan	0	0	0	0	2	1,130,818
				Germany	1	3,076,430	0	0	1	5,209,260
					2	9,229,280	2	135,498	6	6,661,720
				ICT infrastructure	0	0	1	59,100	1	64,149
				EU	0	0	2	204,975	0	0
				ICT (supported through READY)	1	125,670	0	0	2	1,472,734
				India	0	0	1	50,614	1	50,000
Mineral	Japan	Japan ROK US	Japan ROK US	Japan	1	55,000	3	36,100 +	1	0
				ROK	0	0 +	1	0	0	0
				US	2	180,870	8	350,789	5	1,586,883
					0	0	0	0	1	455,000

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
					0	0	0	0	1	405,000
		Energy	ROK		0	0	1	142,780	0	0
		US			1	0	1	0	0	0+
		APT			0	0	0	0	1	708,000
		Germany			1	3,873,750	0	0	1	2,600,000
		EU	Energy (Supported through READI)		0	0	0	0	0	0
		China			0	0	0	0	1	100,000
		Japan			0	0	0	0	1	224,394
					2	3,873,750	2	142,780	3	3,408,000
2.13	Implementation Mechanisms (AEC Blueprint, III.A)	Implementation Mechanisms of AEC	EU		0	0	10	444,213	0	0
		AEC			0	0	10	444,213	0	0
2.14	Communications (AEC Blueprint, III.C)	Monitoring and Evaluation of AEC Implementation	EU		0	0	2	90,201	0	0
		AEC			0	0	2	90,201	0	0
2.15	Review (AEC Blueprint, III.D)	Review of AEC Implementation	Australia		1	1,254,805	2	66,138	0	0
		AEC			1	1,254,805	2	66,138	0	0
					64	150,940,821	116	135,787,824	58	62,295,338
<b>III. ASEAN SOCIO-CULTURAL COMMUNITY (ASCC)</b>										
3.1	Advancing and prioritising education (ASCC Blueprint A.1)	Youth	China	Culture	1	0	6	412,665	1	98,370
		Japan	People-to-people contact		9	90,989,866	14	108,893,342	1	5,150,546
		ROK	Youth		2	285,420	7	778,830	1	79,370
		Australia	Education		0	0	1	69,200	2	193,908
		China			0	0	1	535,222	0	0
		India			0	0	1	535,222	0	0
		Japan	People-to-people exchange		0	0	2	2,472,681	1	37,000,000
		ROK	Cultural exchange		4	1,155,200	2	671,610	0	0

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
		Russia	Education	3	41,840	1	225,000	0	0	0
		US	Education	3	0 +	2	0	0	0	0 +
		APT	-	0	0	0	0	1	1	232,138
		ASEAN	-	0	0	1	47,000	0	0	0
		Foundation	-	0	0	0	0	0	1	30,000
		MacArthur Foundation	-	0	0	0	0	0	1	30,000
				10	1,197,040	11	4,113,713	5	37,516,046	
3.2	Investing in human resource development (ASCC Blueprint, A.2)	Labour	ROK	0	0	1	121,882	0	0	0
		New Zealand	-	0	0	1	21,721	0	0	0
		US	-	0	0	1	0 +	0	0	0
				0	0	3	143,413	0	0	0
3.3	Access to applied science and technology (ASCC Blueprint A.5)	Science and technology	China	0	0	2	113,800	3	300,216	
		India	Science and Technology	2	594,807	4	1,303,176	6	604,759	
		Japan	-	2	261,645	6	458,936	6	5,267,230	
		ROK	-	0	0	2	255,500	0	0	0
		Russia	Science and Technology	0	0	1	94,596	3	808,381	
		APT	-	0	0	0	0	1	99,600	
		Pakistan	-	0	0	1	48,774	2	216,645	
		US	-	0	0 +	1	0	0	0	0
				4	856,452	17	2,274,782	21	7,296,831	
3.3	Strengthening entrepreneurship skills for women, youth, elderly and persons with	ROK	-	0	0	0	0	1	83,380	
				0	0	0	0	1	83,380	
3.4	Building civil service capability (ASCC Blueprint, A.7)	Civil Service	ROK	0	0	1	39,304	0	0	0
				0	0	1	39,304	0	0	0
3.5	Social welfare and protection (ASCC Blueprint, B)	Social Welfare	Japan	0	0	0	0	3	275,916	
		ROK	-	1	94,000	0	0	0	0	0

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
3.6 Poverty alleviation (ASCC Blueprint B.1)	Poverty		China	-	1	94,000	0	0	3	275,976
			Japan	-	0	0	1	59,900	0	0
			ROK	-	0	0	1	273,300	1	48,960
			APT	Poverty alleviation	1	160,801	0	0	0	0
3.7 Social safety-net and protection from the integrations and globalisation	Social Safety-net		China	-	2	298,211	2	333,200	1	48,960
			Japan	-	0	0	0	68,200	0	0
			ROK	-	1	147,820	0	0	1	92,100
			APT	-	1	147,820	0	68,200	1	92,100
3.8 Food security and safety (ASCC Blueprint, B.3)	Food safety		China	-	0	0	0	0	1	240,120
			India	Public health	0	0	0	0	1	240,120
			India	Public Health and Pharmaceuticals	0	0	0	0	1	240,120
			APT	-	0	0	0	0	1	240,120
3.9 Healthcare and Healthy Lifestyles (ASCC Blueprint B.4)	Traditional medicines		China	-	0	0	0	0	1	86,700
			India	Public Health and Pharmaceuticals	0	0	0	0	1	86,700
			Australia	Pandemic diseases	0	0	1	4,587,041	0	0
			US	Health and welfare	1	30,030,000	0	0	0	0
3.10 Improving capability to control communicable diseases (ASCC Blueprint B.5)	Communicable Diseases		China	-	2	0 +	1	4,587,041	1	0 +
			Japan	-	3	30,030,000	2	4,587,041	1	0 +
			Russia	-	0	0	0	0	1	0 +
			APT	-	0	0	0	0	1	0 +
3.11 Building disaster resilient nations and safer community (ASCC Blueprint B.7)	Disaster resilient		Australia	Disaster management	1	2,133,160	0	0	0	0
			China	-	0	0	0	0	1	89,368
			Japan	Disaster management	6	5,391,952	2	1,631,847	2	0
			Russia	Disaster management	0	0	0	0	1	102,030
3.12 Promotion and protection of the environment	Women		US	Disaster management	2	5,278,614 +	7	0 +	1	0 +
			APT	Disaster management	0	0	0	0	1	75,390
			UN ISDR	-	1	230,000	0	0	0	0
			APT	-	10	13,033,726	9	1,631,847	6	267,408
3.13 Promoting sustainable development	Sustainable development		APT	-	1	128,216	0	0	2	311,426
			APT	-	0	0	0	0	0	0

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)
	rights and welfare of women, children, elderly and persons with disability (ASCC Blueprint, C.1)	Elderly	ROK	1	128,216	0	0	0	2	311,426
		Disability	Japan	Health and welfare	2	1,066,793	0	0	1	660,000
		Children	ROK	-	2	1,066,793	0	0	1	660,000
					1	0	0	0	4	1,327,745
					3	286,673	0	0	0	1,327,745
					3	286,673	0	0	0	-
	3.13 Environmentally sound technology (ASCC Blueprint, D.4)	Environment	China	Environment	0	0	1	90,000	0	0
			ROK	-	1	0	3	0	+	0
					1	0	4	90,000	0	-
	3.14 Promoting sustainable development through environmental education and public participation (ASCC Blueprint, D.3)	Sustainable development	US	Environment	0	0	1	0	0	0
			ROK	Environment	1	143,720	1	0	0	0
					1	143,720	4	185,408	1	0
					1	497,032	0	0	1	806,342
	3.15 Promoting quality living standards in ASEAN cities/urban areas (ASCC Blueprint, D.5)	Sustainable City	Japan	Environment	1	3,076,430	0	0	0	0 +
			Germany	-	1	3,076,430	0	0	0	0
			UNUAS	-	0	0	1	200,000	0	0
					2	3,573,462	1	200,000	1	806,342
	3.16 Promoting the sustainability of freshwater resources	-	Japan	Environment	0	0	1	47,910	0	806,342
			EU	-	0	0	1	47,910	0	806,342
	3.17 Responding to climate change and its impacts (ASCC Blueprint, D.10)	Climate change	EU	-	0	0	1	40,966	0	0
		Japan	Environment	-	0	0	3	95,555	0	0
		ROK	Environment, disaster management and climate change	-	0	0	1	0	0	0
		US	Climate change	-	3	0 +	3	0 +	0	0
	3.18 Promoting sustainable management of natural resources and biodiversity (ASCC Blueprint, D.8)	Biodiversity	EU	Biodiversity	3	0	8	136,521	0	0
		Japan	Environment	-	1	282,910	1	7,383,420	0	0
		ROK	Environment	-	1	300,000	1	246,170	0	0
					1	1,350,000	1	340,640		

NO	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	
3.19 ASEAN Awareness and a Sense of Community (ASOC Blueprint, E.1)			Germany	1	6,861,990	0	0	0	6,456,250
			China	0	0	0	0	0	149,500
			China	3	7,474,900	3	8,979,590	3	6,946,350
			India	Culture	0	7	651,440	1	67,960
			India	People-to-People Contact	1	967,760	2	286,515	0
			Japan	People-to-People Contact	0	0	2	487,256	0
			ROK	Cultural exchange	3	366,762	8	884,992	1
			Pakistan		0	1	11,000	0	132,226
			Russia		0	0	1	368,487	0
					4	1,334,522	21	2,689,690	2
<b>IV. IAI STRATEGIC FRAMEWORK AND IAI WORK PLAN II (2009 - 2015)</b>				<b>5</b>	<b>65,556</b>	<b>6</b>	<b>2,275,686</b>	<b>4</b>	<b>971,151</b>
4.1	Political development (IAI Work Plan II, APSC, A)	Political development	Japan	-	1	0	2	484,641	1
4.2	Free flow of goods (IAI Work Plan II, AEC, A.1)	FTA	ROK		1	0	2	484,641	1
					1	0	0	0	168,407
					1	0	0	0	0
					0	0	0	0	0
					0	0	0	0	570,144
					0	0	0	0	0
					1	65,556	0	0	0
					1	65,556	0	0	0
					0	0	0	0	-
4.3	Free flow of investment (IAI Work Plan II, AEC, A.3)	Investment	Japan		0	1	448,464	0	0
4.4.	Free flow of services (IAI Work Plan II, AEC, A.2)	Tourism	Japan		0	1	448,464	0	0
4.5	Priority integration sector (IAI Work Plan II, AEC, A.6)	Economic integration	Australia		1	0	0	0	0
			Japan		0	0	1	448,464	0
					1	0	1	110,000	0
					0	1	110,000	0	0
4.6	Infrastructure development (IAI Work Plan II, AEC, B.4)	Infrastructure	China	Mekong River Basin Development	0	0	0	0	202,600
4.7	Advancing and prioritising education (IAI Work Plan II, AEC, A.1)	Education	Japan		0	1	58,400	0	0

No	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING		COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]		PENDING	
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)
			ROK		1	0	0	0	0	0
4.8	Promotion and protection of the rights and welfare of women, children, elderly and persons with disability (IAl Work Plan II, ASCC, C.1)	Social welfare	Japan	Health and welfare	1	0	1	58,400	0	0
4.9	Promoting the sustainability of freshwater resources (IAl Work Plan II, ASCC, D.9)	Environment	ROK	Environment, disaster management and climate change	0	0	0	1,174,151	0	0
<b>V. GENERAL</b>					<b>13</b>	<b>50,121,536</b>	<b>20</b>	<b>7,110,555</b>	<b>5</b>	<b>1,079,702</b>
5.1	General programme	Australia EU US			1	8,050,425	0	0	0	0
5.2	Connectivity	China Japan			1	4,922,280	0	58,400	0	0
5.3	General workshops/seminars	Australia			1	20,000,000	0	58,400	0	0
5.4	Public Outreach and Civil Society	Japan US			3	32,972,705	0	116,800	0	0
5.5	Statistics	Australia EU			0	0	1	88,800	1	100,052
5.6	Project management	Australia Japan			1	975,000	0	0	1	374,727
					1	975,000	1	88,800	2	474,779
					0	0	2	72,215	0	0
					2	412,000	1	123,350	2	604,923
					2	412,000	3	123,360	3	604,923
					1	318,301	1	54,347	0	0
					1	7,383,420	0	0	0	0
					2	7,701,721	1	54,347	0	0
					0	0	1	200,000	0	0
					1	2,609,310	2	129,742	0	0

NO	THEMES (REF# IN ASEAN ROADMAP)	AREAS OF COOPERATION	DIALOGUE PARTNERS	CORRESPONDING PRIORITY AREAS OF DIALOGUE PARTNERS	ON-GOING			COMPLETED [Jan 2009 - May 2012]			PENDING		
					Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Budget (US\$)	Number	Proposed Budget (US\$)	
5.7	ASEC capacity building	Australia US	Australia US	1 0 1 1	1 0 0 + 5,326,600	2,609,310 0 2 1	3 2 2 1	329,742 78,000 + 0 5,735,650	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0		
5.8	ASEC development	Australia EU US	Australia EU US	1 0 1 2	124,000 0 0 + 124,000	394,735 116,946 0 511,681	3 2 0 5	394,735 116,946 0 511,681	0 0 0 0	0 0 0 0	0 0 0 0		

**ASEAN COOPERATION PROJECT  
BRIEF FORMAT**  
(for proposals not exceeding USD 30,000)

Project Classification Code:

(Please put the project classification code in this space)

Project Title:

(Please put the project title in this space)

Blueprint Reference Number:

(Please indicate the Blueprint's reference number relevant to this proposed project,  
and write out the corresponding statement as it appears in the Blueprint)

Sponsoring ASEAN Body

Sectoral Committee/Main Body:

Meeting Number/Date:

Working Group/Sub-Committee:

Meeting Number/Date:

Prepared by:

ภาคผนวก ๔.

แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการมูลค่าไม่เกิน 30,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ

Date of preparation:

Proposed funding source:

Project budget

Item Description Total Allocation (\$)

1. Contracts with Individuals

2. Contracts with Organizations

3. Equipment

4. Supplies and Services

5. Travel and Per diem

Total

(not to exceed 100,000)

Information below to be completed by the SPGB

Recommendation of Secretary-General/Project Appraisal Committee

Meeting Number/Date:

Endorsements:

Approval of Committee of Permanent Representatives to ASEAN (CPR)

Meeting Number/Date:

Endorsements:



## ASEAN COOPERATION PROJECT BRIEF FORMAT

**(for proposals not exceeding USD 30,000)**

**Project Classification Code:**

*(Please put the project classification code in this space)*

**Project Title:**

*(Please put the project title in this space)*

**Blueprints Reference Number:**

*(Please indicate the Blueprints reference number relevant to this proposed project, and write out the corresponding statement as it appears in the Blueprints)*

**Sponsoring ASEAN Body**

**Sectoral Committee/Main Body:**

Meeting Number/Date:

**Working Group/Sub-Committee:**

Meeting Number/Date:

**Proponent's name and address:**

**Date of preparation:**

**Proposed funding source:**

**Project budget**

Description	Total Allocation (\$)
1. Contracts with Individuals	_____
2. Contracts with Organizations	_____
3. Equipment	_____
4. Supplies and Services	_____
5. Travel and Per diem	_____
Total:	_____

(not to exceed USD30,000)

*Information below to be completed by the SPCD*

**Recommendation of Secretary-General/Project Appraisal Committee**

PAC Meeting Number/Date:

Endorsements:

**Approval of Committee of Permanent Representatives to ASEAN (CPR)**

Meeting Number/Date:

Endorsements:



## ASEAN Cooperation Project Brief Format

### 1. Present Situation/Problem to be addressed

Please give a brief statement of the problem that this project is addressing, and explain in a concise manner how and why the proposed project is relevant to the solution of the problem. Mention any previous projects or activities related to this proposal. The magnitude of the problem to be addressed should appropriately correspond to the size of the project.

---

Indicate

the likely resources needed to produce the outcome(s) as well as in implementing the activities and the time frame. Please attach a detailed project budget.

**Regionality:** Is the problem regional in nature? Can the problem and its causes be effectively and appropriately addressed at the regional level?

---

### 2. Objective

Please state what this project is trying to achieve, in bullet point format.

---

Indicate the main project document for clarity of the logical connections among the components of the project document format, and the relationship of the project document to the requirements of the project document format.

### 3. Indicative work plan

In a table or matrix format, please identify the actions in logical order that would have to be undertaken to produce the desired output, give the estimated timeframe for accomplishing the listed actions and list down the responsible parties.

---

#### **4. Expected Outputs**

Please list the expected outputs or products that would be delivered by this activity in bullet point format.

---

#### **5. Inputs**

Please identify the required input(s) to produce the output(s) as well as in implementing the activities and their costs. Please attach a detailed project budget.

---

#### **Review**

The project proponent should review the draft project document for (1) clarity of the logical connections among elements of the project; (2) completeness, according to the requirements of the project document format; and (3) correctness (facts, grammar, spelling). The first draft of the project document should be circulated for substantive comments within the concerned ASEAN body and revised accordingly before submission to the STRATEGIC PLANNING and COORDINATION DIVISION (SPCD), ASEAN Secretariat, Jakarta, for appraisal and further processing.



## ASEAN Cooperation Project Document

Project Classification Code:

Project Title:

Project Description:

Sponsoring ASEAN Body:

Sectoral Committee/Main Body:

Meeting Number/Date:

Working Group/Sub-Committee:

Meeting Number/Date

Proponent's name and address:

ภาคผนวก ค.

แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการมูลค่าเกิน 30,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ

Proposed funding source:

### Project budget

Description Total Allocation (US\$)

1. Contracts with Individuals
2. Contracts with Organizations
3. Equipment
4. Supplies and Services
5. Travel and Per diem
6. Other:

Please provide information below to be completed by the SPCD

Recommendation of Secretary-General/Project Appraisal Committee

PAC Meeting Number/Date:

Endorsements:

Approval of Committee Of Permanent Representatives to ASEAN (CPR)

Meeting Number/Date:

Enclosures:



## ASEAN Cooperation Project Document Format

### ASEAN Cooperation Project Document

**Project Classification Code:**

**Project Title:**

**Project Description:**

#### **Sponsoring ASEAN Body**

**Sectoral Committee/Main Body:**

Meeting Number/Date:

**Working Group/Sub-Committee:**

Meeting Number/Date:

**Proponent's name and address:**

**Date of preparation:**

**Proposed funding source:**

#### **Project budget**

Description	Total Allocation (\$)
1. Contracts with Individuals	_____
2. Contracts with Organizations	_____
3. Equipment	_____
4. Supplies and Services	_____
5. Travel and Per diem	_____
<b>Total:</b>	_____

*Information below to be completed by the SPCD*

**Recommendation of Secretary-General/Project Appraisal Committee**

PAC Meeting Number/Date:

Endorsements:

**Approval of Committee Of Permanent Representatives to ASEAN (CPR)**

Meeting Number/Date:

Endorsements:



## ASEAN Cooperation Project Document Format

### 1. Problem to be addressed

The first paragraph of the Project Document will define the problem (s) that the project will address. This section should be limited to a brief statement of the problem, as determined in the problem analysis. In general, one project should focus on one large problem. The statement of a single problem will lead to the statement of a single objective.

---

## 2. Background, problem analysis and justification

### a. Background

The Background section of the Project Document should provide factual information about the context of the problem that is to be addressed. This section should also include description of the present situation, any related current and past ASEAN activities, and the relevant ASEAN policies and plans of action.

---

### b. Problem analysis and justification

The Problem Analysis and Justification section is the most important section of the Project Document. The section should present a logical analysis that justifies regional action by ASEAN. The section should discuss the following topics and questions:

Problem analysis. What are the underlying causes of the problem to be addressed? Details from the problem analysis should be presented here.

---

Regionality. What complementary national actions are needed to support the regional action? What complementary regional actions would be needed to support the national actions? Are the concerned ASEAN member countries willing to support the proposed regional action? Answers to these questions derived from the regionality analysis exercise should be presented here.

---

---

Participation. Which ASEAN member countries want to participate in this project?

---

---

Beneficiaries. Who will be the likely beneficiaries of a solution to the problem or need?

---

---

Commitment and sustainability. What complementary national actions are interested member Governments currently implementing to address the problem or would be needed along with regional action to fully address the problem? Are the concerned ASEAN member Governments committed to bearing the costs of required complementary national actions and the long-term costs of regional action?

---

### 3. Possible solutions

The purpose of the Possible Solutions section of the Project Document is to ensure that alternative strategies or approaches to solving the project problem have been identified and assessed. What possible approaches to the problem were identified in the problem analysis? Are there other possibilities? What are the advantages and disadvantages of pursuing each option? What would be the consequences of doing nothing? What strategy has been selected as the best approach to solve the problem? Why is this option regarded as the best approach?

---

#### Success Indicators

The success criteria will set the qualitative standards for successful achievement. These criteria will ensure the measurement of the extent of project success. Such measurement will ensure the extent of the project in terms of the purpose for which it was formulated.

#### Success Indicators

The success criteria will set the qualitative standards for successful achievement. These criteria will ensure the measurement of the extent of project success. Such measurement will ensure the extent of the project in terms of the purpose for which it was formulated.

## 4. Objective and success criteria

### a. Objectives

This section of the Project Document, the highest element in the logical framework, should present the best approach as (1) the statement of the results to be achieved by the project or activity (the objective) and (2) the statement of criteria for successful achievement (the success criteria). In other words, the objective should define a desired solution to the identified problem.

---

### b. Success Indicators

The success criteria will set the **qualitative** standards for successful achievement. These criteria will enable the measurement of the extent of project success. Such measurement will enable the evaluation of the project in terms of the purpose for which it was formulated.

---

### c. Success Measures

The success criteria will set the **quantitative** standards for successful achievement. These criteria will enable the measurement of the extent of project success. Such measurement will enable the evaluation of the project in terms of the purpose for which it was formulated.

---

## 5. Outputs

Outputs are results or products that are produced and utilized in order to achieve an objective. Several outputs may be necessary to enable the achievement of an objective. The vocabulary chosen to define outputs should describe finished products or completed results, e.g., "a feasibility study" or "trained personnel". This section should list and briefly describe the outputs to be produced for the achievement of each project objective.

---

## 6. Indicative work plan

The indicative work plan should be prepared using scheduling software. This work plan should identify and graphically illustrate the activities in the logical order that is necessary for the production of each output. The vocabulary of activities should describe actions, e.g., "implementation of training" or "consultations with member countries' customs departments". ASEAN cooperation often deals with similar outputs. Therefore, the activity lists for common outputs can be based on some standard models.

---

## 7. Management and implementation arrangements

### a. Management arrangements

The management arrangements should identify the project's Sponsoring ASEAN Body, e.g., "the Committee on Social Development" or "the working group on non-tariff barriers". That body has the responsibility to designate a manager for the project who will be responsible for the achievement of the project objectives. The project manager must see that the planned work is actually done and that finished work actually achieves the objective. The management arrangements should specify to whom the project manager must report and with which other ASEAN bodies he/she must coordinate the project's work.

---

### b. Implementation arrangements

The implementation arrangements define the organizational unit or the personnel who will actually produce the project's outputs. The implementers, who may be consultants, experts or personnel of ASEAN Governments or the Secretariat, should be identified for each output. Reporting requirements and relationships should be explained as an element of the implementation arrangements. To ensure full understanding of roles and responsibilities, the project manager should identify "parties responsible" for implementation of each activity when he/she revises the indicative work plan into the actual work plan after project approval.

---

### c. Monitoring and Evaluation Arrangements

Describe the evaluation strategy for this project, including when the review/evaluation is to take place, the key evaluation issues to be addressed, and how it is to be financed. (It is recommended that the project budget include an allocation for the review/evaluation.)

---

## 8. Inputs

There may be many possible combinations of inputs that can produce the proposed outputs. The formulator of the Project Document should seek to identify inputs that will enable efficient project implementation, that are appropriate to the work to be done, and that are cost effective. As an aid to the determination of inputs, the project formulator should refer to the indicative work plan. The questions that project formulators need to consider in regard to the selection of inputs include:

- Which inputs should be used?
- What kind of inputs?
- How many? (for consultants or equipment)
- What duration? (for personnel assignments)
- How much does it cost?

Major inputs required for the production of each output should be presented on a table. This table can be created using word processing or spreadsheet software. The purpose of the table is to facilitate the selection of appropriate inputs and to enable project implementers and appraisers to easily understand the relationships between inputs and outputs. The table should describe inputs in five categories: contracted personnel, contracted organizations, equipment, supplies and services, and travel and per diem. Additional details, such as TOR for contracts, should be provided and attached as annexes.

## 9. Budget and funding arrangements

The selected inputs and their costs are consolidated on a project budget which should be presented on a spreadsheet under the following headings: contracts (individual, corporate or institutional); equipment; supplies and services; travel and daily subsistence allowance (not related to contracts). If more than one funding source is proposed, a budget should be prepared for each one.

## Attachments

The attachments listed and described below should be appended to the Project Document as necessary or appropriate.

a. Mobilization Plan.

A plan should be prepared that describes how the project will be activated once it is approved. The preparation of this plan is especially important when the finalization of funding arrangements remains to be done. This plan could also include the designation of the project manager and any other steps that must be taken to enable the project manager to initiate implementation of the project.

b. Explanation of Budget Estimates.

This attachment should explain how budget estimates were determined for major inputs. In many cases, this attachment may simply refer to ASEAN pro forma figures for budgeting. Otherwise, supporting information should explain how budget figures were calculated.

c. Terms of Reference (TOR) for Contracts.

In the event that important elements of the project will be done on a contractual basis, the TOR should be prepared in draft as attachments. Contracts can be for individuals, firms, non-governmental organizations or other institutions. The format and instructions for the preparation of TOR for contracts provided in Form APDM/TOR.

d. Specifications for equipment.

An attachment should be prepared with the specifications for any equipment item over \$10,000 in value or for multiple purchases of a smaller item whose aggregate value exceeds \$10,000.

e. Other Attachments.

Other attachments may be provided in order to explain or clarify the Project Document. These might include explanatory technical data or a bibliography. Such additional attachments are not mandatory and should be prepared only if deemed essential for understanding of the Project Document by appraisers or potential funding agencies.

---

## Review

The project proponent should review the draft project document for (1) clarity of the logical connections among elements of the project; (2) completeness, according the requirements of the project document format; and (3) correctness (facts, grammar, spelling). The first draft of the Project Document should be circulated for substantive comments within the concerned ASEAN body and revised accordingly before submission to the Strategic Planning and Coordination Division (SPCD) for appraisal and further processing.

## ประวัติผู้เขียน

**ชื่อ-นามสกุล**

นางสาวมรกต ศรีสวัสดิ์

### การศึกษา

- M.M., Human Resource Management, College of Management, Mahidol University, 2004
- M.A., International Development (Politics in Alternative Development), Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands, 2003
- Post-Graduate Diploma in Economics, University of Sussex, UK, 1991
- รัฐศาสตร์บัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2530	ผู้สื่อข่าวสำนักข่าวไทย อสมท.
พ.ศ.2531	นายเรว กรมอาเชี่ยน
พ.ศ.2533	เลขานุการตระกูล สารนิเทศ
พ.ศ.2537	เลขานุการ โภ กรมองค์การระหว่างประเทศ
พ.ศ.2540	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียดนาม
พ.ศ.2544	เลขานุการเอก กรมເອເຊີຍໄຕ ຕະວັນອອກຄາດແລະແອຸຣິກາ
พ.ศ.2546	เลขานุการเอก กรมองค์การระหว่างประเทศ
พ.ศ.2547	เลขานุการกรม กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
พ.ศ.2549	ที่ปรึกษา กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
พ.ศ.2552	ที่ปรึกษา สำนักเลขานุการรัฐมนตรี
พ.ศ.2553-ปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรสหภาพไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา

### การฝึกอบรมดูงาน

พ.ศ.2532	ASEAN Youth Friendship Programme, Japan
พ.ศ.2538	UN Disarmament Fellowship Programme, Geneva, Switzerland