



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง
ประธานอาเซียนของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2571

จัดทำโดย นางสาวสิริมน อติแพทย์
รหัส 17017

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง
ประธานอาเซียนของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2571

จัดทำโดย นางสาวสิริมน อติแพทย์
รหัส 17017

หลักสูตรนักระบบบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีวินท์ สุพทุธิกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตอู๋ม เมาลานนท์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตวรเดช วีระเวคิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมของกระทรวงการต่างประเทศสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 โดยดำเนินการถอดบทเรียนความสำเร็จและข้อจำกัดจากการเป็นประธานอาเซียนเมื่อปี 2562 ทั้งในมิติสาระและมิติการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้การกำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และประเด็นที่ต้องการผลักดันในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562 จะประสบความสำเร็จ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่สอดคล้องกับนโยบายและการบูรณาการการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน แต่ภายใต้ระเบียบโลกปัจจุบันที่มีความซับซ้อน การใช้ประโยชน์จากกลุ่มตัวแสดงเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดพลวัตใหม่ ๆ ได้ ในขณะเดียวกัน ด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์พบว่า ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการการประชุมตลอดปี 2562 จะได้รับคำชื่นชมและได้รับการยอมรับว่า มีมาตรฐานสากล แต่ในเชิงการบริหารจัดการภายในกลับเผชิญปัญหาที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ที่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติงานในครั้งนี้ ไม่อยากปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันอีกในอนาคต สาเหตุหลักเกิดจากความไม่ชัดเจนในการแบ่งภารกิจระหว่างกรมพิธีการทูตและ ASEAN Task Force 2019 การวางแผนโครงสร้างการทำงาน การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจนภาระงานที่ทับซ้อนกับงานประจำ

เพื่อป้องกันปัญหาลักษณะเดิมและยกระดับประสิทธิภาพการเตรียมความพร้อมสำหรับปี 2571 ผู้เขียนได้เสนอแนวทาง โดยในด้านสาระ ประเทศไทยควรบูรณาการกลุ่มตัวแสดงใหม่เข้าสู่กระบวนการกำหนดนโยบาย เพื่อร่วมสะท้อนปัญหาและสื่อสารนโยบายให้เข้าถึงมวลชน ควบคู่กับการนำเสนอแนวคิดที่มุ่งเน้นการส่งเสริมทั้งผลประโยชน์ของไทยและภูมิภาค โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในประเทศและระหว่างประเทศในปัจจุบัน ส่วนในด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ควรกำหนดให้การเป็นประธานอาเซียนเป็น "วาระแห่งชาติ" และจัดตั้ง ASEAN Task Force 2028 ให้เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจระดับชาติ นอกจากนี้ การเตรียมความพร้อมยังต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรบุคคลและการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ควบคู่ไปกับการกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและที่รัดกุม ข้อเสนอแนะดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญในการจัดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน และยกระดับการเตรียมความพร้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยขับเคลื่อนให้การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสมเกียรติภูมิเท่านั้น แต่ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งมั่นที่จะร่วมขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่างประเทศที่สำคัญของไทยในอนาคตต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ตลอดจนการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 17 คงไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากผู้บังคับบัญชา เอกอัครราชทูตวิซุ เวชชาชีวะ และอัครราชทูตวิภาวี รังสิมาภรณ์ ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ และยังขอขอบคุณอัครราชทูตที่ปรึกษาฯ วัฒนวงศ์ พร้อมด้วยเพื่อนข้าราชการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ที่ช่วยดูแลงานในความรับผิดชอบในช่วงที่ผู้เขียนเข้ารับการอบรม

การรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากกรมพิธีการทูตและกรมอาเซียน ที่ได้กรุณาให้ความรู้และสนับสนุนข้อมูลสำคัญอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้เขียนจึงขอขอบคุณเพื่อนข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากทั้งสองหน่วยงานมา ณ ที่นี้

ข้อมูลและมุมมองต่อการศึกษาครั้งนี้คงไม่อาจมีความสมบูรณ์ได้ หากผู้เขียนไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน กฤษณามระ เอกอัครราชทูตสุริยา จินดาวงษ์ เอกอัครราชทูตธฤต จรุงวัฒน์ และเอกอัครราชทูตจิตติพัฒน์ ทองประเสริฐ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเมื่อปี 2562 รวมถึงผู้ร่วมปฏิบัติงานจากทั้งกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019 ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อมูลและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนาเนื้อหาของรายงานการศึกษานี้ นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณกงสุลใหญ่ ณ กรุงลอนดอน ภัทรพิพัฒน์ เป็นพิเศษ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการจัดทำรายงาน

ในโอกาสที่รายงานการศึกษานี้ได้สำเร็จเรียบร้อยตามความตั้งใจ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์ที่ปรึกษา ประกอบด้วย ผศ.ดร.ธีรวิทย์ สุพทุธิกุล เอกอัครราชทูตอัม เมาลานนท์ และเอกอัครราชทูตวรเดช วีระเวคิน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการจัดทำรายงานการศึกษา ตลอดจนช่วยผลักดันให้ผู้เขียนได้ก้าวออกจากกรอบความคุ้นเคยซึ่งช่วยสะท้อนมุมมองและทำให้การศึกษามีความรอบด้านครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอขอบคุณครอบครัวที่เข้าใจผู้เขียนในการจัดทำรายงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น นบท. 17 ที่ได้ให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดระยะเวลาการอบรม และที่ขาดไม่ได้ คือ เจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่านที่ได้อุทิศร่างกายแรงใจในการ

จัดทำหลักสูตรนักบริหารการทูต และดูแลผู้เข้าอบรมทุกท่านอย่างดียิ่งนับแต่วันแรกของการอบรมจนสำเร็จหลักสูตร

แม้หัวข้อรายงานการศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 จะไม่ใช่งานในความรับผิดชอบปัจจุบันของผู้เขียน แต่ด้วยแรงบันดาลใจจากภารกิจที่เคยรับผิดชอบในอดีต ผู้เขียนจึงมุ่งหวังที่จะนำเสนอภาพอีกด้านของการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้รายงานการศึกษานี้ทำหน้าที่เป็นเสมือนสัญญาณเตือน ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการประเมินและเตรียมความพร้อมที่แท้จริงและเป็นรูปธรรมต่อไป

สิริมน อติแพทย์

กันยายน 2569

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา	5
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	5
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	6
2.3 การประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหา	12
2.4 สรุปผลการศึกษา	17
บทที่ 3 ข้อเสนอ	19
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	19
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	23
บรรณานุกรม	27
ภาคผนวก	33
ก. ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนผลักดันในช่วงปี 2557-2561	34
ข. ตารางแนวคิดและแนวปฏิบัติในการแบ่งภารกิจด้านโลจิสติกส์	36
ค. ตารางการแบ่งภารกิจระหว่างกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019	37
ง. ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนผลักดันในช่วงปี 2566-2569	38
จ. ร่างแผนผังโครงสร้าง ASEAN TASK FORCE 2028	39
ฉ. ตารางตัวอย่างการแบ่งภารกิจ ASEAN TASK FORCE 2028	40
ช. ข้อเสนอกรอบระยะเวลาการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย	43
ประวัติผู้เขียน	45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

รายงานการศึกษาฉบับนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของกระทรวงการต่างประเทศในการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน (ASEAN Chairmanship) ของไทยในปี 2571 โดยศึกษาบทเรียนจากการดำรงประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562

ไทยมีพันธกรณีตามกฎหมายอาเซียนที่กำหนดให้ประเทศสมาชิกหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนวาระ 1 ปี (ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม)¹ ไทยได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวและมีภารกิจสำคัญในการบริหารจัดการประชุมระดับต่าง ๆ ภายใต้กรอบอาเซียนกว่า 300 ครั้งตลอดปี 2562 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34 ในเดือนมิถุนายน 2562 และการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 35 และการประชุมที่เกี่ยวข้องในเดือนพฤศจิกายน 2562 ซึ่งมีผู้นำและผู้แทนระดับสูงจากกว่า 20 ประเทศและองค์การระหว่างประเทศเข้าร่วม

เพื่อให้ภารกิจการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและได้รับการยอมรับในระดับสากล กระทรวงการต่างประเทศได้วางโครงสร้างการบริหารจัดการออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) ด้านสารัตถะ ซึ่งมีกรมอาเซียนในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกตลอดจนประเทศคู่เจรจาและองค์การระหว่าง ประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และ (2) ด้านโลจิสติกส์ (logistics) หรือด้านพิธีการและอำนวยความสะดวก ซึ่งรับผิดชอบโดยกรมพิธีการทูต และศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงการต่างประเทศเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562 (ASEAN Task Force 2019) ที่กระทรวงการต่างประเทศจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะกิจ

¹ หมวดที่ 10 ของกฎบัตรอาเซียน กล่าวถึงการบริหารและขั้นตอนการดำเนิน ซึ่งในข้อ 31 ได้ระบุถึงบทบาทของประธานอาเซียนที่หมุนเวียนตำแหน่งประธานอาเซียนทุกปี ตามของลำดับตัวอักษรของชื่อภาษาอังกฤษของประธานสมาชิก รวมทั้งให้ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน จะทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุมระดับสูงของอาเซียนทั้งหมด

การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเป็นโอกาสสำคัญที่ไทยสามารถนำเสนอแนวคิดหลัก (Theme) และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนวาระที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันของภูมิภาค เมื่อปี 2561 ไทยได้ประกาศแนวคิดหลัก “ร่วมมือ ร่วมใจ ก้าวไกล ยั่งยืน” (Advancing Partnership for Sustainability) มุ่งเน้นความยั่งยืนในทุกมิติ (sustainability in all dimensions) ครอบคลุมทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมและวัฒนธรรม เพื่อสร้างประชาคมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และมองไปสู่นาคต แนวคิดหลักดังกล่าวเป็นผลจากการระดมสมองของทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสะท้อนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศของไทย รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 5S/5 มี

แนวคิดดังกล่าวเป็นการต่อยอดจากการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดกรอบความร่วมมือเอเชีย ครั้งที่ 2 (2nd Asia Cooperation Dialogue (ACD) Summit) เมื่อเดือนตุลาคม 2559 และการประชุมผู้นำยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation Strategy: ACMECS) ครั้งที่ 8 เมื่อเดือนมีนาคม 2561 ประเด็นที่ไทยผลักดันสอดคล้องและเกื้อกูลกับนโยบายเศรษฐกิจไทย เช่น นโยบาย Thailand 4.0 และการพัฒนาโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor; EEC) โครงการระเบียงเศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor) ในขณะนั้น

นอกจากการเตรียมการด้านสารถแล้ว การสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพและความพร้อมของไทยในการบริหารจัดการประชุมระดับนานาชาติที่ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ กติกาสากล และพิธีการทูต การกิจด้านโลจิสติกส์ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการด้านอำนวยความสะดวก เช่น การจัดหาและเตรียมสถานที่จัดประชุม การจัดหายานพาหนะ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ (2) การบริหารจัดการด้านพิธีการ เช่น พิธีรับ-ส่งที่ท่าอากาศยาน และการจัดงานเลี้ยงรับรอง (3) การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ยานพาหนะ โรงแรมที่พัก พิธีการเข้าเมืองและศุลกากร และ (4) การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย เช่น การรักษาความปลอดภัยแก่ผู้นำ การสนับสนุนทางการแพทย์ ในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศจึงได้กระจายงานโลจิสติกส์เหล่านี้แก่กรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019

ในวาระที่ไทยจะเวียนกลับมาดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนอีกครั้งในปี 2571 กระทรวงการต่างประเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมด้านสารถเพื่อให้ไทยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนบทบาทของอาเซียน และสามารถผลักดันแนวคิดและผลประโยชน์ของไทยในระดับภูมิภาคและในเวทีโลก การเตรียมความพร้อมดังกล่าวจะต้องดำเนินควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนภารกิจให้สำเร็จลุล่วงถูกต้องตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติ และดำเนินไปอย่างสมเกียรติภูมิของประเทศ อย่างไรก็ตาม

ด้วยข้อจำกัดด้านภารกิจที่หลากหลาย การประสานงานที่ซับซ้อน และปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้การจัดโครงสร้างการทำงาน การกำหนดขอบเขตหน้าที่ และการวางแผนบุคลากร เป็นประเด็นเร่งด่วนที่กระทรวงการต่างประเทศควรดำเนินการ

รายงานการศึกษาฉบับนี้จะมุ่งศึกษาการเตรียมการของกระทรวงการต่างประเทศสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย ในปี พ.ศ. 2571 ใน 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านสารัตถะ จะศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของไทย ประเด็นที่เป็นวาระแห่งชาติ สถานการณ์ระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการขับเคลื่อนนโยบายของไทยในอาเซียนที่จะส่งผลต่อการนำเสนอแนวคิดหลักของไทยในช่วงดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในปี 2571

2) ด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์ จะศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนโครงสร้างและการแบ่งภารกิจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ (กรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019) การเตรียมการด้านบุคลากร และสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อรับทราบและทำความเข้าใจกับจุดเด่น จุดอ่อน และความท้าทายด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562 เพื่อถอดบทเรียน และนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการโครงสร้างและทรัพยากรบุคคลในปี 2571 ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานระดับสากล และสร้างความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อไทย

1.2 ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

1.2.1 บทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในการผลักดันผลประโยชน์ของไทยและอาเซียน

ไทยสามารถใช้โอกาสนี้ในการแสดงบทบาทนำเพื่อกำหนดทิศทางนโยบายของอาเซียนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เสริมสร้างความมั่นคงในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ เช่น ปัญหาข้ามพรมแดน ความมั่นคงทางพลังงาน และความมั่นคงทางอาหาร นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกชั่วอายุคนเพื่อรักษาสันติภาพและผลประโยชน์ของชาติท่ามกลางสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพและเอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 5S/5 มี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีความมั่นคง (Security) และยุทธศาสตร์ที่ 2 มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน (Sustainability)

1.2.2 กระทรวงการต่างประเทศมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของหน่วยงานไทยในการดำเนินงานด้านการต่างประเทศ

ความสำเร็จของการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยไม่ได้อยู่ที่กระทรวงการต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว หากต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม กระทรวงการต่างประเทศสามารถใช้โอกาสดังกล่าวสร้างความตระหนักรู้ (awareness) และความเป็นเจ้าของ (ownership) และความภาคภูมิใจในบทบาทด้านการต่างประเทศให้แก่ทุกหน่วยงาน ในด้านสารัตถะ กระทรวงการต่างประเทศมีการจัดการประชุมระดมสมอง สร้างการมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดและข้อริเริ่ม ทำให้เกิดการเชื่อมโยงนโยบายภายในประเทศกับนโยบายระดับภูมิภาค หน่วยงานเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการต่างประเทศสามารถผลักดันให้ความร่วมมือที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมกับหน่วยงานต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ ในด้านโลจิสติกส์ก็ไม่แตกต่างกัน กระทรวงการต่างประเทศต้องการอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองทัพอากาศ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อการอำนวยความสะดวกเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และงานพิธีการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามแนวปฏิบัติของอาเซียน และเป็นสากล โดยในประเด็นนี้มีเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 5S/5 มี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 มีพลัง (Synergy)

1.2.3 การบริหารจัดการภารกิจด้านต่าง ๆ ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ไทยสามารถนำผลประโยชน์ของประเทศมาใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายของอาเซียน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของไทยในการดำเนินนโยบายต่างประเทศที่สามารถสานผลประโยชน์ของภูมิภาคได้ เป็นการเสริมสร้างสถานะและการยอมรับไทยในด้านการต่างประเทศ นอกจากนั้น ไทยยังมีชื่อเสียงในด้านการจัดเตรียมการประชุมระดับโลก ที่มีมาตรฐานที่สูงในการอำนวยความสะดวกและด้านความปลอดภัย และมีความถูกต้องแม่นยำด้านพิธีการทูต เป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ ประเด็นสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 5S/5 มี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มีสถานะและมีเกียรติภูมิ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

ในบทนี้ ผู้จัดทำรายงานการศึกษาจะทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562 แบ่งเป็นประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ดังนี้

2.1.1 ประเด็นสาระัตถะ

ศึกษากระบวนการนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ไทยประสงค์จะผลักดันในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน มีตัวแสดงสำคัญ (key actors) ใดบ้างที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศและระหว่างประเทศในขณะนั้นมีประเด็นอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการตัดสินใจในการนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ไทยประสงค์จะผลักดันเป็นอย่างไร เพื่อใช้วิเคราะห์และคาดการณ์แนวคิดหลักและประเด็นที่ประสงค์จะผลักดันในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 ต่อไป

2.1.2 ประเด็นการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ศึกษาประเด็นการวางโครงสร้างการทำงานและการแบ่งภารกิจด้านโลจิสติกส์ว่า บทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงข้อดี ข้อเสีย ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการวางโครงสร้างการทำงานลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย การตัดสินใจของผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ

วิธีการที่จะใช้ศึกษาจะเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ และจากหน่วยงานภายนอกในช่วงการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562 เอกสารหน่วยงานภาครัฐ บทความทางวิชาการ และรายงานข่าวที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

2.2.1 การนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ประสงค์จะผลักดันในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562

2.2.1.1 ตัวแสดงสำคัญและบทบาทในการกำหนดแนวคิดหลักและประเด็นที่ประสงค์จะผลักดัน

1) กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ มีบทบาทหลักในการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศมาประมวลเพื่อวางยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์และบทบาทของไทยในอาเซียน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา

ในช่วงกลางปี 2560 กระทรวงการต่างประเทศได้เริ่มเตรียมการสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย มีการจัดประชุมระดมสมองเกี่ยวกับทิศทางนโยบายไทยในอนุภูมิภาคและภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบภาพรวมและกำหนดทิศทางให้กับหน่วยงานอื่น ๆ มีการหารือเกี่ยวกับแนวคิดหลัก เพื่อที่จะส่งเสริมผลประโยชน์ของทั้งประเทศและภูมิภาคในลักษณะ win-win มีความสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของสหประชาชาติ² กรมอาเซียนได้ย้าแนวนโยบายของไทยต่ออาเซียนที่ต้องส่งเสริม “การก้าวไปด้วยกัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” และนำเสนอแนวคิดหลักคือ “Promoting Human Security for All in Partnership with the World”

ในเดือนธันวาคม 2560 กรมอาเซียนได้เริ่มนำเสนอประเด็นที่ประสงค์จะผลักดันต่อรัฐบาล โดยเน้นการที่อาเซียน 10 ประเทศก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง มองสู่นาคต ส่งเสริมความมั่นคงมนุษย์ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน

² เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2560 กระทรวงการต่างประเทศได้จัดการประชุม Retreat ผู้บริหารกระทรวงฯ ผู้เข้าร่วมประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงการต่างประเทศ ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงฯ รองปลัดกระทรวงฯ อธิบดี เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ศูนย์ และหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี โดยมีสำนักนโยบายและแผนทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ หัวข้อของการประชุม คือ “Positioning ประเทศไทย & Re-energizing กระทรวงฯ : การเตรียมความพร้อมเป็นประธาน Triple A’s (ACMECS ASEAN และ APEC)” วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดประชุม คือ ในช่วงปี 2559 กระทรวงการต่างประเทศถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายที่ไม่ชัดเจน ทั้งในด้านการปฏิรูปองค์กรในด้านโครงสร้าง และมิติใหม่ ๆ ด้านการต่างประเทศ

การเตรียมรับมือกับสังคมสูงวัย การรักษาความเป็นแกนกลางของอาเซียน การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างอาเซียนกับอินโด-แปซิฟิก³

2) คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ⁴ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2553 มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน มีกรรมการประกอบด้วยข้าราชการ (ปลัดกระทรวงหรือผู้แทน) จากหน่วยงานราชการ 28 แห่ง และผู้แทนภาคเอกชน 4 แห่ง จากสมาคมอาเซียนประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ 6 คณะ และคณะทำงาน 1 คณะ⁵ เพื่อเป็นกลไกการประสานงานในระดับสูงในการกำหนดหรือเสนอนโยบาย แนวทาง และท่าทีของไทย และประสานนโยบายและท่าทีในการดำเนินการต่าง ๆ ในกรอบความร่วมมืออาเซียน เพื่อให้การกำหนดทิศทางของไทยดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ

ที่ประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2560 ฝ่ายเลขานุการ (กรมอาเซียน) ได้ขอความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดหลักในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน คือ “ความมั่นคงของมนุษย์” และสามารถมีแนวคิดรอง (sub-theme) ได้หลายประเด็น

3) คณะอนุกรรมการด้านสาร์ตละเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562⁶ มีรองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) เป็นที่ปรึกษา มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน และมีอธิบดีกรมอาเซียน อธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และรองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะผู้แทนจากหน่วยงานสามเสาของประชาคมอาเซียน (การเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม) เป็นเลขานุการร่วม

เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2561 ที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ มีการหารือประเด็นความเชื่อมโยงในประเด็นที่ไทยต้องการจะผลักดันในช่วงการเป็นประธานการประชุม

³ กระทรวงการต่างประเทศ ได้มีหนังสือ ที่ กต 1201/1445 ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2560 รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของประเทศไทยในปี 2562

⁴ คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติได้ยุดิบทบาทเป็นการชั่วคราวเมื่อมีการจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562 และคณะอนุกรรมการด้านสาร์ตละเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562

⁵ คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติได้มีมติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติจำนวน 6 คณะ และคณะทำงานจำนวน 1 คณะ ประกอบด้วย (1) คณะอนุกรรมการประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (2) คณะอนุกรรมการประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (3) คณะอนุกรรมการประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (4) คณะอนุกรรมการกฎหมายรองรับประชาคมอาเซียน (5) คณะอนุกรรมการประชาสัมพันธ์ประชาคมอาเซียน (6) คณะอนุกรรมการว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียน และ (7) คณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์ไทยต่อประชาคมอาเซียน

⁶ นายกรัฐมนตรีได้ลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการระดับชาติฯ และคณะอนุกรรมการด้านสาร์ตละฯ เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2561

ACMECS Summit ครั้งที่ 8 กับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย ด้านการสร้างความร่วมมือ และการบูรณาการทางเศรษฐกิจ และได้เห็นชอบให้ประเด็นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักในสามเสา และให้เสนอ “Global Partnership for Sustainability” เป็น แนวคิดหลัก โดยให้นำไปปรับถ้อยคำให้มี ความกระชับ และ “ฉะฉาน”

4) คณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562 มีนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน มีรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการและภาคเอกชนเป็นกรรมการ มีปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นกรรมการและเลขานุการ และมีอธิบดีกรมอาเซียน อธิบดีกรมพิธี การทูต และอธิบดีกรมสารนิเทศเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

กรมอาเซียนในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการ ตามข้อคิดเห็นของที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านสาระต่างๆ จึงนำเสนอแนวคิดหลัก คือ “Advancing Partnership for Sustainability”⁷ และได้เสนอที่ประชุมคณะกรรมการระดับชาติฯ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2561 ซึ่งที่ประชุมได้เห็นชอบกับแนวคิดหลักดังกล่าว และยังให้มีการขยาย ความแนวคิดหลักเพื่อให้เกิดความชัดเจน มีการบูรณาการการทำงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง ประเด็นที่ไทยให้ความสำคัญกับแนวคิดหลัก เพื่อนำไปสู่การที่อาเซียนจะก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ได้

5) ตัวแสดงอื่น ๆ กรมอาเซียนยังมีปฏิสัมพันธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอาเซียนในไทย ฝ่ายนิติบัญญัติ ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ สื่อมวลชน เพื่อเปิดรับมุมมองต่าง ๆ ที่น่าสนใจเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางนโยบาย

2.2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเมื่อช่วงปี 2560-2561

1) นโยบายในระดับต่าง ๆ

(ก) นโยบายภายในประเทศที่รัฐบาลต้องการผลักดัน ประกอบด้วย การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมเพื่อการเชื่อมต่อ การดำเนินเศรษฐกิจเชิงรุกเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติในโครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระยะเบี่ยงการค้า เหนือ-ใต้ของจีน นโยบาย “Thailand 4.0” ที่ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และเทคโนโลยี

⁷ ภายหลังการประชุมคณะอนุกรรมการด้านสาระต่างๆ กระทรวงการต่างประเทศได้มีการประชุมหารือภาพรวมการเตรียมการดำรง ตำแหน่งประธานอาเซียนของประเทศไทยโดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน ในส่วนของการปรับถ้อยคำ ซึ่งนายณัฐวัฒน์ ฤกษ์ยามระ อธิบดีกรมพิธีการทูต ในขณะนั้น เป็นผู้เสนอให้ปรับเป็น “Advancing Partnership for Sustainability” สัมภาษณ์ สุริยา จินดาวงศ์, เอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน (ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมอาเซียน ระหว่างปี 2560-2562), 13 สิงหาคม 2569.

(value-based economy) เพื่อขับเคลื่อนประเทศ การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (S-Curve) ตลอดจนการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและการเตรียมการสู่สังคมผู้สูงอายุ

(ข) นโยบายต่างประเทศของไทย ที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ควบคู่กับการรักษาสันติภาพกับประเทศมหาอำนาจ การมีบทบาทเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาของภูมิภาคและการปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ ตลอดจนการบูรณาการความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามและความท้าทายรูปแบบใหม่ อาทิ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติ

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาพัฒนาการบทบาทนำของไทยในเวทีระหว่างประเทศในอดีต จะพบว่า การกำหนดแนวคิดหลักมีความสอดคล้องและต่อเนื่องเชิงยุทธศาสตร์มาโดยตลอด เห็นได้จากการที่ไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดกรอบความร่วมมือเอเชีย ครั้งที่ 2 (2nd Asia Cooperation Dialogue (ACD) Summit) เมื่อปี 2559 ภายใต้แนวคิด *"One Asia, Diverse Strengths"* ที่มุ่งผลักดันความร่วมมือ 6 เสาหลัก (Priority Pillars)⁸ เพื่อสนับสนุนเป้าหมาย SDGs ส่งเสริมการเชื่อมโยงในทุกมิติ และผลักดันความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) และต่อมาในปี 2561 ในการเป็นเจ้าภาพการประชุมผู้นำ ACMECS ครั้งที่ 8 ไทยได้ขับเคลื่อนแนวคิด *"Towards an Integrated and Connected Mekong Community"* และได้นำเสนอจุดเด่นของ ACMECS ที่มีศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากร และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างมหาสมุทรอินเดียและมหาสมุทรแปซิฟิก พร้อมนำเสนอการพัฒนาอนุภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำผ่านการใช้นวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเชื่อมอนุภูมิภาค ACMECS เข้ากับอาเซียนและประชาคมโลก การดำเนินการตามที่ได้กล่าวมาสะท้อนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า ทิศทางการนำเสนอแนวคิดหลักด้านการต่างประเทศของไทยมีความสอดคล้องและต่อเนื่อง

(ค) นโยบายที่อาเซียนผลักดัน ประกอบด้วยการรักษาสถานะและบทบาทนำของอาเซียนในกลไกภูมิภาค การส่งเสริมความเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานในอาเซียน การบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติให้เข้ากับยุทธศาสตร์ของอาเซียน การอำนวยความสะดวกด้านการค้า การส่งเสริมด้านเศรษฐกิจดิจิทัลและนวัตกรรม การลดความเหลื่อมล้ำ

⁸ ความร่วมมือ 6 เสาหลักในกรอบ ACD ประกอบด้วย (1) ความเชื่อมโยง (2) วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (3) การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ความเชื่อมโยงระหว่างความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ (5) วัฒนธรรมและการท่องเที่ยว และ (6) การส่งเสริมแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างทั่วถึงและยั่งยืน (ซึ่งไทยเป็นประเทศผู้ขับเคลื่อน)

ทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือในการจัดการภัยพิบัติ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ เช่น อาชญากรรมข้ามชาติ

2) ระเบียบโลกและสถานการณ์ระหว่างประเทศ ในขณะนั้น เป็นระบบหลายขั้วอำนาจ (Multipolarity) มีการแข่งขันของมหาอำนาจ (สหรัฐฯ รัสเซีย จีน ญี่ปุ่น และอินเดีย) ในภูมิภาคทั้งในด้านการเมืองและเศรษฐกิจ เกิดการผลักดันแนวคิดยุทธศาสตร์อินโด-แปซิฟิกที่เสรีและเปิดกว้าง (Free and Open Indo-Pacific) นอกจากนั้น ยังมีปัญหาความขัดแย้งในภูมิภาค เช่น กรณีข้อพิพาททะเลจีนใต้

2.2.1.3 วิเคราะห์แนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในช่วงปี 2557-2561 ประสงค์จะผลักดัน

ประเด็นที่ประเทศสมาชิกอาเซียนผลักดันในช่วงปี 2557-2561 แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการและเป้าหมายของแต่ละประเทศที่มีร่วมกัน เริ่มจากเมียนมาในปี 2557 ที่เน้นการก้าวไปข้างหน้าอย่างเป็นเอกภาพสู่ประชาคมที่มีสันติภาพและความเจริญรุ่งเรือง ภายใต้แนวคิดหลัก "Moving forward in Unity to a Peaceful and Prosperous Community" ต่อด้วยมาเลเซียในปี 2558 "Our People, Our Community, Our Vision" ที่ให้ความสำคัญกับประชาชนและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จากนั้น ลาวในปี 2559 มุ่งเน้นการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ "Turning Vision Into Reality for a Dynamic ASEAN" ขณะที่ฟิลิปปินส์ในปี 2560 ให้ความสำคัญกับการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการมีปฏิสัมพันธ์กับโลก ผ่านแนวคิดหลัก "Partnering for Change Engaging the World") และสุดท้าย สิงคโปร์ในปี 2561 ได้ผลักดันแนวคิดหลัก "Resilience and innovation" (ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนผลักดันในช่วงปี 2557-2561 ตามภาคผนวก ก)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนมี "ประเด็นร่วม" สำคัญหลายประการที่ผลักดันอย่างต่อเนื่อง คือ การรักษาสันติภาพและความมั่นคง โดยเน้นความเป็นแกนกลางของอาเซียน การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับประเทศนอกภูมิภาค การเสริมสร้างความเชื่อมโยงและการบูรณาการทางเศรษฐกิจ การพัฒนาที่ยั่งยืนและการรับมือกับความท้าทายรูปแบบใหม่ และการส่งเสริมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

นอกเหนือจากการนำเสนอประเด็นเชิงรุกที่สอดคล้องกับพลวัตของโลกแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนต้องคำนึงถึง คือ การสานต่องานของประธานอาเซียนที่ผ่านมาเพื่อให้เจตนารมณ์หรือวาระเดิมของภูมิภาคที่ยังคงค้างค้างสามารถขับเคลื่อนต่อไปจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้

เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2561 ในช่วงพิธีปิดการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 33 และการประชุมที่เกี่ยวข้อง นายกรัฐมนตรีได้รับมอบตำแหน่งประธานอาเซียนจาก

นายกรัฐมนตรีแห่งสิงคโปร์ พร้อมได้ประกาศ “Advancing Partnership for Sustainability” เป็นแนวคิดหลักสำหรับช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยตลอดทั้งปี 2562

2.2.2 การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

กรมอาเซียนและกรมพิธีการทูตได้เริ่มเตรียมวางแผนงานด้านโลจิสติกส์ตั้งแต่ปี 2560 และได้มีบทบาทการจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติและคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ จนเมื่อเดือนมิถุนายน 2561 กระทรวงการต่างประเทศได้มีการจัดตั้ง ASEAN Task Force 2019 ซึ่งได้มีบทบาทสำคัญร่วมกับกรมพิธีการทูตในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

2.2.2.1 แนวคิดและแนวปฏิบัติในการแบ่งภารกิจด้านโลจิสติกส์

กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในการจัดประชุมระหว่างประเทศ ภายใต้กรอบความคิด “ข้างในเป็นเรื่องของกรมเจ้าภาพ (ที่รับผิดชอบด้านจัดการประชุม) ข้างนอกเป็นเรื่องของกรมพิธีการทูต” หรือ “กรมเจ้าภาพจัดหาทรัพยากร กรมพิธีการทูตบริหารจัดการทรัพยากร (ตารางแนวคิดและแนวปฏิบัติในการแบ่งภารกิจด้านโลจิสติกส์ตามภาคผนวก ข)

2.2.2.2 การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

1) กรมพิธีการทูต ได้มอบหมายให้กองรับรองเป็นหน่วยงานหลักในการเตรียมการ เดิมกองรับรองมีผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 9 คน พนักงานราชการ จำนวน 1 คน และลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 2 คน แต่ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย ได้มีการจัดจ้างลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 7 คน⁹ มีการกระจายภารกิจต่าง ๆ เช่น กิจกรรมคู่สมรส พิธีการรับ-ส่งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โรงแรมที่พัก และการรักษาความปลอดภัยและการแพทย์ ไปยังสำนักงานเลขาธิการกรม กองแบบพิธี และกองเอกสิทธิ์และความคุ้มกันทางการทูต ใช้บุคลากรทั้งสิ้นประมาณ 80 คน

2) ASEAN Task Force 2019 มีผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 16 คน แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน 8 คน และลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 8 คน¹⁰

3) Hollywood Model¹¹ ในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 35 กรมพิธีการทูตและ ASEAN Task Force 2019 ได้ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากรเพิ่มเติม ทั้งผู้ที่

⁹ อ้างอิงจากข้อมูลการแบ่งงานในช่วงการประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน ครั้งที่ 52 การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศกับประเทศคู่เจรจา และการประชุมที่เกี่ยวข้อง (AMM PMC) ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม-3 สิงหาคม 2562

¹⁰ ข้อมูลจากบันทึกศูนย์ ASEAN Task Force ที่ 1200.1/1982 /2562 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2562 เรื่อง นำส่ง Post Mortem การปฏิบัติงานการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34

¹¹ Hollywood Model 'รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรหรือการทำงานเชิงกลยุทธ์ที่จำลองวิธีสร้างภาพยนตร์ของฮอลลีวูดที่มีการรวมตัวกันเฉพาะกิจผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาเพื่อทำงานชิ้นหนึ่งให้สำเร็จ

ปฏิบัติงานในประเทศและในต่างประเทศ โดยกรมพิธีการทูตได้รับการสนับสนุน จำนวน 37 คน ASEAN Task Force 2019 ได้รับการสนับสนุน จำนวน 86 คน (แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงาน (Liaison Officer: LO) จำนวน 66 คน)

(ตารางการแบ่งภารกิจระหว่างกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019 ตามภาคผนวก ค)

2.3 การประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหา

2.3.1 ด้านการนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ประสงค์จะผลักดัน

จากการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า กรมอาเซียน ในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ ได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแกนหลักในการกำหนดแนวคิดหลักสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย โดยดำเนินการผ่านกระบวนการระดมสมองที่เปิดโอกาสให้ตัวแทนแสดงจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนวาระของประเทศในกรอบอาเซียน

หน่วยงานที่เข้าร่วมส่วนใหญ่ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติและคณะกรรมการด้านสาธารณะฯ นอกจากนี้ กระบวนการดังกล่าวยังได้นำปัจจัยสถานการณ์ระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณา และเมื่อฝ่ายการเมืองให้ความเห็นชอบแล้ว จึงได้แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักดังกล่าว

2.3.2 ด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ตลอดทั้งปี 2562 กรมพิธีการทูตและ ASEAN Task Force 2019 ต้องบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ของการประชุมที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพ 7 ครั้ง ประกอบด้วย (1) การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ในเดือนมกราคม (2) การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน ในเดือนมีนาคม (3) การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสสามเสาหลักอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้อง ในเดือนพฤษภาคม (4) การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34 ในเดือนมิถุนายน (5) การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา และการประชุมที่เกี่ยวข้อง ในเดือนกรกฎาคม (6) การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสสามเสาหลักอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้อง (ครั้งที่ 2) ในเดือนกันยายน และ (7) การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 35 และการประชุมสุดยอดที่เกี่ยวข้อง

เมื่อการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 35 และการประชุมที่เกี่ยวข้องสิ้นสุดลงในเดือนพฤศจิกายน 2562 กระทรวงการต่างประเทศได้รับคำชื่นชมจากหน่วยงานในประเทศและประเทศที่เข้าร่วมการประชุมว่า สามารถจัดการประชุมได้เรียบร้อย เหมาะสมตามแนวพิธีการและน่าประทับใจ ประเทศอาเซียนและประเทศคู่เจรจาที่เข้าร่วมการประชุมพึงพอใจกับการอำนวยความสะดวก

ความสะดวก ผู้นำและคู่สมรสต่างชื่นชมต่อการดูแลเอาใจใส่อย่างอบอุ่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดงานเลี้ยงรับรองหรือกิจกรรมพิเศษ การประสานงานด้านจราจรที่ผู้นำสามารถเดินทางไปอย่างปลอดภัยตรงเวลา และถูกต้องตามลำดับพิธีการ ความสำเร็จในครั้งนี้เกิดจากบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีความเป็นมืออาชีพในการกิจที่ได้รับมอบหมาย มีความทุ่มเทในการทำงาน มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานได้ครบทุกด้าน¹²

อย่างไรก็ดี เบื้องหลังของความสำเร็จที่ผู้คนภายนอกเห็น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เตรียมงานมานานนับเดือนประสบกับภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์และจิตใจสะสม ที่เกิดจากความเครียดสะสมในการทำงาน (Burnout) และการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการเตรียมงาน และปฏิบัติงานที่เป็นผลจากปัญหา ดังนี้

2.2.3.1 ปัญหาด้านโครงสร้างและการกำหนดภารกิจระหว่างกรมพิธีการทูต กับ ASEAN Task Force 2019

1) ปัญหาการมอบหมายภารกิจที่ไม่ได้อยู่ในความชำนาญ

ภารกิจหลายประการที่แต่เดิมควรอยู่ในความรับผิดชอบของ ASEAN Task Force 2019 ได้ถูกส่งกลับไปยังกรมที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะทาง เช่น กรมพิธีการทูต และกรมสารนิเทศ โดยอยู่บนแนวคิดที่ว่าหน่วยงานเหล่านี้มีความชำนาญการอยู่แล้ว กอปรกับยังมีการเพิ่มภาระงานด้านการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น การจัดการประชุมคณะอนุกรรมการด้านพิธีการและอำนวยความสะดวกฯ ตลอดจนการจัดหาของที่ระลึกสำหรับผู้นำและคู่สมรส¹³

2) ปัญหาแบ่งภารกิจที่มีความไม่ชัดเจน

ถึงแม้จะมีการระบุภารกิจของกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019 แต่ในสถานการณ์จริงยังพบความไม่ชัดเจนในเนื้องานและขอบเขตการทำงานของทั้ง 2 หน่วยงานว่า หน่วยงานใดควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะเมื่อหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สอบถามลงลึกในรายละเอียด เช่น สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สอบถามเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแก่นายกรัฐมนตรีในช่วงระหว่างการประชุมฯ แต่กรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019 ไม่สามารถให้ข้อมูลได้เนื่องจากต่างฝ่ายต่างคิดว่า เป็นความรับผิดชอบของอีกฝ่าย จึงทำให้เกิดช่องโหว่ระหว่างการปฏิบัติงาน¹⁴

¹² สัมภาษณ์ ชนิตา เกษมสุข, รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร (ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองพิธีการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ระหว่างปี 2561-2562), 28 กรกฎาคม 2569

¹³ สัมภาษณ์ พสุวัตร ยาพิทย์, นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) ช่วยราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งตำแหน่งนักการทูตชำนาญการ กองรับรอง กรมพิธีการทูต ระหว่างปี 2561-2562), 30 กรกฎาคม 2569

¹⁴ สัมภาษณ์ ชนิตา เกษมสุข, รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร (ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองพิธีการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ระหว่างปี 2561-2562), 28 กรกฎาคม 2569

นอกจากนั้น ยังเกิดเหตุการณ์ที่กรมพิธีการทูตต้องใช้ข้อมูลจาก ASEAN Task Force 2019 เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป แต่บ่อยครั้งกรมพิธีการทูตได้รับข้อมูลกระชั้นชิด ทำให้เกิดความล่าช้าในการเตรียมการ เช่น รูปแบบการจัดเลี้ยงและจำนวนผู้เข้าร่วมงานเลี้ยงในแต่ละโอกาส รวมทั้งมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูล เช่น ข้อมูลข้อจำกัดทางอาหารของผู้นำ¹⁵ หรือในกรณีที่ทั้ง 2 หน่วยงานเอง ไม่ได้มีการประสานงานเกี่ยวกับการขอรับข้อมูล ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่ประสานงานประจำคณะ (Liaison Officer: LO) ได้รับการทวงถามขอข้อมูลชุดเดียวกันจากกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019¹⁶

3) ปัญหาสืบเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติ

ภารกิจในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเป็นการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมให้กับกรมพิธีการทูตที่มีภารกิจประจำอยู่แล้ว โดยเฉพาะกองรับรองซึ่งเป็นหน่วยงานหลักยังคงมีภารกิจสำคัญจำนวนมากที่ต้องปฏิบัติ และส่วนมากเป็นภารกิจที่จำต้องไปปฏิบัติงานภาคสนามตลอดเวลา¹⁷ กอปรกับกรมพิธีการทูตได้มีภารกิจพิเศษอื่น ๆ¹⁸ ด้วยข้อจำกัดนี้ทำให้ไม่สามารถจัดสรรข้าราชการที่สามารถรับผิดชอบเฉพาะภารกิจอาเซียนเพียงอย่างเดียวได้ ทำให้การประสานงานไม่มีความต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าเนื่องจาก ต้องรอให้กองรับรองเสร็จสิ้นจากภารกิจหลักก่อน

2.2.3.2 ปัญหาการจัดสรรบุคลากร

ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศได้พิจารณาเลือกใช้โครงสร้างของ ASEAN Task Force 2019 ที่เน้นความคล่องตัวและกระชับ (lean)¹⁹ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการจัดสรรเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านการคลังและการจัดซื้อจัดจ้าง เข้ามาสนับสนุนภารกิจตั้งแต่แรก²⁰

¹⁵เอกสาร Post-mortem การจัดเลี้ยงในช่วงการประชุม the 35th ASEAN Summit และการประชุมที่เกี่ยวข้อง ระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม-4 พฤศจิกายน 2562 ของกองรับรอง กรมพิธีการทูต

¹⁶ สัมภาษณ์ ธัญธิดา หวังธำรง เอลบาร์ธ, ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา (ตำแหน่งนักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน ซึ่ง ASEAN Task Force 2019 ได้ขอให้มาช่วยราชการตั้งแต่กลางปี 2562), 27 กรกฎาคม 2569

¹⁷ ในปี 2562 กองรับรองรับผิดชอบการเยือนโดยบุคคลสำคัญต่างประเทศประมาณ 15 คณะ และการทำงานเลี้ยงรับรองกว่า 30 ครั้ง

¹⁸ การดูแลคณะทูตานุทูตและกงสุลต่างประเทศ ผู้แทนองค์การระหว่างประเทศ ประจำประเทศไทย ที่เข้าร่วมพระราชพิธีบรมราชาภิเษก ระหว่างวันที่ 4-6 พฤษภาคม 2562 และพิธีเปิดประชุมรัฐสภาที่กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2562

¹⁹ สัมภาษณ์ ญัฐพงศ์ ลัทธพิพัฒน์, กงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต (ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต ระหว่างปี 2561-2562), 27 กรกฎาคม 2569

²⁰ สัมภาษณ์ เขมวดี โอสถาปนีย์, อัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา (ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน / ASEAN Task Force 2019 ระหว่างปี 2561-2562), 28 กรกฎาคม 2569

ในขณะเดียวกัน กระทรวงการต่างประเทศไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรสนับสนุนตามที่กรมพิธีการทูตและ ASEAN Task Force 2019 ร้องขอได้ ส่งผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องรับภาระงานหนัก ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรเข้ามาส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานเพียง 2-3 ปี ซึ่งสวนทางกับลักษณะงานด้านโลจิสติกส์ของการประชุมระดับอาเซียนที่มีความเร่งด่วน ละเอียดย่อน ซับซ้อน และจำเป็นต้องอาศัยทักษะจากผู้ที่มีประสบการณ์สูง แต่โครงสร้างของ ASEAN Task Force 2019 ในขณะนั้นมีข้าราชการปฏิบัติงานเพียง 8 คน ประกอบด้วยข้าราชการระดับ 10 จำนวน 2 คน และส่วนที่เหลือเป็นข้าราชการระดับชำนาญการ (ที่ปรึกษา) ลงมา ทำให้ขาดแคลนบุคลากรระดับกลาง (ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับบริหารต้น) ที่จะทำหน้าที่ช่วยกลั่นกรองงานหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และมีเพียงลูกจ้างเหมาบริการช่วยสนับสนุนภารกิจอีกประมาณ 7-8 คนเท่านั้น²¹

2.2.3.3 ปัญหาการขาดผู้รับผิดชอบภาพรวมด้านโลจิสติกส์

ถึงแม้จะมีการจัดตั้ง ASEAN Task Force 2019 ในทางปฏิบัติหัวหน้า ASEAN Task Force 2019 ไม่ได้สามารถบริหารจัดการและบูรณาการการทำงานในภาพรวมได้²² ทั้งกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019 (และกรมสารนิเทศ) ต่างปฏิบัติภารกิจแยกส่วน หัวหน้า ASEAN Task Force 2019 เน้นภารกิจด้านการอำนวยความสะดวกการประชุมเป็นหลัก ซึ่งภารกิจไม่ต่างจากภารกิจของสำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน ในระดับที่ใหญ่ขึ้น

2.2.3.4 ปัญหาการส่งมอบงานที่ล่าช้า

แม้กระบวนการเตรียมความพร้อมจะใช้ระยะเวลาดำเนินการยาวนาน แต่ในทางปฏิบัติกลับประสบปัญหาความล่าช้าในหลายขั้นตอน เช่น การเลือกสถานที่จัดการประชุม สหราชอาณาจักรครั้งที่ 34 ประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงสถานที่จัดการประชุมหลายครั้ง หรือ การคัดเลือกของขวัญสำหรับผู้นำและคู่สมรส ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิต แต่สามารถหาข้อสรุปได้ล่วงหน้าเพียง 3 เดือน ทำให้การส่งมอบของขวัญจากผู้ผลิตเกิดขึ้นเพียงไม่กี่วันก่อนเริ่มการประชุม นอกจากนั้น ยังพบว่าของขวัญอยู่ในสภาพที่ไม่สมบูรณ์เรียบร้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรับภาระในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อปรับปรุงของขวัญให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบ

²¹ บันทึกศูนย์ ASEAN Task Force ที่ 1200.1/1982 /2562 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2562 เรื่อง นำส่ง Post Mortem การปฏิบัติงาน การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34

²² เอกสารข้อคิดเห็นต่อการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34 ของพลเอก วิลาศ อรุณศรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ในขณะนั้น)

2.3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและอุปสรรค

2.3.2.1 ด้านการนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ต้องการผลักดัน

สำหรับกระบวนการนำเสนอแนวคิดหลัก แม้ที่ผ่านมาจะสะท้อนให้เห็นว่ากรมอาเซียนสามารถบริหารจัดการและประมวลข้อคิดเห็นได้อย่างรอบด้านและเหมาะสมกับบริบทในขณะนั้นแล้วก็ตาม แต่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน กลุ่มตัวแสดงเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองการสร้างพลวัตใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศได้

2.3.2.2 ด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

1) ปัญหาแนวคิดและความเชื่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ (mind set)

ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ ทั้งที่เป็นข้าราชการประจำและฝ่ายการเมืองมักมองว่า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์สำคัญน้อยกว่าประเด็นสาระัตถะ ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่มีการกำหนดภารกิจของ ASEAN Task Force 2019 เพียงเพื่อ ‘เป็นหน่วยงานสนับสนุน’ การดำเนินงานของกรม แทนการเป็นศูนย์กลางการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ หรือผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวง และกับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเชื่อมั่นกับ ‘Hollywood Model’ ทำให้ข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานในช่วงสุดท้ายของการเตรียมการ แต่ลืมให้ความสำคัญกับขั้นตอนการเตรียมการที่ต้องใช้กำลังคนและเวลาในการเตรียมการ

2) ปัญหาการขาดการวางแผนด้านบุคลากรที่จะมาสนับสนุนภารกิจ

(ก) โครงสร้างด้านบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศมีขนาดเล็ก มีบุคลากร 1,799 คน เป็นข้าราชการ 1,580 คน แบ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในประเทศ 952 คน (ร้อยละ 60.25) และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ 628 คน (ร้อยละ 39.75)²³ ทำให้ในการจัดการประชุมขนาดใหญ่ที่มีความเนื่อง ดังเช่นการประชุมอาเซียน ต้องมีการวางแผนระดมทรัพยากรบุคคล ต้องขอให้ข้าราชการที่ประจำการในต่างประเทศกลับมาช่วยราชการ ซึ่งมีอุปสรรค คือ ข้าราชการเหล่านี้สามารถกลับมาล่วงหน้าก่อนการประชุมได้ในเวลาอันสั้นเท่านั้น ซึ่งสร้างความกดดันให้กับข้าราชการกลุ่มนี้ เนื่องจากมีเวลาจำกัดในการทำความเข้าใจกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น โดยที่กระทรวงการต่างประเทศยังมีอัตราว่างกว่า 200 อัตรา²⁴ ที่สามารถบรรจุได้ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศอาจพิจารณาปรับบุคลากรเพิ่มเติมในช่วงก่อนภารกิจสำคัญ

²³ ข้อมูลจากสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ (สถานะ ณ วันที่ 7 มิถุนายน 2569) ซึ่งข้าราชการที่ช่วยราชการหน่วยราชการอื่นหรือลาติดตามคู่สมรส จะอยู่ในจำนวนข้าราชการปฏิบัติ

²⁴ ข้อมูลจากสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ (สถานะ ณ วันที่ 7 มิถุนายน 2569)

(ข) การจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจ

ด้านโลจิสติกส์

บุคลากรกระทรวงการต่างประเทศมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบ่อยครั้ง เมื่อไม่มีการวางแผนจัดสรรบุคลากร ทำให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ไม่ได้มีตำแหน่งในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านโลจิสติกส์ หรือกรณีที่กระทรวงการต่างประเทศเห็นว่าการมีการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ ก็ควรจัดสรรข้าราชการเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านโลจิสติกส์แทนการจัดสรรไปยังหน่วยงานอื่น เนื่องจากจะยากมากเมื่อมีการขอย้ายให้บุคลากรเหล่านั้นกลับไปปฏิบัติภารกิจด้านโลจิสติกส์²⁵

3) ปัญหาด้านกระบวนการตัดสินใจระดับนโยบาย

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบ่อยครั้งและใช้ระยะเวลาพิจารณานาน ได้ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าเกินกว่ากรอบเวลาที่กำหนดไว้ ความล่าช้าดังกล่าวไม่เพียงจะทำให้การบริหารจัดการงานไม่เป็นไปตามแผนแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความสมบูรณ์เรียบร้อยของงานในขั้นตอนการส่งมอบอีกด้วย

2.4 สรุปผลการศึกษา

2.4.1 ประเด็นสาระัตถะ

การกำหนดแนวคิดหลักและประเด็นที่ไทยประสงค์จะผลักดันของไทยในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเมื่อปี 2562 เกิดจากการประเมินสถานะแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์อย่างรอบด้าน ทั้งแนวนโยบายภายในประเทศ นโยบายต่างประเทศ และการสานต่อเจตนารมณ์ของอาเซียนจากปีก่อนหน้า โดยมีกรมอาเซียนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแกนกลางในการประมวลข้อคิดเห็นผ่านกระบวนการระดมสมองอย่างมีส่วนร่วมจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม

แม้กระบวนการดังกล่าวจะเหมาะสมและประสบความสำเร็จตามบริบทในขณะนั้น แต่ภายใต้สภาวะแวดล้อมและพลวัตระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การพึ่งพากลุ่มตัวแสดงเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างพลวัตใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดึงตัวแสดงใหม่เข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มเติม

²⁵ กรมพิธีการทูตได้มีการขอรับการสนับสนุนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานพิธีการทูตซึ่งกำลังกลับประจำการ ซึ่งได้รับการสนับสนุนในจำนวนที่น้อยมาก ในส่วนของข้าราชการแรกเข้า เนื่องจากได้มีการจัดลงหน่วยงานแล้ว จึงไม่สามารถปรับย้ายให้ได้

2.4.2 ประเด็นการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ในด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์ แม้ภาพรวมของการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์จะได้รับคำชื่นชมจากนานาประเทศถึงความเรียบร้อยและได้มาตรฐานพิธีการทางการทูต แต่ในเชิงการบริหารจัดการภายในกลับพบปัญหาและอุปสรรคซ่อนเร้นเชิงระบบที่ส่งผลเชิงลบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สาเหตุสำคัญประการแรกเกิดจากปัญหาด้านโครงสร้างและการแบ่งภารกิจที่ขาดความชัดเจน ระหว่างกรมพิธีการทูตและ ASEAN Task Force 2019 จนเกิดช่องโหว่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการมอบหมายภารกิจยังไม่สอดคล้องกับความชำนาญ และการที่กรมพิธีการทูตยังมีภาระงานประจำที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบอยู่มาก ทำให้การประสานงานขาดความต่อเนื่อง และเกิดปฏิบัติงานแบบแยกส่วนและขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา

นอกจากปัญหาเชิงโครงสร้างแล้ว ยังพบข้อจำกัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการใช้โครงสร้างแบบกระชั้นจนเกินไป ทำให้ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการจัดสรรข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ขาดประสบการณ์มารับผิดชอบงานที่ซับซ้อนเร่งด่วน โดยขาดบุคลากรระดับกลางในการช่วยตัดสินใจ รวมถึงการระดมผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาช่วยงานเฉพาะในช่วงสุดท้าย ทำให้ละเลยความสำคัญของขั้นตอนการเตรียมการที่ต้องอาศัยเวลาและกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวยังทวีความรุนแรงขึ้นจากความล่าช้าและคลาดเคลื่อนในการส่งต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เช่น ข้อมูลการจัดเลี้ยงและข้อจำกัดทางอาหาร ซึ่งนำไปสู่การทำงานซ้ำซ้อนท้ายที่สุด ทักษะคติของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานด้านสารัตถะมากกว่าด้านโลจิสติกส์ กอปรกับกระบวนการตัดสินใจระดับนโยบายที่ล่าช้าและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพงานและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

บทที่ 3

ข้อเสนอ

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

3.1.1 การนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ต้องการผลักดัน

ในบทที่ 2 ผู้เขียนได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ต้องการผลักดันในช่วงการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อปี 2562 กล่าวคือ ตัวแสดงต่าง ๆ นโยบายภายในและนโยบายต่างประเทศที่ไทยให้ความสำคัญ รวมทั้งสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศในขณะนั้น ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจะใช้กรอบการวิเคราะห์รูปแบบเดียวกัน เพื่อให้นำเสนอแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศต้องการผลักดันที่สามารถส่งเสริมทั้งผลประโยชน์แห่งชาติและอาเซียนได้ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย ในปี 2571 โดยมีข้อเสนอ ดังนี้

3.1.1.1 ให้นำตัวแสดงรายใหม่สู่กระบวนการนำเสนอแนวคิดและประเด็นที่ต้องการผลักดัน ได้แก่

1) บริษัทเอกชนเฉพาะกลุ่ม ในอดีต บรรษัทข้ามชาติจะมีบทบาทหลักในการนำทิศทางนโยบายต่างประเทศ แต่ในบริบทปัจจุบัน ภาคเอกชนภายในประเทศได้ก้าวเข้ามา มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยเฉพาะในประเด็นความท้าทายระหว่างประเทศรูปแบบใหม่ ภาคเอกชนไทยจึงไม่ได้มีสถานะเป็นเพียงผู้ที่ต้องปฏิบัติตามกฎกติกาอีกต่อไป แต่ได้ยกระดับบทบาทขึ้นเป็นตัวแสดงที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางการต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ดังในกรณีกลุ่มบริษัทชั้นนำของไทยด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจดิจิทัล เศรษฐกิจสีเขียว และนวัตกรรมการเงิน ซึ่งกลุ่มธุรกิจเฉพาะเหล่านี้มีศักยภาพที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้ร่วมกำหนดมาตรฐานและกฎระเบียบในระดับสากล ภาครัฐจึงสามารถบูรณาการองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภาคเอกชนมาใช้สนับสนุนการกำหนดนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังตัวอย่างการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านธุรกิจสีเขียวและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่ม SCG²⁶ เป็นต้น

²⁶ กลุ่ม SCG จัดงาน “SCG ESG Symposium” เป็นประจำทุกปีและใช้โอกาสดังกล่าวยกร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อเสนอ

นายกรัฐมนตรีและหน่วยงานรัฐพิจารณา

Techsauce Team, “5 แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ พาอาเซียนเปลี่ยนผ่าน สู่ ‘ความยั่งยืน’ จาก ESG Symposium 2025” [ออนไลน์].

5 กันยายน 2025. แหล่งที่มา <https://techsauce.co/sustainable-focus/scg-symposium-2025-green-breakthrough-amid-the-perfect-storm>

2) กลุ่มประชาสังคมท้องถิ่นและข้ามชาติ ถึงแม้จะไม่ใช้กลุ่มใหม่ แต่เป็นกลุ่มที่นับว่ามีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในไทย เนื่องจากเป็นกระบอกเสียงที่มีความใกล้ชิดและเข้าใจประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายของทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างท้องถิ่นกับภาครัฐและเอกชนในการกำหนดทิศทางนโยบายของประเทศและกติการะหว่างประเทศ รวมทั้งมีบทบาทในฐานะกลไกตรวจสอบอีกด้วย เช่น เครือข่ายประชาชนไทย 8 จังหวัดลุ่มน้ำโขง และกลุ่มรักษ์เชียงของมีบทบาทในการเรียกร้องเมียนมายุติการทำเหมืองแร่ ซึ่งเป็นต้นตอของมลพิษโลหะหนักในแม่น้ำสายหลักทางภาคเหนือ²⁷

3) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) กลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิด (Influencer) และผู้ผลิตเนื้อหาดิจิทัล (Digital Content Creators) ปัจจุบัน พัฒนาการด้านการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์จากการนำเสนอของเครือข่ายสังคมออนไลน์ กลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิด และผู้ผลิตเนื้อหาดิจิทัล มีผลอย่างมากต่อความคิดของประชาชนในภูมิภาคเอเชีย กลุ่มคนเหล่านี้สามารถหยิบยกและแสดงให้เห็นปัญหาภายในประเทศหรือข้ามพรมแดนที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน และกดดันให้เกิดนโยบายตามทิศทางที่ต้องการในขณะเดียวกัน ก็สามารถสื่อสารนโยบายที่เป็นทางการและซับซ้อนให้เข้าใจง่ายและเห็นประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม มีพลังในการโน้มน้าว ทำให้กลุ่มนี้สามารถเข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ดีกว่า

การนำตัวแสดงทั้ง 3 กลุ่มข้างต้นเข้ามามีบทบาทในกระบวนการปรึกษาหารือเชิงนโยบาย เพื่อร่วมกำหนดวาระผลักดันของไทยในฐานะประธานอาเซียนปี 2571 นับเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ไทยนโยบายต่างประเทศของไทยมีความครอบคลุมและตอบสนองต่อผลประโยชน์ของภาคส่วนต่าง ๆ อย่างแท้จริง การดำเนินการลักษณะดังกล่าวนอกจากจะช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมในการผลักดันนโยบายในระดับประเทศแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงการแบบบูรณาการที่มีการนำทุกภาคส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการนโยบายการต่างประเทศของไทยได้อย่างมีเอกภาพ ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการต่างประเทศ 5S/5 มี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 มีพลัง (Synergy)

²⁷ เครือข่ายประชาชนไทย 8 จังหวัดลุ่มน้ำโขง และกลุ่มรักษ์เชียงของเพื่อยื่นหนังสือเรียกร้องให้รัฐบาลทหารเมียนมายอมรับความจริงเรื่องการทำเหมืองแร่ในพื้นที่ต้นน้ำ ซึ่งเป็นต้นเหตุสำคัญของมลพิษโลหะหนักที่ปนเปื้อนในแม่น้ำสายหลักหลายสาย

วิรัตน์, “ประชาชนบุกงูสโลเมียนมา ปกป้องแม่น้ำภาคเหนือ จี้หยุดเหมือง ค้าน ครม. เคาะ TOR” [ออนไลน์]. 4 สิงหาคม 2026.

แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/sustainability/1245877>

3.1.1.2 ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) นโยบายภายในประเทศ

การกำหนดทิศทางนโยบายการต่างประเทศของไทยจำเป็นต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์และวาระหลักที่รัฐบาลปัจจุบันมุ่งผลักดัน โดยให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ในหลายมิติ ประกอบด้วย การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเติบโตและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างความมั่นคงแบบรอบด้าน ควบคู่กับการปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ ตลอดจนการพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการ ระบบบริหารจัดการน้ำเพื่อการป้องกันภัยพิบัติ และการปฏิรูปกลไกทางกฎหมาย ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศ

2) วางกรอบนโยบายต่างประเทศของไทย ที่เกี่ยวกับอาเซียนให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมบทบาทของไทยในฐานะมหาอำนาจขนาดกลาง (Middle Power) การส่งเสริมภูมิภาคนิยมโดยมีอาเซียนเป็นแกนกลางและระเบียบโลกที่ยึดมั่นในหลักกฎหมายระหว่างประเทศและกติกาสากล การรักษาสมดุลระหว่างมหาอำนาจและส่งเสริมความสัมพันธ์กับมหาอำนาจขนาดกลางและพันธมิตรใหม่ ความร่วมมือเพื่อจัดการปัญหาภัยคุกคามแบบใหม่

3) ให้พิจารณานโยบายที่อาเซียนผลักดัน ประกอบด้วย การรักษาสถานะและบทบาทนำของอาเซียนผ่านปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์กับทุกฝ่าย การบูรณาการทางเศรษฐกิจภายในอาเซียนและกับภาคีภายนอกเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและเศรษฐกิจสีเขียว การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมและบริการสู่มาตรฐานสากล ตลอดจนการรับมือกับความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน

4) ให้พิจารณาระเบียบโลกและสถานการณ์ระหว่างประเทศ การเมืองระหว่างประเทศในปัจจุบันมีความหลากหลายและซับซ้อน (Multiplex World Order) อยู่ท่ามกลางความเสื่อมของระบบหลายขั้วอำนาจ (Multipolarity) ส่งผลให้มีการจับเป็นกลุ่มพันธมิตรขนาดย่อม (Minilateralism) และเกิดรูปแบบความร่วมมือที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระยะสั้น (Transactionalism) มีปัญหาความขัดแย้งในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น สงครามรัสเซีย-ยูเครน และในภูมิภาคตะวันออกกลาง เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนเกิดการแข่งขันระหว่างสหรัฐฯ กับจีนในภูมิภาคทั้งมิติทางการเมืองและเศรษฐกิจ และปัญหา ความท้าทายรูปแบบใหม่

3.1.1.4 ให้วิเคราะห์แนวคิดหลักและประเด็นร่วมที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในช่วงปี 2566-2569 ประสงค์จะผลักดัน

ประเทศสมาชิกอาเซียนที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนได้กำหนดแนวคิดหลักที่สะท้อนถึงบริบทและความท้าทายของภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการดำรงตำแหน่งของ

อินโดนีเซียในปี 2566 ภายใต้แนวคิดหลัก 'ASEAN Matters: Epicentrum of Growth' ต่อด้วยลาว ในปี 2567 ที่ชูแนวคิด 'ASEAN: Enhancing Connectivity and Resilience' ขณะที่มาเลเซียในปี 2568 ได้ขับเคลื่อนภายใต้แนวคิด 'Inclusivity and Sustainability' และฟิลิปปินส์ในปี 2569 ภายใต้แนวคิด 'Navigating our Future, Together'

ถึงแม้ว่าแต่ละประเทศจะมีประเด็นที่ประสงค์จะเน้นเฉพาะของตน แต่ปรากฏ 'ประเด็นร่วม' ที่ทุกประเทศประสงค์จะผลักดันและสานต่อ ได้แก่ การยึดมั่นในกฎหมาย และระเบียบระหว่างประเทศเพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพในภูมิภาค การบูรณาการความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน การเร่งรัดการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล การยกระดับและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถในการรับมือกับภัยคุกคาม ความมั่นคงรูปแบบใหม่และปัญหาข้ามพรมแดน

(ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนต้องการผลักดันในช่วงปี 2566-2569 ตามภาคผนวก ง)

3.1.2 การปรับปรุงการเตรียมการด้านโลจิสติกส์สำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2571

ควรดำเนินการ ดังนี้

3.1.2.1 บูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ถึงแม้กรมอาเซียนจะเป็นสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติและทำหน้าที่เป็นหน่วยงานประสานงานหลัก แต่การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนถือเป็น "วาระแห่งชาติ" ที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนร่วมกันจากทุกภาคส่วน กระทรวงการต่างประเทศสามารถมีบทบาทนำในเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งด้านสารัตถะ ด้านการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการ และด้านพิธีการทูต โดยให้กระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สามารถมีบทบาทนำเรื่องที่กระทรวงนั้นมีความเชี่ยวชาญ หรือสามารถมีบทบาทสนับสนุน ทำให้การดำเนินการด้านโลจิสติกส์ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงการต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว

3.1.2.2 กำหนดภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

ประเด็นการจัดทำข้อกำหนดด้านบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ (Terms of Reference: TOR) ของแต่ละหน่วยงานให้มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะช่วยป้องกันปัญหาความทับซ้อนของภารกิจ ตลอดจนลดสูญญากาศในการปฏิบัติการในพื้นที่ทำงาน

3.1.2.3 มอบหมายภารกิจตามความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน

จากประสบการณ์การจัดการประชุมระหว่างประเทศและการเยือนระดับทวิภาคีที่ผ่านมา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ กระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องอาศัย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจากของหน่วยงานเจ้าของภารกิจ เช่น ภารกิจด้านการรักษาความปลอดภัย และการแพทย์ มีสำนักงานตำรวจแห่งชาติรับผิดชอบหลัก

3.1.2.4 วางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนเป็นภารกิจพิเศษที่มีการจัดประชุมระดับต่าง ๆ และกิจกรรม โดยหน่วยงานต่าง ๆ ต่อเนื่องตลอดทั้งปี 2571 กระทรวงการต่างประเทศไม่ได้รับผิดชอบกิจกรรมที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพเท่านั้น แต่ยังคงสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย จึงจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอัตรากำลัง ทั้งการเกลี้ยอัตรากำลังภายในหน่วยงาน

3.1.2.5 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานด้านโลจิสติกส์นอกจากจะช่วยลดภาระงาน และความจำเป็นในการระดมกำลังคนจำนวนมากแล้ว ยังช่วยตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ และทำให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงานอีกด้วย

3.1.2.6 กำหนดกรอบเวลา (timeline) การปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน การส่งมอบผลงานในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน จะช่วยให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนเตรียมความพร้อมล่วงหน้า การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันปัญหาความล่าช้าที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมของงาน

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.2.1 ปัจจัยที่จะนำไปสู่แนวคิดหลักและประเด็นที่ต้องการผลักดัน

3.2.1.1 นำกลุ่มตัวแสดงรายใหม่เข้าสู่กระบวนการกำหนดข้อเสนอทางนโยบาย โดยให้มีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดเวทีระดมสมองและการหารือเชิงนโยบายเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดการหารือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม เกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำข้ามพรมแดน
- 2) จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นสาธารณะและการทำประชาพิจารณ์ โดยอาจจะพิจารณาให้มหาวิทยาลัยในพื้นที่จัดเวทีระดมความคิดเห็นร่วมกับตัวแทนกลุ่มประชาสังคมท้องถิ่น
- 3) สร้างช่องทางการประสานงานหรือรับ-ส่งข้อมูล โดยอาจพิจารณาแต่งตั้งผู้แทนกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.1.2 ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในปี 2571 ไทยอาจพิจารณา

1) นำเสนอแนวคิดหลักที่เชื่อมโยงกับการส่งเสริมภูมิภาคนิยม (Regionalism) ความยั่งยืน (Sustainability) ความยืดหยุ่น (Resilience) และความพร้อมสู่อนาคต (Readiness for the Future) และ

2) ผลักดันการขับเคลื่อนการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานและการบูรณาการเศรษฐกิจเพื่อเสริมสร้างห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน ควบคู่กับการพัฒนาและยกระดับศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและเศรษฐกิจสีเขียวบนพื้นฐานของการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ตลอดจนบูรณาการความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่และปัญหาข้ามพรมแดนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการปราบปรามขบวนการหลอกลวงออนไลน์ (scammers) การบริหารจัดการภัยพิบัติ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

3.2.2 ด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ในบทที่ 2 ได้มีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ในช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเมื่อ 2562 และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลักษณะเดิมเกิดขึ้น และให้การเตรียมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามแบบแผนพิธีการสากล ผู้จัดทำรายงานจึงขอเสนอให้วางโครงสร้าง ASEAN Task Force 2028 และการแบ่งภารกิจ ดังนี้

3.2.2.1 ASEAN Task Force 2028

1) มีแนวคิดสำคัญในการจัดตั้ง “ASEAN Task Force 2028” คือ

(ก) รัฐบาลต้องกำหนดให้การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยเป็น “วาระแห่งชาติ” เช่นเดียวกับเมื่อปี 2562 เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าภาพและเกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนด้านการต่างประเทศ

(ข) ควรเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจระดับชาติ โดยแยกโครงสร้างและภารกิจของ ASEAN Task Force 2028 ออกจากหน่วยงานประจำเพื่อมิให้ภารกิจในการช่วงการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยที่มีกิจกรรมตลอดทั้งปี ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของกระทรวงการต่างประเทศ เช่น กรมพิธีการทูต ที่กองแบบพิธี ในการรับผิดชอบการเยือนอย่างเป็นทางการในฐานะพระราชอาคันตุกะของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินี (State Visit as Guests of Their Majesties King and Queen) หรือกองรับรอง ที่มีการปฏิบัติงานสำคัญเกี่ยวกับการเยือนอย่างเป็นทางการในฐานะแขกของรัฐบาล (Official Visit) นอกจากนั้น อาจมีภารกิจพิเศษอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในแผนงาน แต่กรมพิธีการทูตต้องรับผิดชอบ ในปี 2571 ดังนั้น การจัดโครงสร้างในลักษณะนี้ย่อมจะช่วยแก้ปัญหการประสานงานและการปฏิบัติงานได้

(รายละเอียดร่างแผนผังโครงสร้าง ASEAN Task Force 2028 ตามภาคผนวก จ)

(ค) กำหนดให้หัวหน้า ASEAN Task Force 2028 ต้องเป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ในการประชุมระหว่างประเทศที่มีลักษณะความต่อเนื่อง และมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการประสานงาน และสามารถกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้สังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรได้รับการแต่งตั้งโดยตรงจากนายกรัฐมนตรี เพื่อให้มีสถานะและอำนาจตามกฎหมายในการสั่งการและบริหารจัดการ

(จ) แต่งตั้งที่ปรึกษา ASEAN Task Force 2028 ที่มาจากฝ่ายบริหาร (ฝ่ายการเมือง) ที่ได้รับการมอบอำนาจโดยตรงจากนายกรัฐมนตรีรวมอยู่ด้วย เพื่อให้เกิดกลไกการบูรณาการและอำนาจในการสั่งการข้ามกระทรวง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายนโยบายจะช่วยปลดล็อกข้อขัดข้องในประเด็นที่ยู่ออกเหนือขอบเขตอำนาจ การตัดสินใจของข้าราชการประจำ ตลอดจนช่วยขจัดภาวะความลังเลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างทันต่อเหตุการณ์

2) ควรมีการแบ่งงานและการกำหนดหน่วยรับผิดชอบหลักของ ASEAN Task Force 2028 ดังนี้

(ก) ฝ่ายอำนวยการ รับผิดชอบการจัดทำเอกสาร การจัดการประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ การจัดการสำรวจสถานที่ล่วงหน้า การคัดเลือกผู้จัดงาน (event organizer) การหาพันธมิตรและผู้สนับสนุน หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงการต่างประเทศ (สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน)

(ข) ฝ่ายงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง รับผิดชอบการจัดตั้งงบประมาณ กำกับดูแลให้การจัดซื้อจัดจ้างต่างเป็นไปตามระเบียบ หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงการคลัง และสำนักงบประมาณ

(ค) ฝ่ายสถานที่ รับผิดชอบการคัดเลือกสถานที่ประชุมและโรงแรมที่พัก การจัดสถานที่ประชุมตาม การจัดห้องอาหารหรือทิวาาศี การจัดพิธีเปิด-ปิดการประชุมฯ หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงการต่างประเทศ (สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน)

(ง) ฝ่ายพิธีการ รับผิดชอบด้านพิธีการรับ-ส่งที่ท่าอากาศยาน การจัดงานเลี้ยงรับรอง กิจกรรมคู่สมรส การเข้าเฝ้าฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินี (หากมี) หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงการต่างประเทศ (กรมพิธีการทูต)

(จ) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดสด การกำกับดูแลสื่อมวลชน หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กรมประชาสัมพันธ์

(ฉ) ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและการแพทย์ รับผิดชอบการรักษาความปลอดภัยโรงแรมที่พัก สถานที่ประชุม การอารักขาบุคคล ขบวนการยนต์ หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกระทรวงสาธารณสุข

(ช) ฝ่ายการแสดง ของขวัญ และของที่ระลึก รับผิดชอบการแสดงการจัดหาของขวัญสำหรับผู้นำ และการจัดหาของที่ระลึกสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงวัฒนธรรมและกระทรวงมหาดไทย (กรมการพัฒนาชุมชน)

(ตารางตัวอย่างการแบ่งภารกิจของ ASEAN Task Force 2028 ตามภาคผนวก ฉ)

3.2.2.2 ให้พิจารณาบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับกับภารกิจที่จะเกิดขึ้น โดยกระทรวงการต่างประเทศต้องดำเนินการจัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของภารกิจ โดยอาจมีการสำรวจ/จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้งที่ปฏิบัติงานในประเทศและประจำการต่างประเทศ เพื่อวางแผนการหมุนเวียนข้าราชการที่ควรวาระประจำการในต่างประเทศที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านงานพิธีการทูตและงานอำนวยการให้กลับมาปฏิบัติงานในกรมพิธีการทูต กรมอาเซียน หรือช่วยราชการ ASEAN Task Force ได้อย่างทัน่วงที นอกจากนี้ ให้สำรวจบุคลากรจากหน่วยงานทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชนที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เข้าร่วมการปฏิบัติการเฉพาะด้าน รวมทั้งวางแผนจัดจ้างและเตรียมทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะจัดจ้างชั่วคราวเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้สามารถรองรับกับปริมาณงานที่จะเกิดขึ้น

3.2.2.3 นำระบบแพลตฟอร์มดิจิทัลและแอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มการประสานงานออนไลน์มาใช้ประโยชน์ด้านโลจิสติกส์ ตั้งแต่ระบบลงทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์ ที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ประโยชน์และปรับปรุงข้อมูลได้โดยตรงแบบเรียลไทม์ (เช่น มีการแจ้งเตือนเมื่อมีการปรับร่างกำหนดการใหม่) โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการแจ้งไปยังศูนย์กลาง ซึ่งช่วยลดการร้องขอข้อมูลที่ซ้ำซ้อน เช่น ฝ่ายจัดเลี้ยงสามารถใช้ประโยชน์ข้อมูลข้อจำกัดทางอาหารที่มีการลงทะเบียนไว้ ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (AI Chatbot) ระบบคู่มือปฏิบัติงาน ระบบจองห้องประชุมและห้องหารือทวิภาคี ระบบช่วงเวลาการบินขึ้น-ลงของอากาศยาน เป็นต้น

3.2.2.4 กำหนดกรอบเวลาการเตรียมการปฏิบัติงานที่ชัดเจนทำให้สามารถวางแผนการทำงานให้ทันกับภารกิจที่จะเกิดขึ้น สามารถลดความผิดพลาดหน้างาน บรรเทาความเหนื่อยล้าของบุคลากร นอกจากนี้ ยังอาจช่วยเพิ่มเวลาสำหรับการทบทวนภารกิจ การตรวจสอบข้อมูลและสิ่งของ การทดลองใช้ระบบต่าง ๆ รวมถึงการซักซ้อมแผนเผชิญเหตุ (ข้อเสนอกรอบเวลาการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยตามภาคผนวก ช)

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กระทรวงการต่างประเทศ. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2559-2560 กระทรวงการ
ต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ, 2561.
- กระทรวงการต่างประเทศ. คู่มือการปฏิบัติงานพิธีการทูต. กรุงเทพฯ: กรมพิธีการทูต, 2563.
- กระทรวงการต่างประเทศ. คู่มือการปฏิบัติงานพิธีการทูตในส่วนการจัดการประชุมระหว่างประเทศ.
กรุงเทพฯ: กรมพิธีการทูต, 2563.
- กระทรวงการต่างประเทศ. รายงานประจำปี 2562 กระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: กระทรวง
การต่างประเทศ, 2563.
- คณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่
ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านพิธีการและ
อำนวยความสะดวกเพื่อเตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทย
ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการระดับชาติเพื่อ
เตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่ง
ประธานอาเซียน ปี 2562, 2561.
- คณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่
ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านสารัตถะเพื่อ
เตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้อง ในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่ง
ประธานอาเซียน ปี 2562. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการ
ประชุมอาเซียน และการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี
2562, 2561.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. แต่งตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อเตรียมการจัดการประชุมอาเซียน และการ
ประชุมที่เกี่ยวข้อง ในช่วงที่ไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ปี 2562. กรุงเทพฯ: สำนัก
นายกรัฐมนตรี, 2561.

รายงานการศึกษา

- ปรางทิพย์ กาญจนหัตถกิจ. การศึกษารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับรับผิดชอบดูแลภารกิจด้านโลจิสติกส์
ของงานประชุมและการจัดงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตร

นักบริหารการทูต รุ่นที่ 15 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการ
ต่างประเทศ, 2558.

วไลกร ศิวัรักษ์. กรมอาเซียนกับการจัดประชุมในกรอบอาเซียน. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวง
การต่างประเทศ, 2552.

เอกสารประเภทอื่น

ภาษาไทย

กระทรวงการต่างประเทศ. ความคืบหน้าเกี่ยวกับการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของ
ประเทศไทยในปี 2562. (กต 1201/1445). กรุงเทพฯ: กรมอาเซียน, 2560.

กระทรวงการต่างประเทศ. ทิศทางการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2562. กรุงเทพฯ:
กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียน กรมอาเซียน, 2560.

กระทรวงการต่างประเทศ. รายงานการประชุมคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2560.
กรุงเทพฯ: กรมอาเซียน, 2560.

กระทรวงการต่างประเทศ. การแบ่งงานในช่วงการประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน ครั้งที่ 52
การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศกับประเทศคู่เจรจา และการประชุมที่เกี่ยวข้อง (AMM
PMC). ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม-3 สิงหาคม 2562. กรุงเทพฯ: กรมอาเซียน, 2562.

กระทรวงการต่างประเทศ. นำส่ง Post Mortem การปฏิบัติงานการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่
34. (กต 1200.1/1982 /2562). กรุงเทพฯ: ศูนย์ ASEAN Task Force, 2562.

กระทรวงการต่างประเทศ. คำแปลอย่างไม่เป็นทางการ ถ้อยแถลงของนายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศในการอภิปรายทั่วไปของการประชุมสมัชชา
สหประชาชาติ สมัยสามัญ ครั้งที่ 80. กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ, 2568.

กระทรวงการต่างประเทศ. พลวัตภูมิรัฐศาสตร์โลกและอาเซียน: ผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อประเทศไทย.
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ, 2569.

วิลาศ อรุณศรี. ข้อคิดเห็นต่อการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34. กรุงเทพฯ, 2562.

สำนักนโยบายและแผน. เอกสารประกอบการประชุม Retreat ผู้บริหารกระทรวงฯ. กรุงเทพฯ:
กระทรวงการต่างประเทศ, 2560.

ภาษาอังกฤษ

Suriya Chindawongse. Thailand and ASEAN Moving toward Thailand's ASEAN
Chairmanship 2019. Bangkok, 2017.

การสัมภาษณ์

- กรกนก พรหมสุข. อาลักษณ์ชำนาญการ กองอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (พนักงานจ้างเหมาบริหาร กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ ปี 2561). สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2569.
- กัญ มโนธรรม. ผู้อำนวยการกองรักษาความปลอดภัย กรมข่าวทหารอากาศ กองทัพอากาศ (รองผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ กรมข่าวทหารอากาศ กองทัพอากาศ ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2569.
- ชั้นทอง เนื่อนวล. นักการทูตชำนาญการ กองรับรอง กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2569.
- เขมาวดี โอสธำพันธุ์. อัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา (ที่ปรึกษา สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน / ASEAN Task Force 2019 ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2569.
- จิตติพัฒน์ ทองประเสริฐ. เอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน (รองอธิบดีกรมอาเซียนและรองหัวหน้า ASEAN Task Force 2019 กระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2569.
- ชนิดา เกษมสุข. รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร (ผู้อำนวยการกองพิธีการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2569.
- ณัฐพงศ์ ลัทธพิพัฒน์. กงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต (ผู้อำนวยการกองรับรอง กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2569.
- ณัฐวัฒน์ กฤษณามระ. เอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน (อธิบดีกรมพิธีการทูต ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2569.
- ธฤต จรุงวัฒน์. เลขานุการมูลนิธิไทย (หัวหน้า ASEAN Task Force 2019 ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2569.
- ธัญธิดา หวังธำรง เฮลবার์. ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา (นักการทูตชำนาญการช่วยราชการ ASEAN Task Force 2019 ตั้งแต่มิถุนายนปี 2562). สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2569.
- นริสสา สมานะวนิชย์. ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโคโร (นักการทูตชำนาญการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน / ASEAN Task Force 2019 ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2569.

เบญจมินทร์ สุภาภรณ์. อธิปไตยกรรมสนธิสัญญาและกฎหมาย กระทรวงการต่างประเทศ (ผู้อำนวยการกองเอกสิทธิ์และความคุ้มกันทางการทูต กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2569.

พสุวัตร ยาทิพย์. นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กระทรวงการต่างประเทศ ช่วยราชการสำนักนายกรัฐมนตรี (นักการทูตชำนาญการ กองรับรอง กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2569.

สุริยา จินดาวงษ์. เอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน (อธิบดีกรมอาเซียน ระหว่างปี 2561-2562). สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2569.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มข้อมูลและโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ภาษาไทย

กระทรวงการต่างประเทศ. ASEAN at Crossroad: สู่การเป็นประธานอาเซียนของไทยในปี 2571. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา: <https://www.youtube.com/watch?v=FQ0G2s8LY5s&t=2727s> [7 สิงหาคม 2569].

ชไมพร ศรีขันธ์. ‘สี่ศักดิ์’ เปิดตัว ‘การทูต 2.0’ ขับเคลื่อนไทยในโลกที่เปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์]. 2025. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/world/geopolitics/1230625> [5 สิงหาคม 2569].

ดอน ปรมัตถ์วินัย. การเป็นประธานอาเซียนเป็นเรื่องของคนไทยทุกคน. [ออนไลน์]. 2019. แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/foreign/news_1299733 [20 กรกฎาคม 2569].

เดอะสแตนดาร์ด. มองบทบาทไทยในฐานะประธานอาเซียน 2562 กับความท้าทายที่รออยู่ ผ่านมุมมองของโฆษกกระทรวงการต่างประเทศ. [ออนไลน์]. 2019. แหล่งที่มา: <https://thestandard.co/thailands-asean-chairmanship-2019> [23 กรกฎาคม 2569].

เทคซอส. 5 แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ พาอาเซียนเปลี่ยนผ่าน สู่ ‘ความยั่งยืน’ จาก ESG Symposium นายกรัฐมนตรี. [ออนไลน์]. 2557. แหล่งที่มา: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2019/04/history_61.pdf [17 สิงหาคม 2569].

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา: https://www.soc.go.th/?page_id=33043 [7 สิงหาคม 2569].

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี. [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: <https://www.soc.go.th/?p=9636> [26 กรกฎาคม 2569].

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา: https://www.soc.go.th/?page_id=33043 [7 สิงหาคม 2569].

สีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว. การทูตไทยในโลกที่เปลี่ยนแปลง ไทยกำลังมุ่งไปทางไหน?. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา: <https://www.youtube.com/watch?v=fcU76YSyBGo&t=376s> [13 สิงหาคม 2569].

ภาษาอังกฤษ

ACMECS. BANGKOK DECLARATION OF THE 8TH AYEYAWADY-CHAO PHRAYA-MEKONG ECONOMIC COOPERATION STRATEGY SUMMIT. [Online]. 2013. Available from: <https://www.acmeecs.org/wp-content/uploads/2024/06/8-ACMECS-Summit-8-Bangkok-Declaration.pdf> [2026, July 26].

ASEAN Philippines 2026. ABOUT THE ASEAN 2026 PHILIPPINE CHAIRSHIP “NAVIGATING OUR FUTURE, TOGETHER” [Online]. 2025. Available from: <https://asean2026.gov.ph/about> [2026, August 13].

ASEAN. ASEAN Chairmanship. [Online]. Available from: <https://asean.org/category/chairmanship/> [2025, July 16].

ASEAN. ASEAN Charter. [Online]. Available from: <https://asean.org/wp-content/uploads/images/archive/publications/ASEAN-Charter.pdf> [2026, July 26].

Cabinet Secretariat of the Republic of Indonesia. Foreign Minister Reveals Four Main Pillars of Indonesia’s ASEAN Chairmanship. [Online]. 2023. Available from: <https://setkab.go.id/en/foreign-minister-reveals-four-main-pillars-of-indonesias-asean-chairmanship/> [2026, August 13].

Lao News Agency. Lao PDR’s ASEAN Chairmanship 2024. [Online]. 2024. Available from: <https://kpl.gov.la/EN/detail.aspx?id=85169> [2026, August 13].

Pechnipa Dominique Lam. Thailand’s Golden Opportunity to Lead. [Online]. 2019. Available from: [<https://thediplomat.com/2019/01/thailands-golden-opportunity-to-lead/>] [2026, August 13].

ThailandNow. Thailand pushes ASEAN unity at crucial Cebu summit. [Online]. 2026.

Available from: <https://www.thailandnow.in.th/foreign-affairs/thailand-pushes-asean-unity-at-crucial-cebu-summit/> [2026, August 15].

Yanita Meena. Malaysia's 2025 ASEAN chairmanship: advancing inclusive, sustainable

partnerships. [Online]. 2025. Available from: <https://www.isis.org.my/2025/12/01/malaysias-2025-asean-chairmanship-advancing-inclusive-sustainable-partnerships/> [2026, August 13].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
 ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนผลักดัน
 ในช่วงปี 2557-2561

ประเทศ	แนวคิดหลัก	ประเด็นที่ต้องการผลักดัน
สิงคโปร์ (2561)	Resilience and innovation	- Maintaining ASEAN Centrality - Promoting rules-based order - Combating Emerging Security Challenges - Boosting regional economic integration, innovation and digital transformation, - Cooperating with external partner.
ฟิลิปปินส์ (2560)	Partnering for Change Engaging the World	- Promoting peace and stability in the region - Promoting people-oriented and people-centered ASEAN - Enhancing maritime security and cooperation, - Promoting inclusive innovation-led growth, - Strengthening ASEAN's Resiliency and ASEAN as global player
ลาว (2559)	Turning Vision Into Reality for a Dynamic ASEAN	- Implementing ASEAN Vision 2025 - Narrowing development gaps - Boosting trade facilitation, SME's, and tourism - Promoting ASEAN Connectivity, Decent Work Promotion, Cultural Heritage
มาเลเซีย (2558)	Our People, Our Community, Our Vision	- Promoting ASEAN Community 2015 and ASEAN Vision 2025 - Bringing ASEAN closer to people - Strengthening SME's, intra-ASEAN trade and Investment - Supporting ASEAN Institution - Promoting regional peace and security through moderation, and ASEAN as global player

ประเทศ	แนวคิดหลัก	ประเด็นที่ต้องการผลักดัน
เมียนมา (2557)	Moving forward in Unity to a Peaceful and Prosperous Community	- Narrowing the development gap within and among ASEAN Member States - Promoting sustainable development and poverty eradication - Enhancing ASEAN connectivity - Promoting resilience and preparedness in disaster, Consular Assistance, Strengthening relations with ASEAN's Dialogue Partners

ภาคผนวก ข.

ตารางแนวคิดและแนวปฏิบัติในการแบ่งภารกิจด้านโลจิสติกส์

ภารกิจของกรมพิธีการทูต	ภารกิจของกรมเจ้าภาพ
• บริหารจัดการข้อมูลบุคคลสำคัญที่เข้าร่วมการประชุม • ประสานงานเรื่องเที่ยวบิน (ระดับรัฐมนตรีขึ้นไป) • จัดพิธีรับ-ส่งที่ท่าอากาศยาน • อำนวยความสะดวกด้านการเข้าเมืองและศุลกากร • อำนวยความสะดวกการนำเข้าวิทยุสื่อสารอาวุธปืน และยุทธโศปกรณ์ (เช่น เกราะกันกระสุนรถยนต์กันกระสุน) • พิธีการเปิด/ปิดการประชุม • บริหารจัดการขบวนรถยนต์ • ประสานงานด้านการจราจร • อำนวยความสะดวกด้านโรงแรมที่พัก • จัดงานเลี้ยงรับรอง (ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส รัฐมนตรี และผู้นำ) • จัดกำหนดการคู่สมรส (ระดับรัฐมนตรี และผู้นำ)	• บริหารงบประมาณ • จัดการประชุมเตรียมการ • คัดเลือกสถานที่ประชุม สถานที่จัดเลี้ยง • กำหนดแนวทางการรับรองผู้เข้าร่วมการประชุม (courtesy extended) • คัดเลือกเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำคณะและหัวหน้าศูนย์โรงแรม • จัดทำคู่มือ/ แนวทางสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม และเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย • คัดเลือก/จัดหาผู้รับจ้างจัดการประชุม (organizer) • รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วม/ บุคคลสำคัญที่เข้าร่วมการประชุม • บริหารจัดการสถานที่ประชุม • จัดอาหารสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติฝ่ายไทย • ประสานงานด้านการรักษาความปลอดภัย และการแพทย์ (ที่สถานที่ประชุม) • จัดเตรียมยานพาหนะ และของขวัญ/ของที่ระลึก

*สรุปข้อมูลจาก “คู่มือการปฏิบัติงานด้านพิธีการทูตในส่วนการจัดการประชุมระหว่างประเทศ” จัดทำโดยกรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ ปี 2563

ภาคผนวก ค.

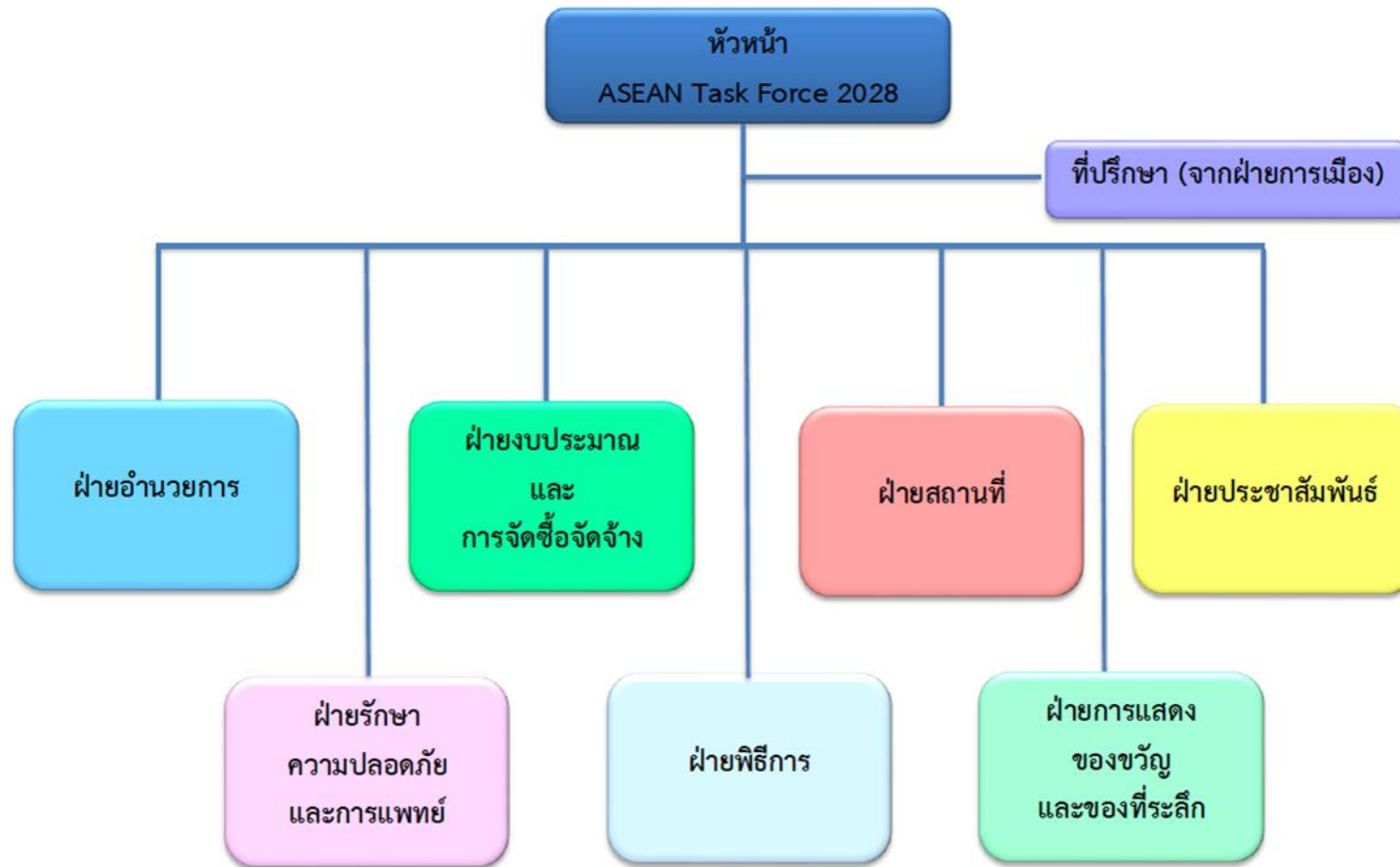
ตารางการแบ่งภารกิจระหว่างกรมพิธีการทูต และ ASEAN Task Force 2019

กรมพิธีการทูต	ASEAN Task Force 2019
• จัดการประชุมเตรียมการในส่วนของ คณะอนุกรรมการด้านพิธีการฯ และคณะทำงานฯ • จัดเตรียมของที่ระลึกสำหรับผู้นำและคู่สมรส • บริหารจัดการข้อมูลบุคคลสำคัญที่เข้าร่วมการประชุม • ประสานงานเรื่องเที่ยวบิน (ระดับรัฐมนตรีขึ้นไป) • จัดพิธีรับ-ส่งที่ท่าอากาศยาน • อำนวยความสะดวกด้านการเข้าเมืองและศุลกากร • อำนวยความสะดวกการนำเข้าวิทยุสื่อสาร อาวุธปืน และยุทธโธปกรณ์ (เช่น เกราะกันกระสุนรถยนต์กันกระสุน) • บริหารจัดการด้านขบวนรถยนต์ • ประสานงานด้านการจราจร • ประสานงานด้านโรงแรมที่พักสำหรับฝ่ายต่างประเทศ • พิธีการเปิด/ปิดการประชุม • จัดอาหาร/งานเลี้ยงรับรองสำหรับระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส รัฐมนตรี และผู้นำ • กำหนดการคู่สมรส(ระดับรัฐมนตรีและผู้นำ) และกำหนดการพิเศษของผู้นำ • ร่วมประสานงานด้านการรักษาความปลอดภัย และการแพทย์ (ที่สถานที่ประชุม) • รับรองการเยือนอย่างเป็นทางการ (Official Visit) แบบทวิภาคีในช่วงหลังการประชุมฯ	• กำหนดแนวทางการรับรองผู้เข้าร่วมการประชุม (courtesy extended) จัดทำคู่มือ/ แนวทางสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม และเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย • จัดการประชุมเตรียมการประสานงานภายในกระทรวงฯ • บริหารงบประมาณ • ดำเนินการด้านจัดซื้อจัดจ้าง • คัดเลือก/จัดหาผู้รับจ้างจัดการประชุม (organizer) • รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วม/ บุคคลสำคัญที่เข้าร่วมการประชุม • บริหารจัดการสถานที่ประชุม • จัดอาหารสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติฝ่ายไทย • คัดเลือกเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำคณะ และหัวหน้าศูนย์โรงแรม • ประสานงานด้านการรักษาความปลอดภัย และการแพทย์ (ที่สถานที่ประชุม) • จัดเตรียมยานพาหนะ และของที่ระลึก • จัดการแสดงทางวัฒนธรรม

ภาคผนวก ง.
 ตารางแนวคิดหลักและประเด็นที่ประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนผลักดัน
 ในช่วงปี 2566-2569

ประเทศ	แนวคิดหลัก	ประเด็นที่ต้องการผลักดัน
ฟิลิปปินส์ (2569)	Navigating our Future, Together	- Regional stability through dialogue and adherence to international law - Strengthening cooperation on emerging security threats - Deepening economic integration, digital transformation and sustainable development - People empowerment and Inclusion
มาเลเซีย (2568)	Inclusivity and Sustainability	- ASEAN's neutrality and centrality - Digital economy Framework Agreement - Green economy and resilient supply chain - Tackling transnational challenges - Bridging development gaps
ลาว (2567)	ASEAN: Enhancing Connectivity and Resilience	- Maintaining ASEAN's relevance and ASEAN centrality - Promoting physical connectivity and digital economy - Promoting greater economic integration and green energy transitions - Enhancing and people-to-people exchanges - Narrowing development gaps
อินโดนีเซีย (2566)	ASEAN Matters: Epicentrum of Growth	- ASEAN Community Vision 2045 - strengthening ASEAN's resilience in facing the challenges - promoting ASEAN as a center of economic growth - promoting the ASEAN Outlook on the Indo-Pacific (AOIP)

ภาคผนวก จ.
ร่างแผนผังโครงสร้าง ASEAN TASK FORCE 2028



ภาคผนวก ฉ.

ตารางตัวอย่างการแบ่งภารกิจ ASEAN TASK FORCE 2028

ฝ่ายและผู้รับผิดชอบหลัก	ภารกิจ
(1) ฝ่ายอำนวยการ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กระทรวงการต่างประเทศ(กรมอาเซียน)	• จัดทำคำของบประมาณ • จัดการประชุมต่าง ๆ (เช่น การประชุมคณะกรรมการระดับชาติ การประชุมคณะอนุกรรมการต่าง ๆ) • กำหนดแนวทางการรับรองผู้เข้าร่วมการประชุม (courtesy extended) • คัดเลือกเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำคณะและหัวหน้าศูนย์โรงแรม • จัดทำคู่มือ/ แนวทางสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม และเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย • คัดเลือก/จัดหาผู้รับจ้างจัดการประชุม (organizer) • รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วม/ บุคคลสำคัญที่เข้าร่วมการประชุม • จัดทำ Administrative Arrangements และ Delegate / LO Handbook • วางแผนระบบสื่อสาร • จัดหายานพาหนะในขบวนรถยนต์ • จัดการสำรวจสถานที่ล่วงหน้าสำหรับฝ่ายต่างประเทศ (Advance Visit) • หาพันธมิตรและผู้สนับสนุน
(2) ฝ่ายงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณ	• ประสานงานการจัดทำคำของบประมาณ • รวบรวมและบริหารจัดการงบประมาณ • พิจารณากลับกรองงบประมาณและค่าใช้จ่ายของฝ่ายต่าง ๆ • กำกับดูแลการใช้งบประมาณ • กำกับดูแลการจัดซื้อจัดจ้างในภาพรวม • รวบรวมข้อมูลและจัดทำ TOR รายการจัดซื้อจัดจ้าง • ดำเนินการขอยกเว้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายและผู้รับผิดชอบหลัก	ภารกิจ
(3) ฝ่ายสถานที่ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กระทรวงการต่างประเทศ(กรมอาเซียน)	• ประสานงานแผนการประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดปี 2571 • สำรวจ/คัดเลือกสถานที่จัดประชุมและโรงแรมที่พัก • จัดสรรโรงแรมที่พักสำหรับฝ่ายต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย • จัดเตรียมห้องประชุม/ Country Room/ห้องหารือทวิภาคี/ห้องลงนาม/ศูนย์ข่าว/ ห้องพยาบาล/ห้องละหมาด • จัดอาหารสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม • จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม ณ สถานที่ประชุมและโรงแรมที่พัก • จัดอบรม/จัดทำคู่มือสำหรับหัวหน้าศูนย์โรงแรม • ประสานงานกับฝ่ายรักษาความปลอดภัยประจำสถานที่ประชุมและโรงแรมที่พัก
(4) ฝ่ายพิธีการ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กระทรวงการต่างประเทศ (กรมพิธีการทูต)	• ประสานงานการขอบินผ่านและลงจอดของเครื่องบินพิเศษ • ขอยกเว้นค่าธรรมเนียมสำหรับเครื่องบินพิเศษ • จัดทำข้อมูลเที่ยวบิน เครื่องบินพิเศษ และหลุมจอด • อำนวยความสะดวกด้านการตรวจคนเข้าเมือง/ศุลกากร • ขออนุญาตนำเข้าอาวุธ/ยุทธโศปกรณ์ • ขออนุญาตใช้คลื่นความถี่วิทยุ • ขออนุญาตเข้าพื้นที่หวงห้ามที่ทำอากาศยาน • สำรองห้องรับรองพิเศษ • จัดพิธีรับ-ส่งที่ทำอากาศยาน • ประสานงานผู้แทนรัฐบาลในพิธีรับ-ส่งที่ทำอากาศยาน • ประสานงานขบวนรถยนต์ • ประสานงานด้านการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญและขบวนรถยนต์ • จัดซ้อมขบวนรถยนต์ • จัดงานเลี้ยงรับรอง • จัดกำหนดการคู่สมรส • ประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษ

ฝ่ายและผู้รับผิดชอบหลัก	ภารกิจ
	• ประสานงานขอยกเว้นค่าธรรมเนียมการใช้ทางพิเศษ
(5) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กรมประชาสัมพันธ์	• จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ • กำหนดระเบียบปฏิบัติสื่อมวลชนไทยและต่างประเทศ • บริหารจัดการและจัดระเบียบสื่อมวลชนและระบบประชาสัมพันธ์ • วางแผนจัดตั้งศูนย์สื่อมวลชน (Media Center) • จัดสรรเจ้าหน้าที่ประสานงานสื่อมวลชน • จัดทำ Press Kit • ให้บริการข้อมูล ภาพข่าวโทรทัศน์ และภาพนิ่ง
(6) ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและการแพทย์ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกระทรวงสาธารณสุข	• จัดทำแผนการรักษาความปลอดภัย การจราจร และการแพทย์ • อำนาจความสะดวกด้านจราจร • จัดเจ้าหน้าที่อารักขาประจำผู้นำและคู่สมรส/รมต. • จัดตั้งศูนย์รักษาความปลอดภัย ณ สถานที่ประชุมและโรงแรมที่พัก • จัดทีมแพทย์ประจำผู้นำและประจำพื้นที่ประชุมและโรงแรมที่พัก • จัดทำและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุ และการส่งต่อทางการแพทย์ • จัดชุดตรวจวัดฤทธิ์เบ็ดสำหรับขบวนรถยนต์และโรงแรมที่พัก • ตรวจสอบสุขอนามัยและความปลอดภัยอาหาร
(7) ฝ่ายการแสดงและของที่ระลึก หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก: กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงมหาดไทย (กรมการพัฒนาชุมชน)	• จัดเตรียมการแสดงวัฒนธรรมพิธีเปิด-ปิดและงานเลี้ยงรับรอง • คัดเลือกของขวัญของที่ระลึกสำหรับสำหรับผู้นำ รัฐมนตรี และคู่สมรส • คัดเลือกของที่ระลึกสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม • กำกับดูแลการส่งมอบของขวัญ • จัดนิทรรศการเผยแพร่วัฒนธรรม

ภาคผนวก ข.

ข้อเสนอกรอบระยะเวลาการเตรียมการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทย

เดือน	ภารกิจ
2569	
สิงหาคม	ตั้งงบประมาณ สำหรับปีงบประมาณ 2571
กันยายน	แต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ
ตุลาคม	ประชุมหารือกับฟิลิปปินส์เกี่ยวกับการเตรียมการเป็นประธานอาเซียน
พฤศจิกายน	การประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องที่ฟิลิปปินส์
ธันวาคม	สรุปเรื่องโครงสร้างการทำงานของภารกิจด้านโลจิสติกส์
2570	
มีนาคม	จัดตั้งโครงสร้างการทำงานของภารกิจด้านโลจิสติกส์
มิถุนายน	จัดจ้างบุคลากรจ้างเหมาบริการเพื่อช่วยงาน
กรกฎาคม	เริ่มขับเคลื่อนโครงภารกิจด้านโลจิสติกส์
สิงหาคม	ตั้งงบประมาณสำหรับปีงบประมาณ 2572
ตุลาคม	- การประชุมหารือกับสิงคโปร์เกี่ยวกับการเตรียมการเป็นประธานอาเซียน - จัดจ้างบุคลากรจ้างเหมาบริการเพื่อช่วยงานสำหรับปีงบประมาณ 2571
พฤศจิกายน	รับมอบตำแหน่งประธานอาเซียนจากสิงคโปร์
ธันวาคม	สรุปสถานที่จัดการประชุมสุดยอดทั้ง 2 ครั้ง
2571	
มกราคม	การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน (การประชุมครั้งแรกภายหลังรับตำแหน่งฯ)
มีนาคม	- การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน - ข้อเสนอเกี่ยวกับการแสดงและของขวัญสำหรับการประชุมสุดยอดอาเซียน (ครั้งแรก/ช่วงกลางปี)
พฤษภาคม	- การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสสามเสาหลักอาเซียน และการประชุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง - ส่งมอบของที่ระลึกและของขวัญสำหรับการประชุมสุดยอดอาเซียน
มิถุนายน	- การซ้อมการแสดงในการประชุมสุดยอดอาเซียน - การประชุมสุดยอดอาเซียน (ครั้งแรก/ช่วงกลางปี) - จัดทำสรุปผลการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

เดือน	ภารกิจ
กรกฎาคม	การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้อง
สิงหาคม	- ข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงและของขวัญสำหรับการประชุมสุดยอดอาเซียน (ครั้งที่ 2/ช่วงปลายปี) - ตั้งงบประมาณสำหรับปีงบประมาณ 2572
กันยายน	- การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสสามเสาหลักอาเซียน และการประชุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ตุลาคม	จัดจ้างบุคลากรจ้างเหมาบริการเพื่อช่วยงานสำหรับปีงบประมาณ 2571
พฤศจิกายน	- การประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้อง - จัดทำสรุปผลการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

* ข้อมูลการจัดประชุมอ้างอิงจากการเมื่อปี 2562

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสิริมน อติแพทย์
ประวัติการศึกษา	– อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาเยอรมัน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย – รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2545	เข้ารับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศ
พ.ศ. 2546	เจ้าหน้าที่การทูต 3 สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ช่วยราชการคณะทำงานเฉพาะกิจเอเปค 2003
พ.ศ. 2546	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองเอเชียตะวันออก 2 กรมเอเชียตะวันออก
	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก
พ.ศ. 2548	เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก
พ.ศ. 2550	เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา
พ.ศ. 2551	เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงแคนเบอร์รา
พ.ศ. 2554	นักการทูตปฏิบัติการ กองตะวันออกกลาง กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา
	นักการทูตชำนาญการ กองตะวันออกกลาง กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา
พ.ศ. 2555	นักการทูตชำนาญการ กรมพิธีการทูต
พ.ศ. 2557	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมะนิลา
พ.ศ. 2559	ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมะนิลา
พ.ศ. 2560	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กรมพิธีการทูต
พ.ศ. 2563	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2564	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กรมพิธีการทูต
พ.ศ. 2566	นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมพิธีการทูต
ตำแหน่งปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว