



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างความสามารถของไทย
ด้านอาเซียน: กรณีศึกษาสำนักเลขาธิการอาเซียน

จัดทำโดย นางสาวเขมาวดี โอสถาพันธุ์
รหัส 17020

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างความสามารถของไทย
ด้านอาเซียน: กรณีศึกษาสำนักเลขาธิการอาเซียน

จัดทำโดย นางสาวเขมาวดี โอสถาปนธุ์
รหัส 17020

หลักสูตรนักรับราชการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตเจษฎา กตเวทิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างความสามารถของไทยด้านอาเซียน: กรณีศึกษาสำนักเลขาธิการอาเซียน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์และเครือข่ายด้านอาเซียน เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนผลประโยชน์ของไทย โดยเชื่อมโยงกับการเตรียมความพร้อมเพื่อดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนตามรอบของไทยในปี 2573 และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2045 การศึกษาใช้ข้อมูลจากเอกสาร แบบสำรวจความคิดเห็นข้าราชการ 58 คน และการสัมภาษณ์หรือหารือกับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียน รวมทั้ง ผู้เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนและผู้เข้าร่วมโครงการ ASEAN Junior Fellowship Programme (AJFP)

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมและเรียนรู้การทำงานผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียนได้อย่างน้อยสี่กลไก ได้แก่ ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป การส่งบุคลากร ไปปฏิบัติงานชั่วคราว และโครงการ AJFP ซึ่งมีวัตถุประสงค์และสถานภาพแตกต่างกัน ข้อจำกัดสำคัญของไทย เกิดจากการขาดกระบวนการที่เชื่อมโยงกันในสี่ด้าน ได้แก่ การวางแผน ตำแหน่งและโอกาส การค้นหาและเตรียมบุคลากร ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ และการติดตามผลและนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์ โดยผู้ตอบแบบสำรวจมากกว่าเก้าในสิบเห็นว่า ประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียนมีประโยชน์ ประมาณสองในสามเห็นว่า ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพและความก้าวหน้า เป็นอุปสรรค และเกือบเก้าในสิบเห็นว่า ระบบสนับสนุนที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มความสนใจของบุคลากร

รายงานเสนอแนวทางเชิงนโยบายห้าด้าน ได้แก่ การวางแผนตำแหน่งและโอกาสล่วงหน้า การจัดทำข้อมูลตำแหน่งและฐานบุคลากร การสร้างระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ การเชื่อมโยง การคัดเลือกและเตรียมบุคลากรกับการนำประสบการณ์กลับมาใช้ และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยไทยควรใช้การเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นประธานอาเซียนในปี 2571 เป็นวาระเร่งรัด ในการพัฒนาระบบเตรียมและสนับสนุนบุคลากร สำหรับด้านจำนวน ควรกำหนดเป้าหมายเชิงทิศทางที่ไม่ผูกกับกรอบเวลาตายตัว โดยมุ่งให้ไทยมีบุคลากรในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปประมาณ 8-9 คน หรือขยับจากอันดับ 8 สู่อันดับ 5-6 ขณะที่ในระยะสั้นควรเร่งจัดทำข้อมูลและดำเนินการสองส่วนควบคู่กัน ได้แก่ การจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการสนับสนุนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำร่องส่งบุคลากรไป

ปฏิบัติงานชั่วคราวผ่านกลไกบริหารบุคลากรและอัตรากำลังที่มีอยู่ ทั้งนี้ กรมอาเซียนควรประสาน
หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องสถานภาพ สิทธิประโยชน์ งบประมาณ และระเบียบ พร้อมติดตามและ
ประเมินผลทั้งด้านจำนวน ความพร้อมของบุคลากร คุณภาพการจับคู่ และการนำความรู้และ
เครือข่ายกลับมาใช้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานฉบับนี้คงไม่สามารถสำเร็จได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากหลายท่าน ดิฉันขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต ดร. จิตริยา ปั่นทอง เอกอัครราชทูต เกษภา กตเวทิน และรองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิตี ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตั้งคำถาม และชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญ ซึ่งช่วยให้ดิฉันค่อย ๆ ปรับหัวข้อและแนวทางของรายงาน จนมีความชัดเจนมากขึ้น

ขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูต ผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา ที่กรุณาให้โอกาสและอนุญาตให้ดิฉันเข้ามาเข้าร่วมหลักสูตรในครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบคุณอัครราชทูต และน้อง ๆ ที่คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา ที่ช่วยกันดูแลและรับผิดชอบภารกิจต่าง ๆ ในระหว่างที่ดิฉันมาเข้าร่วมหลักสูตร ทำให้ดิฉันสามารถเรียนและจัดทำรายงานได้อย่างเต็มที่ และเบาใจว่า งานที่กรุงจาการ์ตายังคงดำเนินต่อไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณเอกอัครราชทูต มณัสวี ศรีโสดาลพ อดีตผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน นายอภิชัย สันต์จินดา อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านสิ่งแวดล้อม สำนักเลขาธิการอาเซียน และนายกวี จงกิจถาวร อดีตผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียนและสื่อมวลชนอาวุโสที่กรุณาสละเวลาถ่ายทอดความรู้ และแบ่งปันประสบการณ์การทำงานด้านอาเซียนและสำนักเลขาธิการอาเซียน ข้อมูลและมุมมองที่ได้รับมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอในรายงานฉบับนี้ รวมทั้งขอขอบคุณนางสาววรรธน์ ตานิกูจิ หัวหน้าโต๊ะต่างประเทศ หนังสือพิมพ์มติชน ที่กรุณาช่วยประสานและนัดหมายการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและให้มุมมองด้านสื่อสารมวลชน ซึ่งทำให้ดิฉันมีโอกาสได้รับข้อมูลและมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสำรวจตลอดจนพี่ ๆ น้อง ๆ กระทรวงการต่างประเทศที่กรุณาให้ข้อมูลและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมหลักสูตร และที่ขาดไม่ได้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ นักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ประจำปี 2569 สำหรับมิตรภาพ กำลังใจตลอดจนการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ตลอดการเรียนรู้

ท้ายที่สุด ดิฉันหวังว่ารายงานฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและการนำความรู้และประสบการณ์ด้านอาเซียนมาใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการทำงานของไทยในกรอบอาเซียนต่อไป

เขมาวดี โอสภาพันธ์

กันยายน 2569

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา	6
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	6
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	12
2.3 สรุปผลการศึกษา	23
บทที่ 3 ข้อเสนอแนะ	24
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	24
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	31
บรรณานุกรม	34
ภาคผนวก	37
ก. ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน	38
ข. รายการคำถามที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน	49
ค. ตัวอย่างประกาศรับสมัครตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปของสำนักเลขาธิการอาเซียน	53
ประวัติผู้เขียน	66

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	บุคลากรไทยที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน	2
ตารางที่ 2	การเปรียบเทียบกลไกการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียน	7
ตารางที่ 3	การเปรียบเทียบบุคลากรไทยในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป	13
ตารางที่ 4	แนวทางการค้นหาและเตรียมบุคลากรตามกลไก	17
ตารางที่ 5	สรุปข้อค้นพบสำคัญจากแบบสำรวจความคิดเห็น	22
ตารางที่ 6	ข้อเสนอสู่การปฏิบัติตามระยะเวลา	32
ตารางที่ ก-1	หน่วยงานที่ผู้ตอบสังกัด	39
ตารางที่ ก-2	ระยะเวลารับราชการของผู้ตอบ	40
ตารางที่ ก-3	ประสบการณ์ประสานงานกับสำนักเลขาธิการอาเซียน	40
ตารางที่ ก-4	ประโยชน์ของประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียน	41
ตารางที่ ก-5	ผลของระบบสนับสนุนที่ชัดเจนต่อความสนใจของบุคลากร	41
ตารางที่ ก-6	ผลการประเมินความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐรายข้อ	42
ตารางที่ ก-7	ผลการประเมินอุปสรรคต่อการตัดสินใจรายข้อ	43
ตารางที่ ก-8	เรื่องที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ	45
ตารางที่ ก-9	กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับโอกาส	47
ตารางที่ ก-10	การจำแนกข้อเสนอแนะปลายเปิดตามประเด็น	47
ตารางที่ ก-11	ข้อเสนอแนะปลายเปิดแบบไม่ระบุตัวตน	48

สารบัญภาพ

ภาพที่ ก-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ	39
ภาพที่ ก-2 ระดับความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของประสบการณ์และผลของระบบสนับสนุน	40
ภาพที่ ก-3 ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐใน 4 ด้าน	42
ภาพที่ ก-4 สัดส่วนผู้ตอบที่ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเป็นอุปสรรคระดับมากถึงมากที่สุด	43
ภาพที่ ก-5 เรื่องที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนบุคลากร	45
ภาพที่ ก-6 กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

อาเซียนเป็นองค์การระหว่างประเทศระดับภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของไทย ทั้งในด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นับตั้งแต่การก่อตั้งอาเซียนในปี 2510 ความร่วมมืออาเซียนได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเป็นเวทีหารือระหว่างรัฐบาลไปสู่การเป็นประชาคมที่มีความร่วมมือครอบคลุมในทุกมิติ ส่งผลให้การดำเนินงานของอาเซียนมีความเชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐในหลากหลายสาขา และมีความสำคัญต่อการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายของไทยในระดับภูมิภาคมากยิ่งขึ้น¹

สำนักเลขาธิการอาเซียน (ASEAN Secretariat: ASEC) เป็นองค์กรหลักที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของอาเซียน โดยรับผิดชอบการประสานงาน การสนับสนุนการประชุม ติดตามการดำเนินงานตามมติและความตกลงของอาเซียน ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและกลไกต่าง ๆ ภายใต้ประชาคมอาเซียน² บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน จึงมีโอกาสเรียนรู้กระบวนการทำงานของอาเซียนจากการปฏิบัติงานจริง สัมผัสองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และพัฒนาความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความร่วมมือระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาความสามารถด้านอาเซียนของภาครัฐ

ที่ผ่านมา ไทยมีบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนในหลายช่วงเวลาและหลายระดับ ตั้งแต่เลขาธิการอาเซียน รองเลขาธิการอาเซียน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตลอดจนตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิชาชีพในสาขาต่าง ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้ มีทั้งผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนของประเทศสมาชิกอาเซียน และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานตามกระบวนการของสำนักเลขาธิการอาเซียน ตัวอย่างบุคลากรไทยที่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ในเบื้องต้นมี ดังนี้

¹ ASEAN, *The ASEAN Declaration (Bangkok Declaration)*, Bangkok, 8 August 1967; ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2008).

² ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2008), Articles 11-12; ASEAN Secretariat, *ASEAN Secretariat Staff Regulations* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2018).

ตารางที่ 1 บุคลากรไทยที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน

บุคลากรไทย	ตำแหน่งหรือบทบาท	ช่วงเวลาหรือสถานะ
นายแผน วรรณเมธี	เลขาธิการอาเซียน ลำดับที่ 6	2527-2529
นายอภิชัย สันต์จินดา	เริ่มเข้ารับตำแหน่งในระดับ Senior Officer และตำแหน่งสุดท้ายคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ด้านสิ่งแวดล้อม	2536-2543
ดร. สุทัศน์ เศรษฐ์บุญสร้าง	ผู้อำนวยการหน่วยเขตการค้าเสรีอาเซียน รองเลขาธิการอาเซียนฝ่ายปฏิบัติการ (Deputy Secretary-General- Operations)	2536-2540 2540-2543
ดร. เต็มศักดิ์ เฉลิมพลาณภาพ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านการวิจัยเศรษฐกิจ และต่อมาด้านความสัมพันธ์ภายนอก ผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียน ผู้อำนวยการฝ่ายความร่วมมือด้านการเมือง และความมั่นคง	2536-2542 2542-2552 2552-2555
นายพิชาย ชื่นสุขสวัสดิ์	ผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียน	2536-2537
นายกวี จงกิจถาวร	ผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียน	2538-2539
ดร. สุรินทร์ พิศสุวรรณ	เลขาธิการอาเซียน ลำดับที่ 12	2551-2555
นายวงศ์เทพ อรรถไกรวัลลพ	รองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมสังคม และวัฒนธรรมอาเซียน	2558-2561

ที่มา: ผู้ศึกษารวบรวมจากเอกสารของสำนักเลขาธิการอาเซียน เอกสารการประชุมของอาเซียน ประวัติบุคคลที่เผยแพร่โดยหน่วยงานต้นสังกัด และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์³

³ ASEAN Secretariat, “Former Secretaries-General of ASEAN,” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2569; ASEAN Secretariat, “Notes (October 2002),” 19 October 2002; ASEAN Regional Forum, *Record of Discussion on the ASEAN Senior Officials on the ASEAN Regional Forum*, 18 March 1995, Singapore; Bangkok Post Public Company Limited, “Mr. Pichai Chuensuksawadi,” สืบค้นเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2569; อภิชัย สันต์จินดา อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านสิ่งแวดล้อม สำนักเลขาธิการอาเซียน, สัมภาษณ์ร่วมโดยผู้ศึกษา, 29 กรกฎาคม 2569; กวี จงกิจถาวร อดีตผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียนและ สื่อมวลชนอาวุโส, สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์โดยผู้ศึกษา, 29 กรกฎาคม 2569.

รายชื่อข้างต้น รวบรวมจากข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ ไม่ใช่รายชื่อบุคลากรไทยทั้งหมดที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ไทยเคยมีบุคลากรปฏิบัติงานในหลายระดับและหลายสาขา ทั้งตำแหน่งระดับนโยบาย ระดับบริหาร และตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะด้าน

จากข้อมูลของสำนักเลขาธิการอาเซียน ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569 พบว่า มีบุคลากรที่ได้รับการบรรจุผ่านกระบวนการรับสมัครทั่วไป (Openly Recruited Staff) จำนวน 165 คน ในจำนวนนี้ เป็นบุคลากรสัญชาติอินโดนีเซีย 75 คน ฟิลิปปินส์ 28 คน เวียดนามและมาเลเซีย ประเทศละ 15 คน ขณะที่บุคลากรสัญชาติไทยมีจำนวน 5 คน คิดเป็นประมาณร้อยละ 3 และอยู่ในลำดับที่ 8 จากประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด⁴ สะท้อนให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรไทยผ่านช่องทางการรับสมัครทั่วไปยังอยู่ในระดับจำกัด และควรนำมาพิจารณาต่อว่า เหตุใดบุคลากรไทยจึงเข้าสู่ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปในจำนวนไม่มาก และไทยมีความพร้อมเพียงใดในการเตรียมบุคลากรและสนับสนุนให้เข้าสู่กระบวนการรับสมัครทั่วไป

จากข้อมูลที่รวบรวมได้ การเตรียมและสนับสนุนบุคลากรที่ผ่านมาเกิดขึ้นเป็นรายกรณี และยังไม่ปรากฏภาพรวมที่เชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การเตรียมและพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่ง การติดตามระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการถ่ายทอดและนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายกลับมาใช้ประโยชน์ภายหลังสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ยังไม่ได้รับการเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาความสามารถของภาครัฐอย่างเป็นระบบ

ภายใต้บริบทดังกล่าว การศึกษานี้ จึงมุ่งพิจารณาว่า ไทยควรกำหนดประเด็นหรือสาขาความร่วมมือที่ต้องการให้ความสำคัญในระยะต่อไปอย่างไร และจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านใด จากนั้น จึงพิจารณากลไกที่เหมาะสม ตั้งแต่การเตรียมและพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เข้าไปปฏิบัติงานหรือเรียนรู้การทำงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน การสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการถ่ายทอดและนำความรู้และประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์

การศึกษานี้ ไม่ได้มุ่งการเพิ่มจำนวนบุคลากรไทยในสำนักเลขาธิการอาเซียนเพียงอย่างเดียว แต่ใช้สำนักเลขาธิการอาเซียนเป็นกรณีศึกษาในการพัฒนาคน ความรู้ เครือข่าย และการต่อยอดเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของไทยในการขับเคลื่อนความร่วมมืออาเซียนในระยะยาว ทั้งนี้ แม้จะใช้

⁴ สำนักเลขาธิการอาเซียน, ข้อมูลบุคลากร Openly Recruited Staff และ Locally Recruited Staff ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569 (เอกสารภายใน). นอกจาก Openly Recruited Staff จำนวน 165 คนแล้ว สำนักเลขาธิการอาเซียนยังมี Locally Recruited Staff อีกจำนวน 262 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสัญชาติอินโดนีเซีย เนื่องจากการจ้างงานในท้องถิ่น ข้อมูลส่วนนี้จึงไม่นำมารวมในการเปรียบเทียบสัดส่วนบุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียน.

สำนักเลขาธิการอาเซียนเป็นกรณีศึกษาหลัก แต่ข้อค้นพบบางส่วนยังสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาโอกาสพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไก ความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน โดยจำแนกสถานะและลักษณะของแต่ละกลไกให้ชัดเจน

1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า การดำเนินความร่วมมืออาเซียนจะมีความเข้มข้นและซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2045 (ASEAN Community Vision 2045) ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาประชาคมอาเซียนให้มีความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น มินวัตกรรม และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความท้าทายข้ามพรมแดนที่มีความซับซ้อนมากขึ้น⁵

ประเด็นความร่วมมือในระยะต่อไป มีแนวโน้มเชื่อมโยงและคาบเกี่ยวระหว่างสามเสาหลักขึ้น จึงต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การกำหนดท่าที การเจรจา และการผลักดันผลประโยชน์ของไทยในกรอบอาเซียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของอาเซียน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงประเด็นระหว่างสาขาและหน่วยงานได้

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานหลักด้านนโยบายต่างประเทศ โดยกรมอาเซียนทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานของไทยในกรอบอาเซียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาบุคลากร ด้านอาเซียน จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (2566-2570) ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสถานะและบทบาทของไทย การดำเนินการต่างประเทศอย่างมีเอกภาพ และการพัฒนาความร่วมมือขององค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ในสำนักเลขาธิการอาเซียน ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของอาเซียน แนวปฏิบัติและเครือข่ายความร่วมมือมาสนับสนุนการกำหนดนโยบาย การเจรจา การประสานงาน และการรักษาผลประโยชน์ของไทยในเวทีอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶

⁵ ASEAN, *ASEAN Community Vision 2045 “Resilient, Innovative, Dynamic, and People-Centred ASEAN”* (Kuala Lumpur: ASEAN, 2025).

⁶ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2567), หน้า 2; กระทรวงการต่างประเทศ, แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (2566-2570) ของกระทรวงการต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ, 2566).

การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 และการขับเคลื่อน ASEAN Community Vision 2045 จะเพิ่มบทบาทของไทยในการกำหนดข้อริเริ่มผลักดันประเด็นความร่วมมือ และประสานงานกับประเทศสมาชิกอาเซียนและคู่เจรจา การมีบุคลากรที่เข้าใจกระบวนการทำงานของอาเซียนและสำนักเลขาธิการอาเซียน จึงเป็น การเตรียมความพร้อมทั้งสำหรับภารกิจเฉพาะหน้าและการขับเคลื่อนผลประโยชน์ของไทยในระยะยาว ขณะเดียวกันการดำเนินความร่วมมืออาเซียนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานและภาคส่วน กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนา จึงควรกำหนดตามประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อน และ อาจครอบคลุมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ นักวิชาการ ภาคธุรกิจ สื่อมวลชน และภาคประชาสังคม

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

สำนักเลขาธิการอาเซียนเปิดโอกาสให้บุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียนมีส่วนร่วมและเรียนรู้การทำงานผ่านกลไกหลายรูปแบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ วิธีคัดเลือก ระยะเวลา และสถานภาพที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนและตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปเป็นการดำรงตำแหน่งในโครงสร้างของสำนักเลขาธิการอาเซียน การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวเป็นการเข้าไปปฏิบัติงานจริงตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนโครงการ AJFP เป็นโครงการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรระยะสั้น ไม่ใช่ช่องทางเข้าสู่ตำแหน่งในสำนักเลขาธิการอาเซียน กลไกทั้งสี่รูปแบบจึงมีบทบาทต่างกันและไม่ควรประเมินผลด้วยเกณฑ์เดียวกัน

การพิจารณาความพร้อมของไทย จึงไม่ควรจำกัดอยู่ที่จำนวนบุคลากรไทยในสำนักเลขาธิการอาเซียน แต่ควรเริ่มจากการกำหนดประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อน ตำแหน่งและโอกาสที่ควรเตรียมการล่วงหน้า ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น จากนั้น จึงเชื่อมโยงการค้นหาและเตรียมบุคลากร การเลือกกลไกที่เหมาะสม การสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน การนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตอบเป้าหมายของไทยและเกิดความต่อเนื่องในระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์ในบทนี้ แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ส่วนแรก กลไกการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียน และส่วนที่สอง ความพร้อมและข้อจำกัดของไทย ตั้งแต่การวางแผนตำแหน่งและโอกาส การค้นหาและเตรียมบุคลากร ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ ตลอดจนการติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์

2.1.1 กลไกการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกกลไกการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียนได้น้อยสี่รูปแบบ ได้แก่ (1) ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน (2) ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป (Openly Recruited Staff: ORS) (3) การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว (Secondment) และ (4) โครงการ ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat (AJFP) โดยแต่ละกลไกมีลักษณะและเป้าหมายแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบกลไกการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียน

กลไก	วิธีเข้าสู่กลไก	สถานภาพ	ระยะเวลา	เป้าหมายสำคัญ
ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน	ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอชื่อตามรอบและหลักเกณฑ์ของอาเซียน	ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการอาเซียน	เลขาธิการอาเซียนมีวาระ 5 ปี และรองเลขาธิการอาเซียนตามระบบหมุนเวียนมีวาระ 3 ปี โดยดำรงตำแหน่งได้วาระเดียวและไม่สามารถต่ออายุได้	บริหารองค์กรและขับเคลื่อนงานในระดับนโยบาย
ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป	บุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียนสมัครแข่งขันตามประกาศรับสมัคร	บุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียนตามสัญญาจ้าง	ตามประกาศรับสมัครและสัญญาจ้างโดยทั่วไป 3 ปี	ปฏิบัติงานตามตำแหน่งและความเชี่ยวชาญ
การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว	ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอชื่อผ่านกระทรวงการต่างประเทศ	สังกัดรัฐบาลผู้ส่ง แต่ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลและระเบียบของสำนักเลขาธิการอาเซียน	2 ปี และอาจต่ออายุได้อีก ไม่เกิน 1 ปี	เรียนรู้การทำงานจริง แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่าย
AJFP	ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอชื่อผู้เข้าร่วมตามหลักเกณฑ์ของโครงการ	ผู้เข้าร่วมโครงการไม่ใช่บุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน	ประมาณ 4 สัปดาห์	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับอาเซียน เรียนรู้บทบาทของสำนักเลขาธิการอาเซียน และสร้างเครือข่าย

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษาจากกฎบัตรอาเซียน ระเบียบว่าด้วยบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน Terms of Reference on Secondment of Officials from ASEAN Member States to the ASEAN Secretariat และเอกสารโครงการ AJFP

1) ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ เลขาธิการอาเซียนและรองเลขาธิการอาเซียนสองตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน คือ รองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (Deputy Secretary-General of ASEAN for ASEAN Political-Security Community: DSG APSC) และรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมสังคมและ

วัฒนธรรมอาเซียน (Deputy Secretary-General of ASEAN for ASEAN Socio-Cultural Community: DSG ASCC) โดยประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอชื่อบุคลากรตามรอบและหลักเกณฑ์ที่อาเซียนกำหนด ผู้ดำรงตำแหน่งมีหน้าที่บริหารงานและขับเคลื่อนภารกิจของสำนักเลขาธิการอาเซียนในระดับนโยบาย⁷

ตำแหน่งดังกล่าวขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน ทำให้แต่ละประเทศมีเวลาที่จะเตรียมการล่วงหน้าเพื่อคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมตามคุณสมบัติที่อาเซียนกำหนด โดยควรพิจารณาทั้งความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ประสบการณ์ด้านการบริหารและการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ ความสามารถด้านภาษา และประสบการณ์การทำงานในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เป็นต้น

2) ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป (Openly Recruited Staff: ORS) เปิดให้บุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียน สมัครแข่งขันตามคุณสมบัติและประสบการณ์ที่กำหนด โดยสำนักเลขาธิการอาเซียนจะเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกตามความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่ง ผู้ที่ได้รับคัดเลือกจะมีสถานภาพเป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียนตามสัญญาจ้าง และต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระและเป็นกลาง ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนของประเทศสมาชิกอาเซียน⁸

ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ครอบคลุมทั้งระดับวิชาชีพและระดับบริหารในหลายสาขา คุณสมบัติที่ต้องการจึงแตกต่างกันตามลักษณะงาน ความสำเร็จในการสมัครขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ตรงกับตำแหน่ง ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ทักษะภาษาอังกฤษ ความสามารถในการทำงานระหว่างประเทศ ตลอดจนการรับรู้ข้อมูลตำแหน่งที่ว่างและการเตรียมตัวสำหรับกระบวนการคัดเลือก

ในกลุ่มตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ยังรวมถึงตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Deputy Secretary-General of ASEAN for ASEAN Economic Community: DSG AEC) และรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมและการบริหาร (Deputy Secretary-General of ASEAN for Community and Corporate Affairs: DSG CCA) ถึงแม้เป็นตำแหน่งระดับบริหาร แต่ใช้กระบวนการเปิดรับสมัครจากบุคคลสัญชาติของประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีสิทธิสมัครในแต่ละรอบ โดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม กระบวนการคัดเลือกประกอบด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร การทดสอบข้อเขียน และการสัมภาษณ์และคัดเลือก

⁷ ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2008), Article 11, paragraphs 1 and 4-6.

⁸ ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2008), Article 18; ASEAN Secretariat, *ASEAN Secretariat Staff Regulations (ASSR)*, 2018, Annex 2.

โดยการลงคะแนน ซึ่งมีเลขาธิการอาเซียนเป็นประธานและมีผู้แทนจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้าร่วม ก่อนเสนอผลให้คณะมนตรีประสานงานอาเซียนให้ความเห็นชอบ⁹

3) การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว (Secondment) เป็นกลไกที่เปิดให้รัฐบาลของประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอชื่อบุคลากรไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนเป็นการชั่วคราว โดยดำเนินการผ่านกระทรวงการต่างประเทศของประเทศสมาชิกอาเซียน แต่ละประเทศสามารถส่งบุคลากรได้ไม่เกิน 2 คน มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 2 ปี และอาจขยายได้อีกไม่เกิน 1 ปี โดยรัฐบาลของประเทศผู้ส่งเป็นผู้รับผิดชอบเงินเดือน สิทธิประโยชน์ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง¹⁰

แม้บุคลากรดังกล่าวยังคงสังกัดรัฐบาลของประเทศผู้ส่ง แต่ระหว่างปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและระเบียบของสำนักเลขาธิการอาเซียน ไม่รับคำสั่งจากรัฐบาลหรือหน่วยงานภายนอก และไม่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนของประเทศผู้ส่ง กลไกนี้ จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้กระบวนการทำงานและสร้างเครือข่ายจากการปฏิบัติงานจริง ขณะเดียวกันประเทศผู้ส่งควรหารือกับสำนักเลขาธิการอาเซียนเพื่อกำหนดสาขางานที่ต้องการส่งบุคลากรวางแผนระบบสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน และนำประสบการณ์กลับมาใช้ภายหลังสิ้นสุดวาระ

4) โครงการ ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat (AJFP) เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่จากประเทศสมาชิกอาเซียน โดยแต่ละประเทศเสนอชื่อผู้เข้าร่วมตามหลักเกณฑ์ของโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน เรียนรู้บทบาทและกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน และสร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากรรุ่นใหม่ในภูมิภาค สำหรับโครงการรุ่นที่ 5 ในปี 2569 จัดขึ้นระหว่างวันที่ 26 กรกฎาคม-22 สิงหาคม 2569 โดยมีกิจกรรมหลัก ณ สำนักเลขาธิการอาเซียน กรุงจาการ์ตา¹¹

AJFP เป็นโครงการเรียนรู้ระยะสั้น ประมาณ 4 สัปดาห์ ผู้เข้าร่วมไม่ได้มีสถานภาพเป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน และไม่ได้เข้าไปปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกับการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว ประโยชน์ของโครงการจึงควรพิจารณาจากความรู้ ความเข้าใจ

⁹ ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter*, Article 11, paragraph 5; ASEAN Secretariat, letters to the Committee of Permanent Representatives to ASEAN, Ref. Nos. CCAD/CAD/HRD/LET/2026/180 and CCAD/CAD/HRD/LET/2026/181, 19 May 2026, and the attached tentative recruitment timelines for DSG CCA and DSG AEC.

¹⁰ ASEAN Secretariat, Terms of Reference on Secondment of Officials from ASEAN Member States to the ASEAN Secretariat, approved by the Committee of Permanent Representatives to ASEAN (CPR) on 17 April 2026, paragraphs 3-9 and 23.

¹¹ Ministry of Foreign Affairs of Brunei Darussalam (Proponent) and ASEAN Secretariat (Implementing Agency), *Project Proposal: ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat (Batch 5, 2026)*, submitted 19 May 2026, sections “Project Details” and “Participating ASEAN Member States.”

เครือข่าย และ การนำประสบการณ์กลับมาใช้ในการทำงานภายหลังจบโครงการมากกว่าพิจารณาจากการเข้าสู่ตำแหน่งในสำนักเลขาธิการอาเซียน

เมื่อพิจารณากลไกทั้งสี่รูปแบบร่วมกัน จะเห็นว่า แต่ละกลไกตอบเป้าหมายด้านบุคลากรต่างกัน ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน มุ่งการบริหารและขับเคลื่อนงานในระดับนโยบาย ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป มุ่งการปฏิบัติงานตามความเชี่ยวชาญ การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวเป็นการเปิดโอกาส ให้เรียนรู้จากการทำงานจริงอย่างต่อเนื่อง ส่วน AJFP มุ่งสร้างความรู้และเครือข่ายให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ ดังนั้น ไทยควรเลือกใช้แต่ละกลไกให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน และกลุ่มบุคลากรที่ต้องการพัฒนา พร้อมกำหนดวิธีติดตามผลให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกลไก

2.1.2 กรอบการวิเคราะห์ความพร้อมและข้อจำกัดของไทย

การวิเคราะห์ความพร้อมและข้อจำกัดของไทย ควรเริ่มจากการกำหนดว่า ไทยต้องการขับเคลื่อนความร่วมมืออาเซียนในประเด็นใด มีตำแหน่งหรือโอกาสใดที่ควรเตรียมการล่วงหน้า และต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์ด้านใด¹² จากนั้นจึงเลือกกลุ่มบุคลากรและกลไกการพัฒนาให้เหมาะสมกับเป้าหมายดังกล่าว โดยไม่เริ่มจากการกำหนดจำนวนบุคลากรที่จะเข้าไปปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว

กระทรวงการต่างประเทศ โดยกรมอาเซียนซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของ คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ สามารถประสานหน่วยงานและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยง ประเด็นที่ไทยให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านบุคลากร การวิเคราะห์ในส่วนนี้ จึงแบ่งออกเป็น สี่ประเด็น ได้แก่ (1) การวางแผนตำแหน่งและโอกาส (2) การค้นหาและเตรียมบุคลากร (3) ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ และ (4) การติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์

1) การวางแผนตำแหน่งและโอกาส พิจารณาว่า ไทยมีการติดตามตำแหน่งและโครงการที่เกี่ยวข้อง วางแผนล่วงหน้า และเชื่อมโยงโอกาสเหล่านั้นกับประเด็นที่ไทยต้องการ ขับเคลื่อนมากน้อยเพียงใด

2) การค้นหาและเตรียมบุคลากร พิจารณาการประชาสัมพันธ์โอกาส การค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม และการเตรียมความรู้ ทักษะภาษาอังกฤษ ตลอดจนความพร้อมสำหรับการสมัครและการปฏิบัติงาน

3) ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ พิจารณาการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด สถานภาพระหว่างปฏิบัติงาน ตำแหน่ง เงินเดือน อายุราชการ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

¹² มนัสวี ศรีโสดาพล อดีตผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน และอภิชัย สันต์จินดา อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านสิ่งแวดล้อม สำนักเลขาธิการอาเซียน, สัมภาษณ์ร่วมโดยผู้ศึกษา, 29 กรกฎาคม 2569.

ค่าใช้จ่าย สวัสดิการ และแนวทางรองรับเมื่อสิ้นสุดวาระ ทั้งนี้ การสนับสนุนต้องไม่กระทบต่อความเป็นอิสระและความเป็นกลางของบุคลากรสำนักเลขาธิการอาเซียน

4) การติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์ พิจารณาการมอบหมายงานภายหลังกลับมา การถ่ายทอดความรู้ การรักษาเครือข่าย และการจัดเก็บข้อมูลหรือบทเรียนเพื่อส่งต่อแก่บุคลากรรุ่นต่อไป โดยกำหนดผลที่คาดหวังให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกลไก

โดยสี่ประเด็นนี้ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การกำหนดความต้องการและโอกาส การค้นหาและเตรียมบุคลากร การสนับสนุนให้สามารถเข้าร่วมและปฏิบัติงานได้ จนถึงการนำความรู้ ประสบการณ์และเครือข่ายกลับมาใช้ประโยชน์

ทั้งนี้ การเชื่อมโยงกลไกแต่ละรูปแบบกับเป้าหมายของไทย ต้องคำนึงถึงสถานภาพและหลักการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนและตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปเป็นตำแหน่งในโครงสร้างของสำนักเลขาธิการอาเซียน ผู้ดำรงตำแหน่งจึงต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระและไม่ใช่นายกรัฐมนตรีของไทย การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว แม้บุคลากรยังคงสังกัดรัฐบาลผู้ส่งและรัฐบาลผู้ส่งเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย แต่ระหว่างปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและระเบียบของสำนักเลขาธิการอาเซียน และไม่รับคำสั่งจากรัฐบาลผู้ส่ง ส่วน AJFP เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรระยะสั้น ผู้เข้าร่วมไม่ใช่บุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน จึงสามารถกำหนดประเด็นและเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดได้ การวางแผน การสนับสนุน และการติดตามผลจึงต้องออกแบบให้เหมาะสมกับสถานภาพและวัตถุประสงค์ของแต่ละกลไก โดยไม่กระทบต่อความเป็นอิสระและความเป็นกลางของบุคลากรสำนักเลขาธิการอาเซียน

การศึกษานี้ ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการหารือกับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียน ได้แก่ การสัมภาษณ์ร่วมกับนายมนัสวี ศรีโสดาพล อดีตผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน และนายอภิชาติ สันต์จินดา อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านสิ่งแวดล้อม สำนักเลขาธิการอาเซียน เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2569 การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับนายกวี จงกิจถาวร อดีตผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียนและสื่อมวลชนอาวุโส เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2569 การหารือเพิ่มเติมกับนายมนัสวี ศรีโสดาพล เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2569 รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เคยเข้าร่วมโครงการ AJFP เมื่อวันที่ 4 และ 18 สิงหาคม 2569 โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการหารือดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารและผลแบบสำรวจความคิดเห็น โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการหารือใช้เพื่อประกอบและขยายความข้อค้นพบจากเอกสารและแบบสำรวจ โดยไม่ได้ใช้แทนความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

ทั้งนี้ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ และสถานภาพของข้าราชการนำเสนอ ในฐานะประเด็นที่ยังต้องหารือกับหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ โดยรายงานไม่สรุปหรือตีความทางกฎหมายแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ จะพิจารณาความพร้อมและข้อจำกัดของไทยตามกระบวนการสี่ด้าน ได้แก่ การวางแผนตำแหน่งและโอกาส การค้นหาและเตรียมบุคลากร ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ และการติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสาร ผลแบบสำรวจความคิดเห็น และการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ประกอบกัน

2.2.1 การวางแผนตำแหน่งและโอกาส

ในระยะอันใกล้นี้ ไทยมีประเด็นสำคัญที่ต้องเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในปี 2571 และการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่ง รองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (DSG APSC) ตามระบบหมุนเวียนของไทยในปี 2573 ประเด็นดังกล่าวสะท้อนว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ควรเริ่มเมื่อมีประกาศรับสมัครหรือเมื่อใกล้ถึงวาระ แต่ควรวางแผนล่วงหน้าทั้งด้านประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อน คุณสมบัติของตำแหน่ง และบุคลากรที่ควรได้รับการเตรียมความพร้อม

การวางแผนดังกล่าว ไม่ควรจำกัดเฉพาะตำแหน่งระดับสูง แต่ควรครอบคลุมตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป โอกาสในการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว โครงการ AJFP ตลอดจนตำแหน่งและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน การมีข้อมูลตำแหน่ง ระยะเวลา คุณสมบัติ และกลุ่มบุคลากรที่เหมาะสมจะช่วยให้ไทยเลือกใช้ในแต่ละโอกาสให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้มากกว่าการดำเนินการเป็นรายกรณี

ข้อมูลบุคลากรไทยในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปเป็นตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนความต่อเนื่องของการเตรียมบุคลากร บทความของนายอภิชัย สันห์จินดาระบุว่า ในปี 2536 มีบุคลากรไทย 4 คน จากบุคลากรที่เปิดรับสมัครทั่วไปประมาณ 25 คน และในปี 2562 ยังคงมีบุคลากรไทย 4 คน ขณะที่บุคลากรกลุ่มดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็น 132 คน เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูล ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569 ซึ่งมีบุคลากรไทย 5 คน จากทั้งหมด 165 คน พบว่า จำนวนบุคลากรไทยเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย และมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 3 ต่อเนื่องจากปี 2562¹³

¹³ Apichai Sunchindah, "Thailand must boost Asec presence," *Bangkok Post*, 4 September 2019, <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/1742524/thailand-must-boost-asec-presence>, accessed 30 July 2026; สำนักเลขาธิการอาเซียน, ข้อมูลบุคลากร Openly Recruited Staff และ Locally Recruited Staff ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569 (เอกสารภายใน).

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบบุคลากรไทยในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป

ปี	บุคลากรไทย	บุคลากรที่เปิดรับสมัคร ทั่วไปทั้งหมด	สัดส่วนโดยประมาณ
2536	4	25	ร้อยละ 16
2562	4	132	ร้อยละ 3
2569	5	165	ร้อยละ 3

ที่มา: Apichai Sunchindah, “Thailand must boost Asec presence,” Bangkok Post, 4 September 2019; ข้อมูลของสำนักเลขาธิการอาเซียน ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569.

ข้อมูลดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า ไทยควรใช้จำนวนหรือสัดส่วนบุคลากรไทยในสำนักเลขาธิการอาเซียนเป็นเป้าหมายเพียงอย่างเดียว เนื่องจากตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปใช้กระบวนการคัดเลือกตามคุณสมบัติและความเหมาะสมของผู้สมัคร และผู้ที่ได้รับคัดเลือกต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียนอย่างเป็นอิสระ ไม่ใช่ผู้แทนของไทย นอกจากนี้ ตัวเลขร้อยละ 3 ครอบคลุมเฉพาะตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ไม่ครอบคลุมบุคลากรไทยที่ปฏิบัติงานหรือเกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน จึงไม่ควรใช้เป็นตัวชี้วัดฐานบุคลากรด้านอาเซียนของไทยทั้งหมด

อย่างไรก็ดี การมีบุคลากรไทยเพิ่มขึ้น สามารถช่วยขยายฐานผู้มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และเครือข่ายด้านอาเซียนของไทยได้ ขณะที่จำนวนบุคลากรไทยซึ่งแทบไม่เปลี่ยนแปลงในช่วงปี 2562-2569 ยังสะท้อนความจำเป็นในการติดตามตำแหน่งประชาสัมพันธ์โอกาส ค้นหาและเตรียมผู้สมัคร ตลอดจนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายที่เหมาะสม จึงควรเป็นการขยายกลุ่มผู้มีศักยภาพ เพิ่มโอกาสให้บุคลากรไทยเข้าสู่กลไกที่เหมาะสม และนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับกลับมาใช้ประโยชน์ มากกว่าการกำหนดจำนวนหรือสัดส่วนเป็นเป้าหมายในตัวเอง¹⁴

กรณีของสิงคโปร์สะท้อนว่า ประเทศสมาชิกอาเซียนอาจเชื่อมโยงการส่งบุคลากรกับช่วงเวลาและภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าการกำหนดเป้าหมายจำนวนบุคลากรสัญชาติของตน ในสำนักเลขาธิการอาเซียนเป็นการถาวร กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ระบุว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีบุคลากรภาครัฐสิงคโปร์ 1 ราย ที่รัฐบาลถือว่าเป็นผู้ได้รับการส่งไปปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ นาย Satvinder Singh ซึ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคม

¹⁴ ASEAN Secretariat, *ASEAN Secretariat Staff Regulations (ASSR)* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2018), Annex 2; ASEAN Secretariat, *The ASEAN Charter*, Article 11, paragraphs 8-9; มนัสวี ศรีโสณฑิพล, การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา, 30 กรกฎาคม 2569.

เศรษฐกิจอาเซียนสองวาระติดต่อกันผ่านกระบวนการเปิดรับสมัครและแข่งขัน กรณีนี้ แสดงให้เห็นว่าการดำรงตำแหน่งดังกล่าว อาจมีสถานะแตกต่างกันเมื่อพิจารณาจากคนละระบบ กล่าวคือ ในระบบของสำนักเลขาธิการอาเซียน นาย Satvinder Singh เข้าสู่ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ขณะที่ระบบบริหารบุคลากรของสิงคโปร์ถือว่า เป็นการส่งบุคลากรภาครัฐไปปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน สิงคโปร์กำลังพิจารณาเพิ่มโอกาสในการจัดส่งเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงอื่นไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการเป็นประธานอาเซียนของสิงคโปร์ในปี 2570 เพื่อขยายฐานประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับการทูตและกระบวนการทำงานของอาเซียนในภาครัฐ¹⁵

กรณีดังกล่าวสะท้อนว่า ความจำเป็นในการส่งบุคลากรไม่ควรพิจารณาจากจำนวนเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาว่า ช่วงเวลาใดมีภารกิจสำคัญที่ไทยต้องการเพิ่มความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงานในด้านใด และจะนำประสบการณ์ที่ได้รับกลับมาใช้ประโยชน์อย่างไร แนวทางนี้ สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมของไทยสำหรับการเป็นประธานอาเซียนในปี 2571 และการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญในระยะต่อไป

สำหรับกลไกการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว ซึ่งประเทศสมาชิกอาเซียนแต่ละประเทศสามารถส่งบุคลากรได้ไม่เกิน 2 คน ไทยอาจพิจารณาใช้โอกาสดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหนึ่งอัตราอาจมุ่งส่งข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศไปเรียนรู้การทำงานและสร้างเครือข่ายด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคง เพื่อเสริมฐานบุคลากรสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเป็นประธานอาเซียนในปี 2571 และตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนตามรอบของไทยในปี 2573 ส่วนอีกอัตราหนึ่งอาจพิจารณาบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อนว่า ควรเพิ่มความรู้ประสบการณ์ และเครือข่ายในประชาคมเศรษฐกิจหรือประชาคมสังคมและวัฒนธรรมด้านการเลือกสาขางานจึงควรตอบทั้งภารกิจสำคัญในระยะใกล้และการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว¹⁶

ในภาพรวม ไทยควรจัดทำข้อมูลตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียนล่วงหน้าในลักษณะปฏิทินหรือฐานข้อมูล โดยระบุประเภทของตำแหน่งหรือโครงการ ช่วงเวลาที่คาดว่าจะเปิดรับคุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญที่ต้องการ หน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย และแนวทางสนับสนุน

¹⁵ Ministry of Foreign Affairs, Singapore, “Minister for Foreign Affairs Dr Vivian Balakrishnan’s Written Replies to Parliamentary Questions,” 7 April 2026, <https://www.mfa.gov.sg/newsroom/press-statements-transcripts-and-photos/minister-for-foreign-affairs-dr-vivian-balakrishnan-s-written-replies-to-parliamentary-questions--7-april-2026/>, accessed 4 August 2026.

¹⁶ ASEAN Secretariat, *Terms of Reference on Secondment of Officials from ASEAN Member States to the ASEAN Secretariat*, อ้างแล้ว; มนัสวี ศรีโสดาล, การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา, 30 กรกฎาคม 2569.

ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลดังกล่าวควรครอบคลุมตำแหน่งและโอกาสทั้งในสำนักเลขาธิการอาเซียน และในสำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน รวมทั้งควรได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและเชื่อมโยงกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การค้นหาและเตรียมผู้สมัครเริ่มได้ก่อนมีประกาศรับสมัคร

2.2.2 การค้นหาและเตรียมบุคลากร

การเตรียมบุคลากรไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอาเซียนและการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เนื่องจากตำแหน่งและภารกิจของสำนักเลขาธิการอาเซียนครอบคลุมงานหลายสาขาและหลายระดับ บุคลากรจึงควรมีความเชี่ยวชาญที่ตรงกับลักษณะงาน ควบคู่กับทักษะด้านการพัฒนานโยบาย การบริหารโครงการ การเจรจา การประสานงาน และการทำงานร่วมกับบุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น สำหรับตำแหน่งระดับบริหารยังต้องมีประสบการณ์ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ และการกำกับดูแลบุคลากร นอกจากนี้ บุคลากรควรเข้าใจกระบวนการทำงานภายในของอาเซียน เช่น เรื่องใดควรเสนอผ่านช่องทางใด ต้องประสานกับหน่วยงานใด และควรดำเนินการในช่วงเวลาใด ความรู้ลักษณะนี้ เรียนรู้ได้ยากจากการอบรม หรือการอ่านเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกับกลไกอาเซียนโดยตรง การเลือกกลไกพัฒนาบุคลากรจึงควรพิจารณาว่า บุคลากรต้องการเพียงความรู้พื้นฐาน หรือจำเป็นต้องเข้าไปเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง¹⁷

ผลแบบสำรวจสะท้อนว่า ข้อจำกัดสำคัญอยู่ที่การเข้าถึงข้อมูลและการเตรียมบุคลากรภายในของไทย โดยผู้ตอบประมาณสี่ในสิบประเมินว่า ภาครัฐมีความพร้อมด้านการแจ้งข้อมูลตำแหน่งงานและการเตรียมความรู้หรือทักษะก่อนสมัครอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ประมาณหกในสิบเห็นว่า การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานหรือวิธีสมัครเป็นอุปสรรคสำคัญ และประมาณครึ่งหนึ่งเห็นว่า ผู้สนใจอาจยังขาดความรู้ ภาษาอังกฤษ ทักษะที่จำเป็น หรือผู้มีประสบการณ์ช่วยแนะนำการสมัคร ในทางตรงกันข้าม มีผู้ตอบเพียงประมาณหนึ่งในห้าที่เห็นว่า การแข่งขันกับผู้สมัครจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นเป็นอุปสรรคสำคัญ ผลดังกล่าวชี้ว่า ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลตำแหน่ง การค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการจัดให้มีผู้มีประสบการณ์ช่วยแนะนำเกี่ยวกับลักษณะงาน กระบวนการสมัคร และการเตรียมตัวล่วงหน้า¹⁸

การค้นหาผู้มีศักยภาพไม่ควรจำกัดเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านอาเซียนอยู่แล้ว และไม่ควรพิจารณาเฉพาะคุณสมบัติตามประกาศรับสมัคร เนื่องจากภารกิจของสำนักเลขาธิการอาเซียน

¹⁷ กวี จงกิจถาวร, สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์.

¹⁸ แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน จัดทำโดยผู้ศึกษา เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 26 กรกฎาคม-2 สิงหาคม 2569 มีผู้ตอบแบบสำรวจ 58 คน; Sunchindah, "Thailand must boost Asec presence."

ครอบคลุมความเชี่ยวชาญหลายสาขา ภาครัฐจึงควรคำนึงถึงความสมัครใจ ความสนใจด้านอาเซียน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบุคลิก ความสามารถในการปรับตัว และความเหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้สามารถจับคู่บุคลากรกับตำแหน่งหรือกลไกที่เหมาะสมได้¹⁹ ผลแบบสำรวจสนับสนุนแนวทางดังกล่าว โดยผู้ตอบเกือบทั้งหมดเห็นว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอาเซียนควรได้รับโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน และมากกว่าเจ็ดในสิบ เห็นว่า คณาจารย์และนักวิชาการควรได้รับโอกาสดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตาม การกำหนดกลุ่มเป้าหมายต้องพิจารณาพร้อมกับประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อนและเงื่อนไขของแต่ละกลไก เนื่องจากไม่ใช่ทุกกลไกที่เปิดให้บุคลากรจากทุกภาคส่วนเข้าร่วมได้²⁰

ในกรณีตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป บุคลากรจากประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถสมัครแข่งขันได้ หากมีคุณสมบัติและประสบการณ์ตรงตามประกาศรับสมัคร การค้นหาผู้สมัครจึงควรขยายไปยังภาควิชาการ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน และเครือข่ายวิชาชีพเฉพาะด้าน ไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการความรู้ด้านเศรษฐกิจดิจิทัล สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข การบริหารโครงการ การสื่อสาร หรือเทคโนโลยี ซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมอาจไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานด้านอาเซียนมาก่อน²¹

รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาของสำนักเลขาธิการอาเซียนอาจเป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพของบุคลากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์จากหลายองค์กร และการพัฒนาความเชี่ยวชาญใหม่ เมื่อครบสัญญา บุคลากรสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายที่ได้รับไปต่อยอดการทำงานในองค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิจัย ภาคธุรกิจ หรือภารกิจด้านนโยบายอื่น การประชาสัมพันธ์ จึงควรนำเสนอ การทำงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนในฐานะโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพระหว่างประเทศ ไม่ใช่เพียงการย้ายออกจากงานเดิมไปทำงานในกรุงจาการ์ตา

เมื่อกำหนดประเด็นและความเชี่ยวชาญที่ต้องการแล้ว ภาครัฐควรประชาสัมพันธ์ ตำแหน่งและโครงการเชิงรุกผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย เครือข่ายวิชาชีพ สื่อภาครัฐ สื่อมวลชน และสื่อออนไลน์ เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงผู้ที่มีคุณสมบัติและความสนใจตรงกับตำแหน่ง บทบาทของสื่อไม่ควรจำกัดอยู่ที่การเผยแพร่ประกาศรับสมัคร แต่ควรรวมถึงการสร้างความรู้เกี่ยวกับบทบาทของอาเซียนและสำนักเลขาธิการอาเซียน ลักษณะงาน คุณสมบัติ

¹⁹ มนัสวี ศรีโสดาล และอภิชัย สันต์จินดา, สัมภาษณ์ร่วม.

²⁰ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

²¹ ASEAN Secretariat, *ASEAN Secretariat Staff Regulations (ASSR)* (Jakarta: ASEAN Secretariat, 2018), Annex 2; ASEAN Secretariat, "About ASEC Employment," <https://asean.org/about-asec-employment/>; ASEAN Secretariat, "Jobs at ASEC," <https://asean.org/jobs-at-asec/>, accessed 1 July 2026.

ที่ต้องการ และโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ ภาครัฐอาจประสานผู้แทนสำนักเลขาธิการอาเซียน และผู้มีประสบการณ์ให้ร่วมถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านสื่อหรือกิจกรรมกับนักเรียน นักศึกษา และเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อให้ผู้สนใจเห็นภาพการทำงานจริงและพิจารณาได้ว่าตำแหน่งหรือโครงการเหมาะกับตนเองหรือไม่ ทั้งนี้ การสมัครหรือเข้าร่วมต้องตั้งอยู่บนความสมัครใจของบุคลากร²²

ตารางที่ 4 แนวทางการค้นหาและเตรียมบุคลากรตามกลไก

กลไก	กลุ่มบุคลากรที่ควรมุ่งค้นหา	การเตรียมที่ควรเน้น
ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน	ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียน การบริหารองค์กร และการทำงานระหว่างประเทศ	วางแผนบุคลากรล่วงหน้า พัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ และความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจของอาเซียน
ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป	ผู้มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตรงตามประกาศ รับสมัครจากภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน หรือวิชาชีพ เฉพาะด้าน	จับคู่คุณสมบัติกับตำแหน่ง เตรียมภาษาอังกฤษ เอกสารสมัคร และความพร้อมสำหรับกระบวนการคัดเลือก
การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว	ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีภารกิจเชื่อมโยงกับประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อน	กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และสาขางานให้ชัดเจน เตรียมความรู้เฉพาะด้าน และวางแผนการนำประสบการณ์กลับมาใช้
AJFP	เจ้าหน้าที่ภาครัฐรุ่นใหม่ที่มีความสนใจ มีพื้นฐานงานอาเซียนหรือพหุภาคี สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้รวดเร็ว และสามารถนำความรู้และเครือข่ายไปใช้ได้	กำหนดประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ ประสานลักษณะงานที่คาดว่าจะได้รับ มอบหมาย เตรียมคำถามและข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัด และวางแผนถ่ายทอดความรู้หลังจบโครงการ

ที่มา: ผู้ศึกษาประมวลจากข้อมูลในข้อ 2.1 และผลการวิเคราะห์ข้างต้น

ข้อเสนอจากแบบสำรวจยังให้ความสำคัญกับการจัดทำกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ การวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเผยแพร่ข้อมูลตำแหน่งงานและวิธีสมัครให้ทั่วถึง²³ โดยสรุปข้อจำกัดของไทยไม่ได้อยู่ที่การขาดบุคลากรที่มีความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ยังอยู่ที่การขาดกระบวนการเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดประเด็น ตำแหน่ง และความเชี่ยวชาญที่ต้องการ การค้นหาผู้มีศักยภาพ

²² มนัสวี ศรีโสดาลพ และอภิชัย สันต์จินดา, สัมภาษณ์ร่วม; มนัสวี ศรีโสดาลพ, การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา, 30 กรกฎาคม 2569.

²³ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

การเตรียมความพร้อม การให้คำแนะนำ ตลอดจนการสนับสนุนให้เข้าสู่กระบวนการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ

2.2.3 ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ

การตัดสินใจเข้าร่วมกลไกต่าง ๆ ของสำนักเลขาธิการอาเซียนขึ้นอยู่กับทั้งความสนใจของบุคลากร ลักษณะของโอกาส และความชัดเจนของระบบสนับสนุน โดยผลกระทบต่อเส้นทางอาชีพแตกต่างกันตามแต่ละกลไก ผู้สมัครตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปต้องพิจารณาการเปลี่ยนจากงานเดิมไปสู่การจ้างงานตามสัญญาของสำนักเลขาธิการอาเซียน ขณะที่การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวต้องอาศัยความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด และต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพระหว่างปฏิบัติงานและแนวทางเมื่อสิ้นสุดวาระ

ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์สะท้อนว่า ค่าตอบแทน สถานที่ปฏิบัติงานในกรุงจาการ์ตา และทางเลือกในการทำงานอื่นอาจมีผลต่อความสนใจ แต่ไม่ใช่คำอธิบายเพียงด้านเดียว ปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ความสมัครใจและความสนใจด้านอาเซียน ตลอดจนความชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพ สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้ควรพิจารณาร่วมกัน และไม่ควรใช้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งสรุปแทนบุคลากรไทยทั้งหมด²⁴

ผลแบบสำรวจความคิดเห็นมีผู้ตอบ 58 คน โดย 53 คน หรือร้อยละ 91.4 เป็นบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ ผลสำรวจจึงสะท้อนมุมมองของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลัก และควรใช้ประกอบการวิเคราะห์โดยไม่ตีความแทนความคิดเห็นของบุคลากรภาครัฐทั้งหมด²⁵

เมื่อพิจารณาภาพรวม พบข้อสังเกตสำคัญ 2 ประการ ประการแรก ผู้ตอบประมาณครึ่งหนึ่งเห็นว่า ภาครัฐมีความพร้อมด้านการสนับสนุนเรื่องตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ประการที่สอง ผู้ตอบประมาณสองในสามเห็นว่า ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพราชการและความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการที่หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถสนับสนุนหรืออนุญาตให้ไปปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคสำคัญ ขณะที่ผู้ตอบไม่ถึงร้อยละ 40 เห็นว่าผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด ผลดังกล่าวจึงสะท้อนว่าความชัดเจนของระบบสนับสนุนและความต่อเนื่องของเส้นทางอาชีพมีผลต่อการตัดสินใจมากกว่าค่าตอบแทนเพียงด้านเดียว²⁶

²⁴ Sunchindah, "Thailand must boost Asec presence."

²⁵ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

²⁶ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

สำหรับบุคลากรภาครัฐ ความไม่แน่นอนส่วนหนึ่งเกิดจากความแตกต่างระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานตามเงื่อนไขของสำนักเลขาธิการอาเซียนกับกรอบการลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศของไทย โดยตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปมีสัญญาจ้าง 3 ปี ขณะที่การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวมีระยะเวลา 2 ปี และอาจขยายได้อีกไม่เกิน 1 ปี แต่การลาบางประเภทภายใต้ระเบียบของไทยมีข้อจำกัดด้านระยะเวลา ความแตกต่างดังกล่าวทำให้ต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่าบุคลากรภาครัฐจะเข้าไปปฏิบัติงานผ่านช่องทางใด มีสถานภาพอย่างไร และจะบริหารตำแหน่งเงินเดือน อายุราชการ และความก้าวหน้าในสายอาชีพระหว่างนั้นอย่างไร ทั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวยังต้องหารือกับหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ รายงานจึงนำเสนอในฐานะประเด็นที่ต้องพิจารณาโดยไม่สรุปหรือตีความทางกฎหมายแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง²⁷

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ช่วยขยายผลสำรวจว่า ระบบสนับสนุนที่ชัดเจนเป็นเงื่อนไขสำคัญ แต่ไม่เพียงพอหากบุคลากรไม่มีความสมัครใจและความสนใจด้านอาเซียน ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนให้ข้อมูลว่า การตัดสินใจสมัครในช่วงที่ผ่านมาเกิดจากความสนใจและความต้องการเรียนรู้การทำงานของอาเซียนของผู้สมัครเองเป็นสำคัญ ขณะที่การปฏิบัติงานจริงยังต้องอาศัยความยืดหยุ่น ความอดทน และความสามารถในการปรับตัว การค้นหาและสนับสนุนบุคลากรจึงควรคำนึงถึงแรงผลักดันจากตัวบุคคลควบคู่กับความชัดเจนของเส้นทางอาชีพ²⁸

ผลแบบสำรวจสนับสนุนข้อวิเคราะห์ดังกล่าว โดยผู้ตอบเกือบเก้าในสิบเห็นว่าหากภาครัฐมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจนตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน จะช่วยเพิ่มความสนใจของบุคลากรในการไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน ดังนั้น ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่เพียงการสร้างแรงจูงใจให้สมัคร แต่รวมถึงการทำให้บุคลากรเห็นเส้นทางที่ชัดเจนตั้งแต่การตัดสินใจเข้าร่วมระหว่างปฏิบัติงาน จนถึงการกลับมาใช้ประสบการณ์ในระยะต่อไป²⁹

2.2.4 การติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์

การปฏิบัติงานหรือเรียนรู้ผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียนช่วยให้บุคลากรเข้าใจกระบวนการทำงานของอาเซียน การประสานงานระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน การบริหารโครงการ และการสร้างเครือข่าย อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและภาครัฐขึ้นอยู่กับ

²⁷ ASEAN Secretariat, *ASEAN Secretariat Staff Regulations (ASSR)*, 2018, Annex 2; ASEAN Secretariat, *Terms of Reference on Secondment of Officials from ASEAN Member States to the ASEAN Secretariat*, อ้างแล้ว; ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ 2555, ข้อ 34-35; พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การส่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ 2550.

²⁸ มนัสวี ศรีโสดาลพ และอภิชัย สันต์จินดา, สัมภาษณ์ร่วม; กวี จงกิจถาวร, สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์.

²⁹ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

การวางแผนนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายกลับมาใช้ภายหลังสิ้นสุดการปฏิบัติงานหรือจบโครงการด้วย

ผลแบบสำรวจสะท้อนความแตกต่างระหว่างประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับความพร้อมในการนำประสบการณ์มาใช้ โดยผู้ตอบมากกว่าเก้าในสิบเห็นว่า ประสบการณ์จาก สำนักเลขาธิการอาเซียนมีประโยชน์ต่อการทำงานด้านอาเซียนของภาครัฐในระดับมากถึงมากที่สุด แต่ประมาณหนึ่งในสามเห็นว่า ภาครัฐมีความพร้อมด้านการมอบหมายงานและนำประสบการณ์มาใช้ อยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด นอกจากนี้ ผู้ตอบมากกว่าครึ่งเห็นว่า ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่จะได้รับมอบหมายเมื่อกลับมาเป็นอุปสรรคสำคัญ และเกือบหกในสิบเห็นว่า ภาครัฐควรวางแผนงานหรือตำแหน่งรองรับไว้ล่วงหน้า³⁰

ไทยมีฐานบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียนกว้างกว่าจำนวนบุคลากรไทยในสำนักเลขาธิการอาเซียน โดยครอบคลุมทั้งอดีตบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน และบุคลากรไทยที่ปฏิบัติงานหรือเกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการของอาเซียน ตัวอย่างเช่น สำนักงานเลขานุการองค์การสำรองข้าวฉุกเฉินของอาเซียนบวกสาม (APTERR Secretariat) ซึ่งเป็นสำนักงานเลขานุการที่มีที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ ขณะที่คลังเก็บสิ่งของช่วยเหลือทางไกลของอาเซียนที่จังหวัดชัยนาทเป็นคลังภายใต้โครงการจัดตั้งระบบโลจิสติกส์ฉุกเฉินสำหรับใช้ในกรณีภัยพิบัติของอาเซียน (DELSA) ซึ่งศูนย์ประสานงานอาเซียนเพื่อช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการจัดการภัยพิบัติ (AHA Centre) และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยร่วมบริหาร ทั้งสองกรณี จึงมีสถานะและลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยกรณีแรกเป็นสำนักงานเลขานุการ ส่วนกรณีหลังเป็นคลังภายใต้โครงการ บุคลากรแต่ละกลุ่ม จึงควรจำแนกตามประเภทและไม่ควรนำมารวมเป็นตัวเลขเดียวกับบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียน³¹

บุคลากรกลุ่มดังกล่าว สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน การสมัครและเตรียมตัว ตลอดจนเชื่อมโยงเครือข่ายให้แก่บุคลากรรุ่นต่อไปได้อย่างไรก็ดี การดำเนินการในปัจจุบันยังพึ่งพาความสัมพันธ์และความสนใจส่วนบุคคล ทำให้ความรู้และเครือข่ายกระจายอยู่ตามบุคคลและหน่วยงาน นอกจากนี้ ประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการ

³⁰ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

³¹ มนัสวี ศรีโสตาพล, การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา, 30 กรกฎาคม 2569; ASEAN Plus Three Emergency Rice Reserve, “APTERR Secretariat,” <https://www.apterr.org/organisation/apterr-secretariat>, accessed 1 August 2026; AHA Centre, “ASEAN Kicks-off the Operationalisation of the New Satellite Warehouse in Chai Nat, Thailand,” 19 December 2019, <https://ahacentre.org/press-release/press-release-asean-kicks-off-the-operationalisation-of-the-new-satellite-warehouse-in-chai-nat-thailand/>; กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, “อธิบดีและคณะผู้แทนกรมอาเซียนเยี่ยมชมคลังเก็บสิ่งของช่วยเหลือทางไกลของอาเซียนภายใต้โครงการ DELSA ที่จังหวัดชัยนาท,” 24 สิงหาคม 2565.

อาเซียนยังสามารถเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานในองค์การระหว่างประเทศ สถาบันวิจัยระดับภูมิภาค หรืองานนโยบายที่เกี่ยวข้อง จึงควรมีกลไกที่ช่วยรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่ในเครือข่ายความรู้ด้านอาเซียนและมีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรรุ่นต่อไป³²

เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ภาครัฐควรจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานหรือเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับสำนักเลขาธิการอาเซียน รวมทั้งสำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน โดยจำแนกประเภทของหน่วยงานหรือกลไก ลักษณะประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และช่องทางติดต่อ ทั้งนี้ ภายใต้ความยินยอมของเจ้าของข้อมูล ฐานข้อมูลดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ การให้คำแนะนำแก่ผู้สมัคร การจับคู่บุคลากรกับตำแหน่ง หรือภารกิจ และการสร้างเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ด้านอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

การติดตามผลควรออกแบบให้เหมาะกับวัตถุประสงค์และระยะเวลาของแต่ละกลไก ภายหลังสิ้นสุดวาระหรือสัญญา ผู้ดำรงตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนและตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปสามารถถ่ายทอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและช่วยเตรียมบุคลากรรุ่นต่อไปได้ การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวควรเชื่อมโยงประสบการณ์ที่ได้รับกับภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และมีแผนงานหรือตำแหน่งรองรับภายหลังกลับมา ส่วน AJFP ควรพิจารณาจากความรู้ความเข้าใจ เครือข่าย และการนำประสบการณ์ไปใช้กับงานของผู้เข้าร่วม ทั้งนี้ ควรกำหนดผลที่คาดหวังไว้ก่อนเข้าร่วม แต่เปิดโอกาสให้ปรับตามภารกิจและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เคยเข้าร่วมโครงการ AJFP สะท้อนว่า ประโยชน์ของโครงการไม่ได้จำกัดอยู่ที่การสร้างเครือข่ายกับผู้เข้าร่วมจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น แต่ยังรวมถึงการได้เห็นโครงสร้างและกระบวนการทำงานจริงของสำนักเลขาธิการอาเซียน เช่น การเตรียมการประชุม การจัดทำเอกสาร การพิจารณาข้อเสนอโครงการและแหล่งทุน ตลอดจนการประสานงานระหว่างกลไกที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง ประสบการณ์ดังกล่าวจะช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานและข้อจำกัดของอาเซียนได้ลึกกว่า การรับฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว³³

อย่างไรก็ดี โอกาสในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันตามช่วงเวลาที่เข้าร่วม ฝ่ายงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความเหมาะสมกับพื้นฐานของผู้เข้าร่วม ตลอดจนความพร้อมของผู้ดูแลและความกระตือรือร้นของผู้เข้าร่วมเอง เนื่องจากช่วงฝึกปฏิบัติงานจริงมีเวลา

³² มนัสวี ศรีโสดาลพ และอภิชัย สันห์จินดา, สัมภาษณ์ร่วม; กวี จงกิจถาวร, สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์; มนัสวี ศรีโสดาลพ, การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา.

³³ ผู้เคยเข้าร่วมโครงการ ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat (AJFP), สัมภาษณ์โดยผู้ศึกษา, 4 และ 18 สิงหาคม 2569.

ค่อนข้างจำกัด การคัดเลือกจึงควรพิจารณาผู้ที่มีพื้นฐานงานอาเซียนหรือพหุภาคีอยู่บ้าง มีความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้เรื่องใหม่ได้รวดเร็ว ก่อนเข้าร่วมควรกำหนดประเด็นที่ต้องการเรียนรู้และประสานข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่อาจได้รับมอบหมายเท่าที่สามารถดำเนินการได้ ภายหลังจบโครงการควรจัดให้มีการถ่ายทอดบทเรียน การนำความรู้และเครือข่ายไปใช้กับงาน และการช่วยเตรียมผู้เข้าร่วมรุ่นต่อไป

นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะปลายเปิดจากผู้ตอบแบบสำรวจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว การกำหนดสถานภาพและ งานรองรับให้ชัดเจน การจับคู่บุคลากรกับตำแหน่ง การประชาสัมพันธ์โอกาสเชิงรุก และการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอเหล่านี้สะท้อนว่า การส่งบุคลากรเข้าร่วมเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หากไม่มีระบบติดตามและนำประสบการณ์มาใช้ภายหลัง³⁴

ตารางที่ 5 สรุปข้อค้นพบสำคัญจากแบบสำรวจความคิดเห็น

ประเด็น	ข้อค้นพบโดยสรุป	ความหมายต่อการพัฒนาบุคลากร
ประโยชน์ของประสบการณ์	ผู้ตอบมากกว่าเก้าในสิบเห็นว่า ประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียนมีประโยชน์ต่อการทำงานด้านอาเซียน	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานมีความสำคัญ
ข้อมูลและการเตรียมตัว	ผู้ตอบประมาณหกในสิบเห็นว่า การไม่ทราบตำแหน่งหรือ วิธีสมัครเป็นอุปสรรค และประมาณครึ่งหนึ่งเห็นว่า ยังขาดความรู้ ทักษะ หรือผู้ช่วยแนะนำ	ควรประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเตรียมผู้สมัครล่วงหน้า
ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ	ผู้ตอบประมาณสองในสามเห็นว่า ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพและความก้าวหน้าเป็นอุปสรรค และเกือบเก้าในสิบเห็นว่าระบบสนับสนุนที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มความสนใจ	ควรกำหนดสถานภาพ สิทธิประโยชน์ และเส้นทางอาชีพให้ชัดเจน
การใช้ประสบการณ์หลังกลับมา	ผู้ตอบมากกว่าครึ่งเห็นว่า ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่จะได้รับมอบหมายเมื่อกลับมาเป็นอุปสรรค	ควรวางแผนงานรองรับและระบบถ่ายทอดความรู้ตั้งแต่ก่อนเข้าร่วม

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษาจากแบบสำรวจความคิดเห็นเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน” เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 26 กรกฎาคม-2 สิงหาคม 2569 ผู้ตอบ 58 คน

³⁴ แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ศึกษา.

2.3 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรผ่านสำนักเลขาธิการอาเซียน ประกอบด้วยกลไกอย่างน้อยสี่รูปแบบ ได้แก่ ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว และโครงการ AJFP แต่ละกลไกมีวัตถุประสงค์ วิธีคัดเลือก ระยะเวลา สถานภาพ และผลที่คาดหวังแตกต่างกัน จึงไม่ควรประเมินด้วยเกณฑ์เดียวกัน หรือมุ่งเพิ่มจำนวนบุคลากรโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของแต่ละกลไก

การวางแผนบุคลากร ควรเริ่มจากประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อนและตำแหน่งหรือโอกาสที่ต้องเตรียมล่วงหน้า โดยในระยะต่อไป ไทยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในปี 2571 และการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนตามรอบของไทยในปี 2573 ข้อมูลตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ซึ่งมีบุคลากรไทยประมาณร้อยละ 3 ในปี 2562 และ 2569 ไม่ควรใช้กำหนดเป้าหมายเชิงจำนวนเพียงอย่างเดียว หรือใช้เป็นตัวชี้วัดฐานบุคลากรด้านอาเซียนของไทยทั้งหมด แต่ยังสะท้อนความจำเป็นในการติดตามตำแหน่ง ประชาสัมพันธ์โอกาส ค้นหาและเตรียมผู้สมัครอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากเอกสาร แบบสำรวจความคิดเห็น และการสัมภาษณ์ พบช่องว่างที่เชื่อมโยงกันตามกระบวนการสี่ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนตำแหน่งและโอกาส (2) การค้นหาและเตรียมบุคลากร (3) ระบบสนับสนุนและเส้นทางอาชีพ และ (4) การติดตามผลและนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์ ผลสำรวจสะท้อนว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียนมีประโยชน์ แต่ไทยยังมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูลและการเตรียมตัว ความชัดเจนของสถานภาพและความก้าวหน้า ตลอดจนการวางแผนงานรองรับภายหลังกลับมา

ในภาพรวม การเสริมสร้างขีดความสามารถของไทยควรเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน การจัดทำข้อมูลตำแหน่งและโอกาส การค้นหาและเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม การสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายกลับมาใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาฐานบุคลากรด้านอาเซียนในภาพกว้าง ทั้งผู้มีประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียน สำนักงานเลขานุการ หน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สำหรับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ควรขยายการค้นหาผู้สมัครไปยังผู้มีความเชี่ยวชาญนอกภาครัฐ และนำเสนอการทำงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนในฐานะโอกาสหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางอาชีพระหว่างประเทศ ขณะเดียวกัน ควรจัดทำฐานข้อมูลและเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ เพื่อสนับสนุนการเตรียมบุคลากร ให้นำคำแนะนำแก่ผู้สมัคร และการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 3

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในบทที่ 2 พบว่า ข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียนของไทยไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนบุคลากรไทยในสำนักเลขาธิการอาเซียน แต่เกิดจากการขาดกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การกำหนดประเด็นและโอกาสที่ไทยต้องการให้ความสำคัญ การค้นหาและเตรียมบุคลากร การสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามผลและนำความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายกลับมาใช้ประโยชน์ ข้อเสนอเชิงนโยบายจึงมุ่งสร้างระบบที่ช่วยให้ไทยสามารถเลือกใช้ตำแหน่งและกลไกต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน

ระบบดังกล่าวควรครอบคลุมทั้งตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว และโครงการ AJFP รวมถึงโอกาสในสำนักงานเลขาธิการหน่วยงาน โครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน ข้อเสนอทั้งห้าด้านควรดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกัน เพื่อรองรับภารกิจสำคัญของไทยในระยะใกล้และเสริมสร้างความสามารถในการในระยะยาว

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

3.1.1 การจัดทำแผนตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียนล่วงหน้า

ไทยควรจัดทำแผนตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียนล่วงหน้า โดยเริ่มจากการกำหนดประเด็นที่ไทยต้องการให้ความสำคัญหรือขับเคลื่อนในช่วง 3-5 ปี และพิจารณาว่าจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ด้านใด แผนดังกล่าวควรเชื่อมโยงกับภารกิจสำคัญของไทยในระยะต่อไป เช่น การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน ในปี 2571 การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนตามระบบหมุนเวียนของไทยในปี 2573 ตลอดจนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2045 และประเด็นความร่วมมือที่ไทยต้องการผลักดันในแต่ละช่วงเวลา

หากไทยมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานกับสำนักเลขาธิการอาเซียนไม่เพียงพอ อาจทำให้ไทยขาดฐานความรู้และเครือข่ายสำหรับติดตามแนวโน้มของประเด็น เตรียมท่าที ประสานหน่วยงานภายในประเทศ สร้างแนวร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียน และผลักดันวาระที่ไทยให้ความสำคัญได้อย่างทันท่วงที ไทยจึงควรใช้การเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นประธานอาเซียน

ของไทยในปี 2571 เป็นวาระเร่งรัดในการพัฒนาระบบเตรียมและสนับสนุนบุคลากร สำหรับด้านจำนวน ควรกำหนดเป้าหมายเชิงทิศทางโดยไม่ผูกกับกรอบเวลาตายตัวว่า ไทยควรมุ่งให้มีบุคลากรในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปประมาณ 8-9 คน หรืออยู่ในกลุ่มกึ่งกลางของประเทศสมาชิกที่ประมาณอันดับ 5-6 จากจำนวน 5 คน และอันดับ 8 ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2569 อย่างไรก็ตาม จำนวนบุคลากรไม่ควรเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาควบคู่กับคุณภาพของบุคลากร ระดับและสาขาของตำแหน่ง และการนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์

แผนดังกล่าวควรประกอบด้วยปฏิทินตำแหน่งและโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยครอบคลุมทั้งตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว และโครงการ AJFP รวมถึงตำแหน่งและโอกาสในสำนักงานเลขานุการ หน่วยงานโครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการของอาเซียนและอาเซียนบวกสาม เช่น สำนักงานเลขานุการองค์การสำรองข้าวฉุกเฉินของอาเซียนบวกสาม และโครงการ DELSA ทั้งนี้ ควรจำแนกสถานะและลักษณะของแต่ละหน่วยงานหรือกลไกให้ชัดเจน ไม่ควรนำมารวมเป็นประเภทเดียวกัน

ในการจัดทำปฏิทินดังกล่าว ควรกำหนดช่วงเวลาของตำแหน่งและโอกาสสำคัญ ระยะเวลาที่ควรเริ่มเตรียมความพร้อม และหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การค้นหาและเตรียมบุคลากรสามารถเริ่มได้ล่วงหน้า ไม่ต้องดำเนินการเป็นรายกรณีเมื่อใกล้ถึงกำหนด ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติ วิธีการสมัครหรือเสนอชื่อ สถานภาพ และเงื่อนไขด้านค่าใช้จ่าย ควรจัดเก็บและปรับปรุงในระบบข้อมูลตามข้อ 3.1.2

กระทรวงการต่างประเทศ โดยกรมอาเซียน ควรทำหน้าที่ประสานและรวบรวมข้อมูลในภาพรวม เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงประเด็นที่ไทยให้ความสำคัญกับข้อมูลตำแหน่งและกลไกต่าง ๆ ของอาเซียน อย่างไรก็ตาม การกำหนดความเชี่ยวชาญและบุคลากรเป้าหมายควรดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา เครือข่ายวิชาชีพ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับแต่ละประเด็น เพื่อให้แผนบุคลากรตอบสนองความต้องการของไทยในภาพรวม ไม่จำกัดอยู่เฉพาะบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศหรือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านอาเซียนอยู่แล้ว

3.1.2 การจัดทำระบบข้อมูลตำแหน่งและฐานบุคลากรด้านอาเซียน

เพื่อให้แผนตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียนสามารถนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ไทยควรจัดทำระบบข้อมูลสองส่วนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ฐานข้อมูลตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียน และฐานข้อมูลบุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานและเข้าร่วมกลไกที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ระบบข้อมูลดังกล่าว จะช่วยเชื่อมโยงความต้องการของตำแหน่งกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และลดการพึ่งพาการค้นหาผู้สมัครผ่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือการดำเนินการเฉพาะเมื่อมีประกาศรับสมัคร

ฐานข้อมูลตำแหน่งและโอกาสควรรวบรวมโอกาสตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในข้อ 3.1.1 โดยระบุชื่อตำแหน่งหรือโครงการ หน่วยงานหรือกลไกที่เกี่ยวข้อง ช่วงเวลาที่คาดว่าจะเปิดรับสมัครหรือเสนอชื่อ คุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ ระยะเวลาปฏิบัติงาน วิธีการสมัครหรือเสนอชื่อ ตลอดจนเงื่อนไขด้านสภาพและค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ควรจำแนกสถานะของแต่ละกลไกให้ชัดเจน และมีระบบแจ้งเตือนตำแหน่งที่ใกล้เปิดรับสมัครควบคู่กับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานและผู้สนใจมีเวลาเตรียมตัวล่วงหน้า

ฐานข้อมูลบุคลากรควรครอบคลุมสองกลุ่มสำคัญ กลุ่มแรกคือผู้มีศักยภาพซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความสนใจตรงกับประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อน โดยไม่จำกัดเฉพาะบุคลากรภาครัฐหรือผู้ที่ปฏิบัติงานด้านอาเซียนอยู่แล้ว แต่อาจรวมถึงบุคลากรจากภาควิชาการ ภาครัฐกิจ ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน และเครือข่ายวิชาชีพเฉพาะด้าน กลุ่มที่สองคือผู้ที่เคยปฏิบัติงานหรือ เข้าร่วมโครงการในสำนักเลขาธิการอาเซียน รวมถึงสำนักงานเลขานุการ หน่วยงานโครงการ หรือกลไกความร่วมมืออย่างเป็นทางการอื่นของอาเซียน

สำหรับผู้มีประสบการณ์ ควรรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งหรือโครงการที่เคยเข้าร่วม ช่วงเวลาปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และเครือข่ายที่ได้รับ ตลอดจนความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้หรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรรุ่นต่อไป โดยต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลและกำหนดขอบเขตการเข้าถึงข้อมูลอย่างเหมาะสม

กระทรวงการต่างประเทศ โดยกรมอาเซียน ควรทำหน้าที่ประสานและดูแลข้อมูลในภาพรวม ขณะที่หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบความร่วมมืออาเซียนในแต่ละสาขา ควรร่วมตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ระบบดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อน แต่อาจเริ่มจากข้อมูลตำแหน่งที่สำคัญและเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ที่สามารถตรวจสอบได้ ก่อนขยายให้ครอบคลุมกลไกและกลุ่มบุคลากรเพิ่มเติมในระยะต่อไป

3.1.3 การกำหนดระบบสนับสนุนและแนวทางด้านเส้นทางอาชีพให้ชัดเจน

ระบบสนับสนุนบุคลากรควรออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพและเงื่อนไขของแต่ละกลไก เนื่องจากตำแหน่งตามระบบหมุนเวียน ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว และโครงการ AJFP มีวิธีคัดเลือก ระยะเวลา สภาพ และผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายแตกต่างกัน ก่อนสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงควรพิจารณาว่าบุคลากรจะเข้าสู่กลไกใด มีสภาพอย่างไร และต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องใดบ้าง

สำหรับบุคลากรภาครัฐ ควรกำหนดแนวทางเกี่ยวกับตำแหน่ง เงินเดือน อายุราชการ การเลื่อนระดับ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนการกลับเข้ารับราชการและการพิจารณาความก้าวหน้าไว้ล่วงหน้า เพื่อประกอบการตัดสินใจสมัครหรือรับการเสนอชื่อ ในกรณีตำแหน่ง

ระดับสูงหรือตำแหน่งที่ไทยเห็นว่า มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่ไทยเสนอชื่อหรือตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป หากประสงค์สนับสนุนข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กระทรวงการต่างประเทศควรพิจารณาเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในหลักการหรือเป็นรายกรณีว่าการไปดำรงตำแหน่งดังกล่าวถือเป็นการปฏิบัติราชการตามปกติ พร้อมกำหนดแนวทางด้านวาระตำแหน่ง สิทธิประโยชน์ อายุราชการ และความก้าวหน้าให้ชัดเจน

กระทรวงการต่างประเทศควรเริ่มจัดทำข้อเสนอและหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า โดยกำหนดเหตุผลเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งเป้าหมาย และแนวทางการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาได้ทันต่อการเตรียมการเป็นประธานอาเซียนของไทย ในปี 2571 ทั้งนี้ การสนับสนุนบุคลากรต้องไม่กระทบต่อกระบวนการคัดเลือกของสำนักเลขาธิการอาเซียน หรือความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง

ส่วนการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวควรพิจารณาแยกจากตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป เนื่องจากบุคลากรยังคงสังกัดและได้รับค่าใช้จายจากรัฐบาลผู้ส่ง กระทรวงการต่างประเทศอาจศึกษาความเป็นไปได้ในการนำร่องผ่านกลไกบริหารบุคลากรที่มีอยู่ เช่น การกำหนดให้บุคลากรสังกัดคณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียนแต่ไปปฏิบัติงานที่สำนักเลขาธิการอาเซียน เพื่อเริ่มดำเนินการโดยใช้กรอบอัตรากำลังเดิม หากระเบียบเอื้ออำนวย ทั้งนี้ ควรกำหนดสาขางาน ระยะเวลา งบประมาณ และหน่วยงานรับผิดชอบ รวมทั้งตรวจสอบอำนาจหน้าที่และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหารือกับสำนักเลขาธิการอาเซียนก่อนดำเนินการ ทั้งนี้ ระหว่างปฏิบัติงาน บุคลากรต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและระเบียบของสำนักเลขาธิการอาเซียน และไม่รับคำสั่งจากรัฐบาลหรือหน่วยงานผู้ส่ง

ระบบสนับสนุนควรครอบคลุมช่วงระหว่างปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรมีผู้ประสานงานเพื่อติดตามความเป็นอยู่ รับทราบปัญหา และให้ความช่วยเหลือด้านสิทธิและการบริหารงานบุคคล โดยไม่แทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่หรือความเป็นอิสระของบุคลากรในสำนักเลขาธิการอาเซียน สำหรับผู้สมัครจากภาคส่วนอื่น ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงาน ระยะเวลาของสัญญา ลักษณะงาน สถานที่ปฏิบัติงาน และโอกาสในการต่อยอดเส้นทางอาชีพ เพื่อประกอบการตัดสินใจสมัคร

ประเด็นด้านสถานภาพและเส้นทางอาชีพของข้าราชการควรหารือกับสำนักงาน ก.พ. ส่วนประเด็นด้านงบประมาณและการเบิกจ่ายควรหารือกับสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามเรื่องก่อนกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ หากพบว่ากฎหมายหรือระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการส่งบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรใช้ผลจากการดำเนินงานและการนำร่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงในระยะยาว ทั้งนี้ รายงานฉบับนี้มุ่งเสนอกรอบประเด็นที่ควรพิจารณา โดยไม่สรุปหรือตีความทางกฎหมายแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1.4 การเชื่อมโยงการคัดเลือก การเตรียมบุคลากร และการนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์

การคัดเลือกและเตรียมบุคลากรควรเชื่อมโยงกับการนำประสบการณ์กลับมาใช้ตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากพิจารณาว่า บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามประกาศหรือเหมาะสมกับกลไกใดแล้ว ควรพิจารณาด้วยว่า ประสบการณ์ที่จะได้รับสอดคล้องกับประเด็นที่ไทยหรือหน่วยงานต้นสังกัดต้องการพัฒนาหรือไม่ และภายหลังสิ้นสุดการปฏิบัติงานจะสามารถนำความรู้และเครือข่ายไปใช้กับการกิจใดได้บ้าง

การค้นหา เสนอชื่อ หรือคัดเลือกบุคลากรในส่วนที่หน่วยงานไทยมีบทบาท ควรพิจารณาทั้งความสมัครใจ ความสนใจด้านอาเซียน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประสบการณ์ บุคลิก ความสามารถในการปรับตัว และความเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละกลไก ตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนต้องการบุคลากรระดับบริหารที่มีภาวะผู้นำ และประสบการณ์เชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปต้องเน้นความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ตรงกับประกาศ การส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวควรเชื่อมโยงกับการกิจและแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต้นสังกัด ส่วน AJFP ควรเน้นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจ มีพื้นฐานเกี่ยวกับงานอาเซียนหรือพหุภาคีอยู่บ้าง สามารถปรับตัวและเรียนรู้เรื่องใหม่ได้รวดเร็ว และมีศักยภาพในการนำความรู้และเครือข่ายไปใช้ต่อ

การเตรียมบุคลากรควรออกแบบให้เหมาะกับตำแหน่งและกลไก ในเบื้องต้น กระทรวงการต่างประเทศและคณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียนอาจร่วมกันจัดการปฐมนิเทศระยะสั้น ประมาณ 1-2 วันก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือเข้าร่วมโครงการ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน ลักษณะงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการเตรียมตัวด้านการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบที่เลื่องปรจจำตัวสำหรับผู้เข้าร่วมทุกคน แต่อาจจัดเป็นเครือข่ายผู้มีประสบการณ์และเลือกผู้ให้คำแนะนำให้เหมาะกับกลไก ลักษณะงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ การทำหน้าที่ให้คำแนะนำควรเป็นไปตามความพร้อมและความสมัครใจของแต่ละบุคคล

สำหรับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ผู้ให้คำแนะนำควรเป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนหรือเคยผ่านกระบวนการสมัครและคัดเลือก โดยช่วยอธิบายลักษณะงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารสมัคร การนำเสนอประสบการณ์ และการเตรียมตัวสำหรับกระบวนการคัดเลือก ส่วนตำแหน่งระดับบริหารควรเน้นความรู้เชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจของอาเซียน สำหรับการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวและ AJFP หน่วยงานต้นสังกัดและบุคลากรควรร่วมกันกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดว่าจะได้รับ ประเด็นหรือสาขางานที่ต้องการเรียนรู้ และแนวทางนำประสบการณ์กลับมาใช้ ในกรณี AJFP หากสามารถดำเนินการได้

ควรประสานสำนักเลขาธิการอาเซียนให้ฝ่ายงานที่รับผู้เข้าร่วมแจ้งลักษณะงานหรือหัวข้อที่คาดว่าจะมอบหมายล่วงหน้าเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อช่วยให้การจับคู่และการเตรียมตัวเหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เป้าหมายดังกล่าวควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้สอดคล้องกับภารกิจและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

การนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์ต้องคำนึงถึงสถานภาพของบุคลากรในแต่ละกลไก สำหรับตำแหน่งตามระบบหมุนเวียนและตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ผู้ดำรงตำแหน่งมีสถานภาพเป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการอาเซียนและต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ หน่วยงานของไทยจึงไม่ควรกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อไทยระหว่างดำรงตำแหน่ง ภายหลังสิ้นสุดวาระหรือสัญญา บุคลากรสามารถถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติ และบทเรียนที่เป็นประโยชน์ได้ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับหรือกระทบต่อความเป็นกลางของสำนักเลขาธิการอาเซียน สำหรับผู้ที่ไม่ได้มีสถานภาพเป็นบุคลากรภาครัฐ การเข้าร่วมเครือข่ายหรือถ่ายทอดประสบการณ์ควรเป็นไปโดยสมัครใจ

ภายหลังสิ้นสุดการปฏิบัติงานหรือจบโครงการ ควรมีกระบวนการรายงานผลและถ่ายทอดความรู้ที่ไม่จำกัดอยู่เพียงการจัดทำรายงานเพื่อปิดโครงการ บุคลากรควรได้รับโอกาสนำเสนอข้อสังเกตเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติ และเครือข่าย และหากสมัครใจ อาจเข้าร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศหรือถ่ายทอดบทเรียนให้แก่ผู้สมัครและผู้เข้าร่วมรุ่นต่อไป หากเป็นบุคลากรภาครัฐ ควรพิจารณามอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้รับ

การติดตามผลควรพิจารณาทั้งความก้าวหน้าตามเป้าหมายด้านจำนวน ความรู้และเครือข่ายที่บุคลากรได้รับ การนำไปใช้กับงาน และการถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น โดยไม่ใช้จำนวนบุคลากรเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ผลที่ได้ควรนำกลับมาใช้ปรับการคัดเลือกและการเตรียมบุคลากรในรอบต่อไป

3.1.5 การขยายการประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้เกี่ยวกับโอกาสด้านอาเซียน

การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งและโครงการด้านอาเซียนควรดำเนินการเชิงรุกและต่อเนื่อง ไม่ควรรอให้ผู้สนใจค้นพบประกาศจากเว็บไซต์ของสำนักเลขาธิการอาเซียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอาจไม่ได้ปฏิบัติงานด้านอาเซียนโดยตรงหรือไม่เคยรับรู้ถึงความเชี่ยวชาญของตนสามารถนำไปใช้กับงานของสำนักเลขาธิการอาเซียนและกลไกความร่วมมืออื่นได้ การประชาสัมพันธ์จึงควรเชื่อมโยงกับแผนตำแหน่งและฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ก่อนเปิดรับสมัครและมีเวลาเตรียมความพร้อมอย่างเพียงพอ

ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลควรครอบคลุมทั้งหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษา สมาคมและเครือข่ายวิชาชีพ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม สื่อภาครัฐ สื่อมวลชน

และสื่อออนไลน์ โดยเลือกช่องทางให้เหมาะกับลักษณะของแต่ละตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งด้านเศรษฐกิจดิจิทัล เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข การสื่อสาร หรือการบริหารโครงการ ควรเผยแพร่ผ่านเครือข่ายวิชาชีพและสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นโดยตรง ไม่ควรจำกัดการเวียนประกาศอยู่เฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานอาเซียน

ข้อมูลประชาสัมพันธ์ควรอธิบายให้ผู้สนใจเข้าใจได้ง่ายว่า ตำแหน่งหรือโครงการมีวัตถุประสงค์และลักษณะงานอย่างไร ต้องการคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านใด มีวิธีการสมัครหรือเสนอชื่ออย่างไร ระยะเวลาและสถานที่ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และผู้เข้าร่วมจะได้รับความรู้ ประสบการณ์ หรือโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพในลักษณะใด สำหรับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป ควรนำเสนอการทำงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนในฐานะโอกาสหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางอาชีพระหว่างประเทศ ไม่ใช่เพียงการออกจากงานเดิมไปทำงานตามสัญญาในกรุงเทพมหานคร

ภาครัฐอาจประสานผู้แทนสำนักเลขาธิการอาเซียนให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทขององค์กร ลักษณะงาน คุณสมบัติที่ต้องการ และกระบวนการสมัคร รวมทั้งจัดกิจกรรมกับนักเรียน นักศึกษา มหาวิทยาลัย และเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อสร้างความรู้และความสนใจตั้งแต่ระยะต้น ขณะเดียวกัน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เคยปฏิบัติงานหรือเข้าร่วมโครงการถ่ายทอดประสบการณ์จริงเกี่ยวกับลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งที่ได้รับ และข้อควรเตรียมตัว โดยใช้สื่อภาครัฐ สื่อมวลชน และสื่อออนไลน์ช่วยขยายผล เพื่อให้สังคมเห็นว่าโอกาสด้านอาเซียนไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะนักการทูตหรือข้าราชการที่รับผิดชอบงานอาเซียนโดยตรง แต่เปิดกว้างสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา

การเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการเผยแพร่ตำแหน่งงาน แต่ควรใช้เป็นช่องทางสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางความร่วมมือ กระบวนการกำหนดนโยบาย และประเด็นของอาเซียนที่อาจมีผลต่อภาคธุรกิจ กระทรวงการต่างประเทศอาจร่วมกับหอการค้าไทย สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธุรกิจ และเครือข่ายวิชาชีพ จัดกิจกรรมให้ข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะ โดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีประสบการณ์ด้านอาเซียนร่วมถ่ายทอดข้อมูลที่สามารถเผยแพร่ได้ เพื่อช่วยให้ภาคธุรกิจประเมินผลกระทบและโอกาสจากความร่วมมืออาเซียน รวมทั้งขยายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่อาจสนใจสมัครตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปในอนาคต

การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ไม่ควรพิจารณาเฉพาะจำนวนครั้งที่เผยแพร่หรือจำนวนผู้เข้าชม แต่ควรพิจารณาว่า ข้อมูลเข้าถึงกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่ มีผู้ขอรับคำแนะนำหรือสมัครเพิ่มขึ้นหรือไม่ ผู้สมัครมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งและเงื่อนไขมากขึ้นเพียงใด และภาคธุรกิจสามารถนำข้อมูลไปใช้ประเมินผลกระทบหรือโอกาสจากความร่วมมืออาเซียนได้มากขึ้น

หรือไม่ ทั้งนี้ การสมัครหรือเข้าร่วมต้องตั้งอยู่บนความสมัครใจของบุคลากร และกระบวนการคัดเลือกยังต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของแต่ละตำแหน่งหรือโครงการ

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติควรดำเนินการเป็นระยะ โดยเริ่มจากการจัดทำข้อมูลและใช้กลไกที่มีอยู่ ก่อนพัฒนาและปรับขยายระบบจากผลการดำเนินงานจริง กระทรวงการต่างประเทศ โดยกรมอาเซียน ควรทำหน้าที่ประสานงานในภาพรวม และร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินข้อเสนอทั้งห้าด้านให้เชื่อมโยงกัน ในระยะเริ่มต้น ควรเร่งจัดทำข้อมูลตำแหน่งและบุคลากร พร้อมดำเนินการสองส่วนควบคู่กัน ได้แก่ การจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการสนับสนุนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำร่องส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวผ่านกลไกบริหารบุคลากรที่มีอยู่ โดยหารือกับสำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ เพื่อกำหนดแนวทางด้านสถานภาพ สิทธิประโยชน์ งบประมาณ และระเบียบที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ

สำหรับการนำร่องส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราว ซึ่งประเทศสมาชิกอาเซียนแต่ละประเทศสามารถส่งบุคลากรได้ไม่เกิน 2 คน ไทยอาจกำหนดให้หนึ่งอัตราเป็นข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานและสร้างเครือข่ายด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคง รองรับการเป็นประธานอาเซียนของไทยในปี 2571 และตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงในปี 2573 ส่วนอีกหนึ่งอัตราอาจเป็นบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อนในประชาคมเศรษฐกิจหรือประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ทั้งนี้ การกำหนดสาขางานและคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินการร่วมกันระหว่างกระทรวงการต่างประเทศ หน่วยงานต้นสังกัด และสำนักเลขาธิการอาเซียน โดยคำนึงถึงความต้องการของสำนักเลขาธิการอาเซียน ตลอดจนงบประมาณและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อเสนอสู่การปฏิบัติตามระยะเวลา

ระยะเวลา	การดำเนินการสำคัญ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ระยะสั้น: ภายใน 1 ปี	- จัดทำข้อมูลตำแหน่งและกลุ่มบุคลากรเบื้องต้น - เริ่มจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการสนับสนุนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เสนอเรื่องได้ทันต่อการเตรียมการเป็นประธานอาเซียนในปี 2571 - ศึกษาความเป็นไปได้และกำหนดกรอบนาร่องการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวผ่านกลไกบริหารบุคลากรและกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยระบุสาขาเป้าหมาย สถานภาพ งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- มีข้อมูลสำหรับวางแผนและเตรียมบุคลากร - เรื่องการสนับสนุนข้าราชการให้ไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ มีความพร้อมสำหรับเข้าสู่กระบวนการเสนอคณะรัฐมนตรี - มีกรอบนาร่องการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวที่ระบุสถานภาพ งบประมาณ และหน่วยงานรับผิดชอบ และสามารถเริ่มเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นประธานอาเซียนในปี 2571 และตำแหน่งรองเลขาธิการอาเซียนด้านประชาคมการเมืองและ ความมั่นคงในปี 2573
ระยะกลาง: ปีที่ 2-3	- พัฒนาระบบข้อมูลให้เชื่อมโยงตำแหน่งและโอกาสกับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ - ขยายการค้นหาและประชาสัมพันธ์ไปยังภาคส่วนต่าง ๆ พร้อมจัดการปฐมนิเทศและใช้เครือข่ายผู้มีประสบการณ์ช่วยเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละกลไก - กำหนดแนวทางสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน การถ่ายทอดความรู้ และการนำประสบการณ์กลับมาใช้ รวมทั้งติดตามผลผู้เข้าร่วมโครงการ AJFP และกลไกอื่น - เริ่มนาร่องส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวในสาขาที่ไทยให้ความสำคัญ เมื่อสถานภาพ งบประมาณ และระเบียบที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอาเซียนกับหอการค้า สมาอุตสาหกรรม สมาคมธุรกิจ และเครือข่ายวิชาชีพ	- มีระบบค้นหา เตรียม และสนับสนุนบุคลากรที่เชื่อมโยงตำแหน่งกับผู้มีศักยภาพจากภาคส่วนต่าง ๆ - สามารถเริ่มนาร่องส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานชั่วคราวในสาขาที่ไทยให้ความสำคัญ - มีระบบติดตามผล ถ่ายทอดความรู้ และนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์ - ไทยมีความก้าวหน้าในการเพิ่มจำนวนบุคลากรในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไป โดยมุ่งสู่เป้าหมายเชิงทิศทางประมาณ 8-9 คน หรืออันดับ 5-6 - ภาคธุรกิจมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มและผลกระทบของความร่วมมืออาเซียนมากขึ้น และฐานผู้สมัครจากภาคส่วนอื่นขยายตัว

ระยะเวลา	การดำเนินการสำคัญ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ระยะยาว: ปีที่ 4-5	- เชื่อมโยงแผนตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากรกับประเด็นที่ไทยต้องการขับเคลื่อนและวิสัยทัศน์ประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2045 - ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อจำกัด โดยใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานและการนำร่อง - พัฒนาเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ แนวทางใช้ประโยชน์จากความรู้และเครือข่าย ตลอดจนระบบติดตามผลให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	- ไทยมีระบบพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียนที่ต่อเนื่องและไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลหรือโอกาสเฉพาะครั้ง - กฎหมาย ระเบียบ และระบบสนับสนุนได้รับการปรับปรุงจากข้อมูลการดำเนินงานจริง - ความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายของบุคลากรสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนความร่วมมืออาเซียนในระยะยาว

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษาจากข้อเสนอเชิงนโยบายในข้อ 3.1

การติดตามผลในแต่ละระยะควรครอบคลุมทั้งความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบและผลที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและหน่วยงาน ตัวชี้วัดอาจประกอบด้วยความพร้อมของกลุ่มบุคลากร การเข้าถึงข้อมูลและการเตรียมตัว จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย ด้านจำนวนที่กำหนดไว้ คุณภาพของการจับคู่บุคลากรกับตำแหน่ง ตลอดจนการนำประสบการณ์ไปใช้ และถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น ผลการติดตามควรนำมาใช้ทบทวนและปรับการดำเนินงานในรอบต่อไป

โดยสรุป ข้อเสนอในรายงานฉบับนี้ กำหนดให้การเพิ่มจำนวนบุคลากรไทยในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปเป็นหนึ่งในเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ โดยมุ่งให้ไทยขยับเข้าสู่กลุ่มกึ่งกลางของประเทศสมาชิกอาเซียน แต่ไม่ใช่จำนวนบุคลากรเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว หัวใจสำคัญยังอยู่ที่การสร้างระบบที่ทำให้ไทยสามารถเลือกใช้ตำแหน่งและโอกาสด้านอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผนและเตรียมบุคลากรไปจนถึงการนำประสบการณ์กลับมาใช้ การดำเนินงานควรเริ่มจากข้อมูลและกลไกที่มีอยู่ และปรับขยายจากผลที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคนต่อยอดเป็นองค์ความรู้ เครือข่าย และขีดความสามารถของไทยในการขับเคลื่อนความร่วมมืออาเซียนในระยะยาว

บรรณานุกรม

หนังสือและเอกสารทางการ

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. กฎบัตรอาเซียน. จากการ์ตา: สำนักเลขาธิการอาเซียน, 2551.

ASEAN Regional Forum. Record of Discussion on the ASEAN Senior Officials on the ASEAN Regional Forum. Singapore, 18 March 1995.

ASEAN. The ASEAN Declaration (Bangkok Declaration). Bangkok, 8 August 1967.

ASEAN. The ASEAN Charter. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2008.

ASEAN. ASEAN Community Vision 2045. Kuala Lumpur: ASEAN, 2025.

ASEAN Secretariat. ASEAN Secretariat Basic Documents. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2020.

ASEAN Secretariat. ASEAN Secretariat Staff Regulations. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2018.

ASEAN Secretariat. Terms of Reference on Secondment of Officials from ASEAN Member States to the ASEAN Secretariat. Approved by the Committee of Permanent Representatives to ASEAN on 17 April 2026.

หนังสือราชการและเอกสารภายใน

ASEAN Secretariat. Letters to the Committee of Permanent Representatives to ASEAN, Ref. Nos. CCAD/CAD/HRD/LET/2026/180 and CCAD/CAD/HRD/LET/2026/181, dated 19 May 2026, with attached tentative recruitment timelines for DSG CCA and DSG AEC.

ASEAN Secretariat. Openly Recruited Staff and Locally Recruited Staff by Nationality as of 13 May 2026. Internal human resources statistics.

Ministry of Foreign Affairs, Brunei Darussalam (Proponent) and ASEAN Secretariat (Implementing Agency). Project Proposal: ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat (Batch 5, 2026). Submitted 19 May 2026.

เอกสารของหน่วยงานไทย

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่
กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2567.
 กระทรวงการต่างประเทศ. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวง การ
ต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ, 2566.

กฎหมายและระเบียบ

พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการ ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือน
 เต็มเวลาราชการ พ.ศ. 2550.
 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2555.

การสัมภาษณ์และข้อมูลปฐมภูมิ

มนัสวี ศรีโสดาลพ อดีตผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน และอภิชัย สันห์จินดา อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 ด้านสิ่งแวดล้อม สำนักเลขาธิการอาเซียน. สัมภาษณ์ร่วมโดยผู้ศึกษา, 29 กรกฎาคม 2569.
 กวี จงกิจถาวร อดีตผู้ช่วยพิเศษของเลขาธิการอาเซียนและสื่อมวลชนอาวุโส. สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
โดยผู้ศึกษา, 29 กรกฎาคม 2569.
 มนัสวี ศรีโสดาลพ อดีตผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน. การหารือเพิ่มเติมกับผู้ศึกษา, 30 กรกฎาคม
 2569.
 ผู้เคยเข้าร่วมโครงการ ASEAN Junior Fellowship Programme with the ASEAN Secretariat
 (AJFP). สัมภาษณ์โดยผู้ศึกษา, 4 และ 18 สิงหาคม 2569.
 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน. จัดทำโดยผู้ศึกษา เก็บข้อมูล
ระหว่าง 26 กรกฎาคม-2 สิงหาคม 2569 มีผู้ตอบแบบสำรวจ 58 คน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลออนไลน์

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. อธิบดีและคณะผู้แทนกรมอาเซียนเยี่ยมชมคลังเก็บสิ่งของ
ช่วยเหลือทางไกลของอาเซียนภายใต้โครงการ DELSA ที่จังหวัดชัยนาท. [ออนไลน์].
 24 สิงหาคม 2565. แหล่งที่มา: <https://asean.mfa.go.th/th/content/visit-delsa>.
 AHA Centre. ASEAN Kicks-off the Operationalisation of the New Satellite Warehouse in
Chai Nat, Thailand. [Online]. 19 December 2019. Available from:
[https://ahacentre.org/press-release/press-release-asean-kicks-off-the-](https://ahacentre.org/press-release/press-release-asean-kicks-off-the-operationalisation-of-the-new-satellite-warehouse-in-chai-nat-thailand/)
[operationalisation-of-the-new-satellite-warehouse-in-chai-nat-thailand/](https://ahacentre.org/press-release/press-release-asean-kicks-off-the-operationalisation-of-the-new-satellite-warehouse-in-chai-nat-thailand/).

ASEAN Plus Three Emergency Rice Reserve. APTERR Secretariat. [Online]. Available from: <https://www.apterr.org/organisation/apterr-secretariat> [2026, August 1].

ASEAN Secretariat. About ASEC Employment. [Online]. Available from: <https://asean.org/about-asec-employment/> [2026, July 1].

ASEAN Secretariat. Former Secretaries-General of ASEAN. [Online]. Available from: <https://asean.org/what-we-do/secretary-general-of-asean/former-secretaries-general-of-asean/> [2026, July 30].

ASEAN Secretariat. Jobs at ASEC. [Online]. Available from: <https://asean.org/jobs-at-asec/> [2026, July 1].

ASEAN Secretariat. Notes (October 2002). [Online]. 19 October 2002. Available from: <https://asean.org/notes-october-2002/>.

Bangkok Post Public Company Limited. Mr. Pichai Chuensuksawadi. [Online]. Available from: https://www.bangkokpost.co.th/corporate_info/management/Pichai_Chuensuksawadi [2026, August 9].

Ministry of Foreign Affairs, Singapore. Minister for Foreign Affairs Dr Vivian Balakrishnan's Written Replies to Parliamentary Questions. [Online]. 7 April 2026. Available from: <https://www.mfa.gov.sg/newsroom/press-statements-transcripts-and-photos/minister-for-foreign-affairs-dr-vivian-balakrishnan-s-written-replies-to-parliamentary-questions-7-april-2026/> [2026, August 4].

Sunchindah, A. Thailand must boost Asec presence. Bangkok Post. [Online]. 4 September 2019. Available from: <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/1742524/thailand-must-boost-asec-presence> [2026, July 30].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน

ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจ

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียนจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมมุมมองของบุคลากรภาครัฐเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียน ความพร้อมของหน่วยงาน อุปสรรคต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติงาน แนวทางสนับสนุน ที่ควรให้ความสำคัญ และการนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์ โดยเก็บข้อมูลผ่าน Google Forms มีผู้ตอบแบบสำรวจ 58 คน

ช่วงเวลามีคำตอบบันทึกในระบบ	26 กรกฎาคม 2569-2 สิงหาคม 2569
จำนวนผู้ตอบ	58 คน
วิธีเก็บข้อมูล	แบบสำรวจออนไลน์ผ่าน Google Forms
วิธีนำเสนอผล	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของคำถามระดับ 1-5

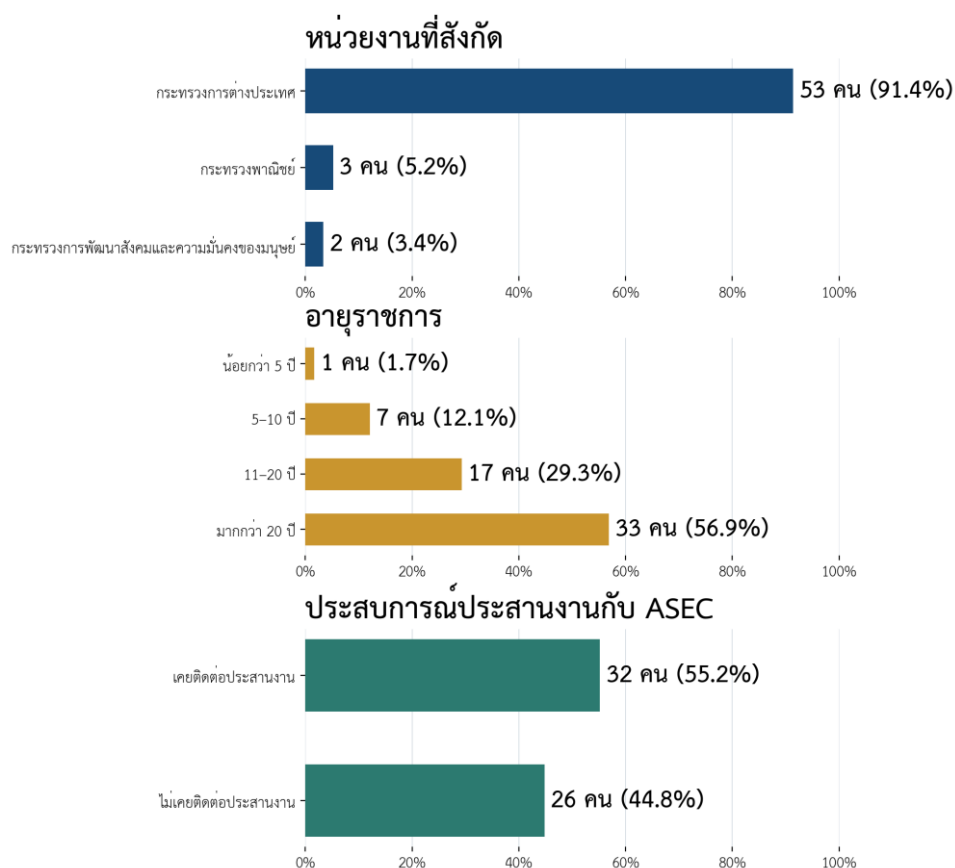
ข้อจำกัดของข้อมูล

ผู้ตอบ 53 คน หรือร้อยละ 91.4 เป็นบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศ ผลสำรวจจึงสะท้อนมุมมองของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลัก และควรใช้ประกอบการวิเคราะห์โดยไม่ตีความแทนความคิดเห็นของบุคลากรภาครัฐทั้งหมด นอกจากนี้ แบบสำรวจไม่ได้เก็บข้อมูลระบุตัวบุคคล จึงสามารถตรวจได้เฉพาะคำตอบที่ซ้ำกันทั้งหมด แต่ไม่สามารถยืนยันตัวตนของผู้ตอบได้

ก.2 ข้อค้นพบสำคัญในภาพรวม

ข้อค้นพบสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นว่าประสบการณ์จาก ASEC มีประโยชน์ระดับมากถึงมากที่สุด	54	93.1
เห็นว่าการทำงานที่ราบรื่นหรือวิธีสมัครเป็นอุปสรรคมากถึงมากที่สุด	36	62.1
เห็นว่าสถานภาพราชการและความก้าวหน้าที่ไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคมากถึงมากที่สุด	39	67.2
เห็นว่าการที่จะได้รับมอบหมายหลังกลับมาไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคมากถึงมากที่สุด	31	53.4
เห็นว่าระบบสนับสนุนที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มความสนใจระดับมากถึงมากที่สุด	52	89.7

ก.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ



ภาพที่ ก-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

ตารางที่ ก-1 หน่วยงานที่ผู้ตอบสังกัด

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กระทรวงการต่างประเทศ	53	91.4
กระทรวงพาณิชย์	3	5.2
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	2	3.4

ตารางที่ ก-2 ระยะเวลารับราชการของผู้ตอบ

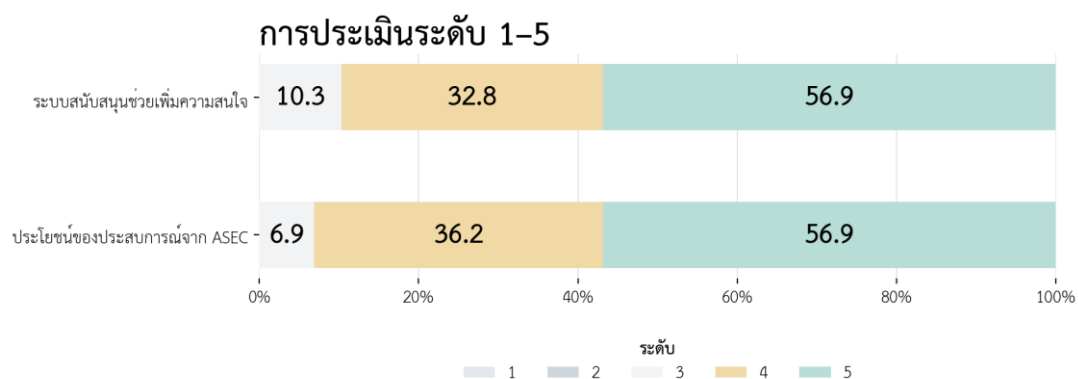
ระยะเวลารับราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	1	1.7
5-10 ปี	7	12.1
11-20 ปี	17	29.3
มากกว่า 20 ปี	33	56.9

ตารางที่ ก-3 ประสบการณ์ประสานงานกับสำนักเลขาธิการอาเซียน

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคยติดต่อประสานงาน	32	55.2
ไม่เคยติดต่อประสานงาน	26	44.8

ก.4 ประโยชน์ของประสบการณ์และผลของระบบสนับสนุน

ผู้ตอบ 54 คน หรือร้อยละ 93.1 เห็นว่า การมีบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน มีประโยชน์ต่อการทำงานด้านอาเซียนของภาครัฐในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.50 จาก 5 คะแนน ขณะเดียวกัน ผู้ตอบ 52 คน หรือร้อยละ 89.7 เห็นว่าระบบสนับสนุนที่ชัดเจนตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความสนใจของบุคลากรไทยในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.47 จาก 5 คะแนน



ภาพที่ ก-2 ระดับความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของประสบการณ์และผลของระบบสนับสนุน

หมายเหตุ: ระดับ 1 หมายถึงน้อยที่สุด และระดับ 5 หมายถึงมากที่สุด

ตารางที่ ก-4 ประโยชน์ของประสบการณ์จากสำนักเลขาธิการอาเซียน

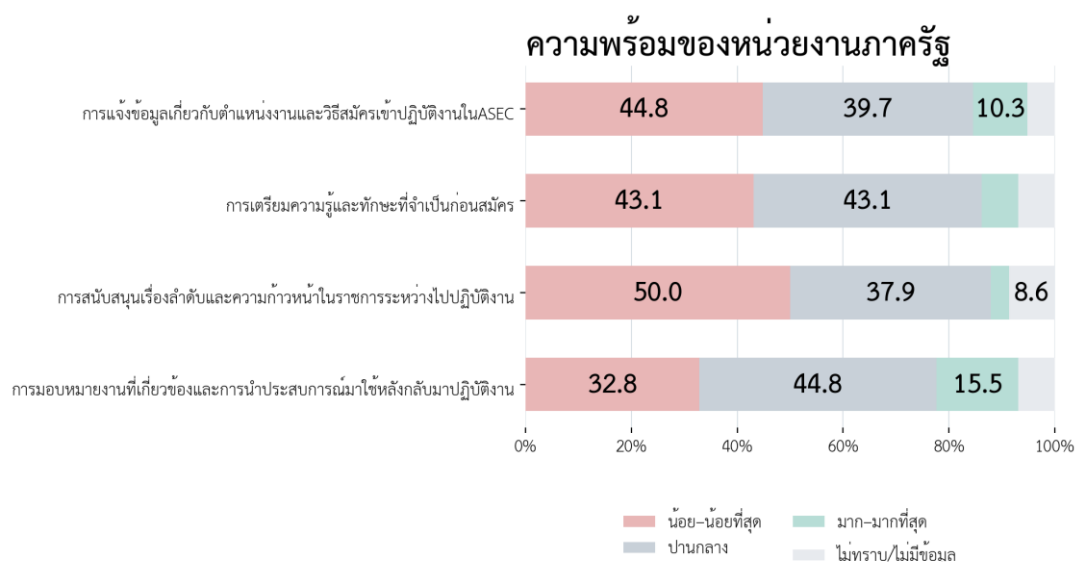
ระดับความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 น้อยที่สุด	0	0.0
2 น้อย	0	0.0
3 ปานกลาง	4	6.9
4 มาก	21	36.2
5 มากที่สุด	33	56.9

ตารางที่ ก-5 ผลของระบบสนับสนุนที่ชัดเจนต่อความสนใจของบุคลากร

ระดับความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 น้อยที่สุด	0	0.0
2 น้อย	0	0.0
3 ปานกลาง	6	10.3
4 มาก	19	32.8
5 มากที่สุด	33	56.9

ก.5 ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐ

ผลสำรวจสะท้อนว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ยังไม่ประเมินว่าหน่วยงานภาครัฐมีความพร้อมในระดับสูง โดยครึ่งหนึ่งเห็นว่าการสนับสนุนเรื่องตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ขณะที่ความพร้อมด้านข้อมูลตำแหน่งและการเตรียมทักษะก่อนสมัครได้รับการประเมินในระดับน้อยถึงน้อยที่สุดประมาณ 4 ใน 10



ภาพที่ ก-3 ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐใน 4 ด้าน

หมายเหตุ: รวมระดับมากกับมากที่สุด และรวมระดับน้อยกับน้อยที่สุดเพื่อให้เห็นภาพรวม

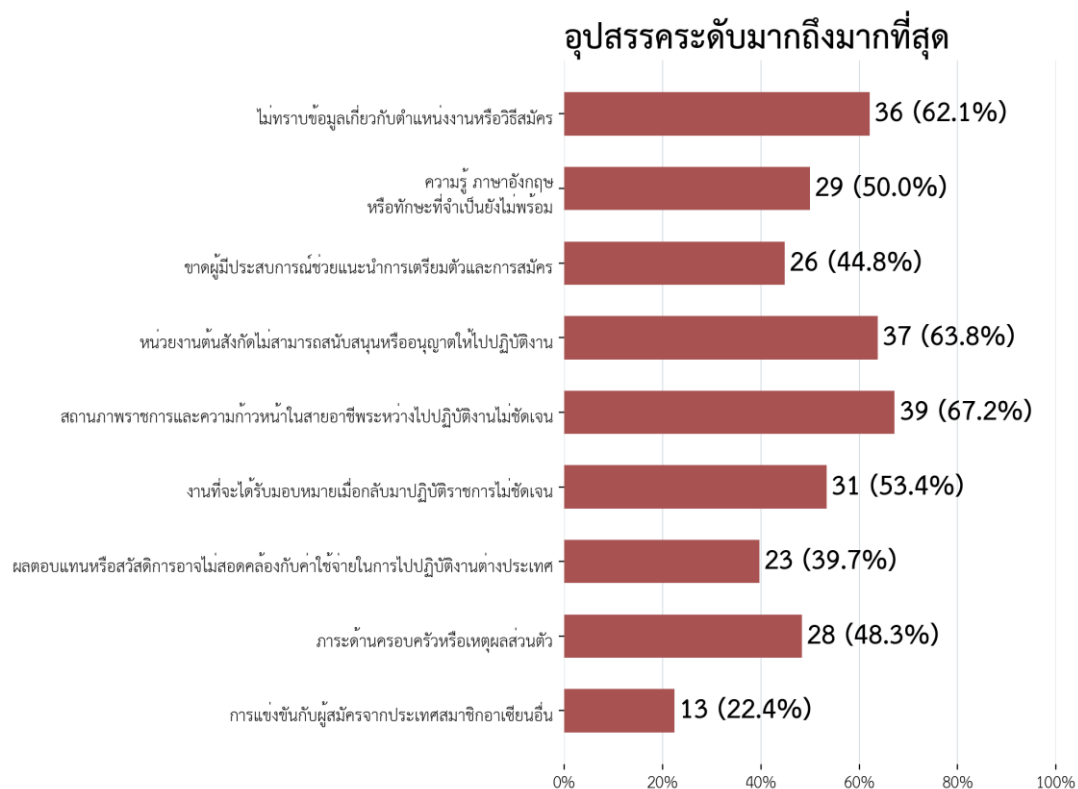
ตารางที่ ก-6 ผลการประเมินความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐรายชื่อ

รายการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มีข้อมูล
การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานและวิธีสมัครเข้าปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน	0 0.0	6 10.3	23 39.7	24 41.4	2 3.4	3 5.2
การเตรียมความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนสมัคร	1 1.7	3 5.2	25 43.1	18 31.0	7 12.1	4 6.9
การสนับสนุนเรื่องตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพระหว่างไปปฏิบัติงาน	0 0.0	2 3.4	22 37.9	21 36.2	8 13.8	5 8.6
การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องและการนำประสบการณ์มาใช้หลังกลับมาปฏิบัติงาน	0 0.0	9 15.5	26 44.8	11 19.0	8 13.8	4 6.9

หมายเหตุ: บรรทัดบนเป็นจำนวน (คน) และบรรทัดล่างเป็นร้อยละ

ก.6 อุปสรรคต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน

อุปสรรคที่ได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานภาพราชการและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การที่หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถสนับสนุน หรืออนุญาตให้ไปปฏิบัติงาน และการไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานหรือวิธีสมัคร ส่วนการแข่งขันกับผู้สมัคร จากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นได้รับการประเมินว่าเป็นอุปสรรคในระดับ ดังกล่าวน้อยที่สุด



ภาพที่ ก-4 สัดส่วนผู้ตอบที่ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเป็นอุปสรรคระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด

ตารางที่ ก-7 ผลการประเมินอุปสรรคต่อการตัดสินใจรายชื่อ

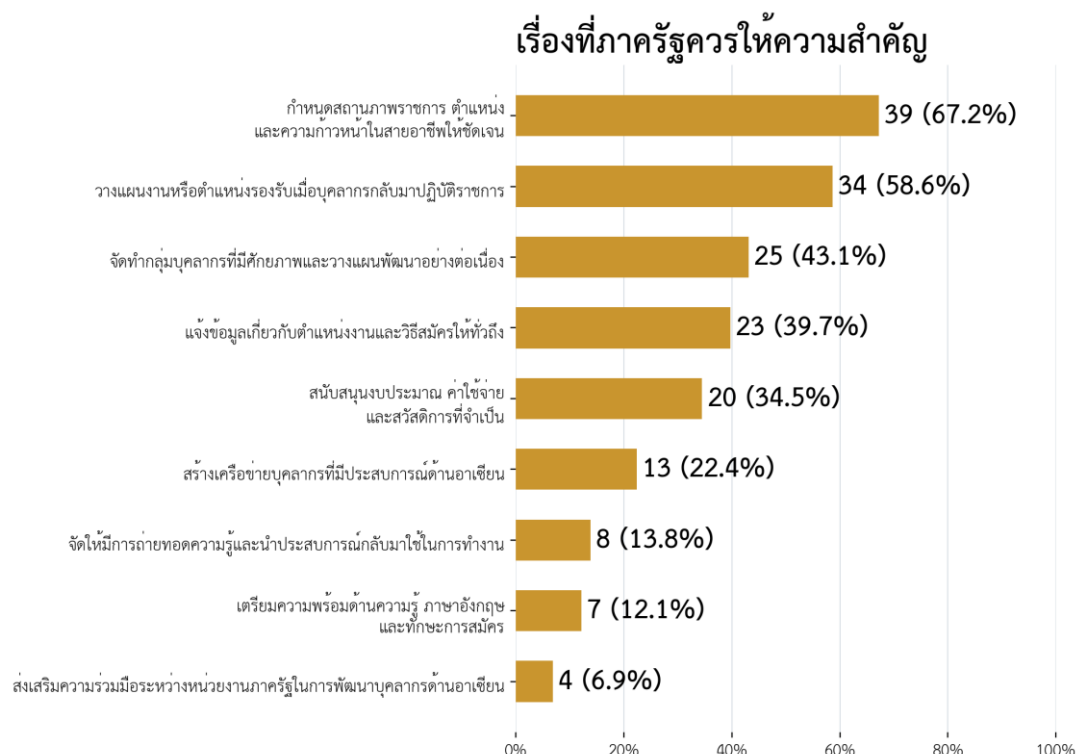
ปัจจัย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เป็นอุปสรรค	ไม่มีข้อมูล
ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานหรือวิธีสมัคร	18 31.0	18 31.0	14 24.1	5 8.6	2 3.4	1 1.7
ความรู้ ภาษาอังกฤษ หรือทักษะที่จำเป็นยังไม่พร้อม	11 19.0	18 31.0	13 22.4	11 19.0	4 6.9	1 1.7
ขาดผู้มีประสบการณ์ช่วยแนะนำการเตรียมตัวและการสมัคร	6 10.3	20 34.5	20 34.5	9 15.5	3 5.2	0 0.0

ปัจจัย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เป็นอุปสรรค	ไม่มีข้อมูล
หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถสนับสนุนหรืออนุญาตให้ไปปฏิบัติงาน	20 34.5	17 29.3	10 17.2	6 10.3	1 1.7	4 6.9
สถานภาพราชการและความก้าวหน้าในสายอาชีพระหว่างไปปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	20 34.5	19 32.8	10 17.2	3 5.2	3 5.2	3 5.2
งานที่จะได้รับมอบหมายเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการไม่ชัดเจน	15 25.9	16 27.6	12 20.7	9 15.5	3 5.2	3 5.2
ผลตอบแทนหรือสวัสดิการอาจไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	12 20.7	11 19.0	20 34.5	6 10.3	6 10.3	3 5.2
ภาระด้านครอบครัวหรือเหตุผลส่วนตัว	9 15.5	19 32.8	18 31.0	5 8.6	6 10.3	1 1.7
การแข่งขันกับผู้สมัครจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น	6 10.3	7 12.1	26 44.8	8 13.8	10 17.2	1 1.7

หมายเหตุ: บรรทัดบนเป็นจำนวน (คน) และบรรทัดล่างเป็นร้อยละ

ก.7 เรื่องที่ภาคีรัฐควรให้ความสำคัญ

เมื่อให้ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ ประเด็นที่ได้รับเลือกมากที่สุด คือ การกำหนด สถานภาพ ราชการ ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจน รองลงมาคือการวางแผนงาน หรือ ตำแหน่งรองรับเมื่อบุคลากรกลับมาปฏิบัติราชการ และการจัดทำกลุ่มบุคลากร ที่มีศักยภาพพร้อม วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ ก-5 เรื่องที่ภาคีรัฐควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนบุคลากร

หมายเหตุ: ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ ผลรวมของร้อยละจึงเกิน 100

ตารางที่ ก-8 เรื่องที่ภาคีรัฐควรให้ความสำคัญ

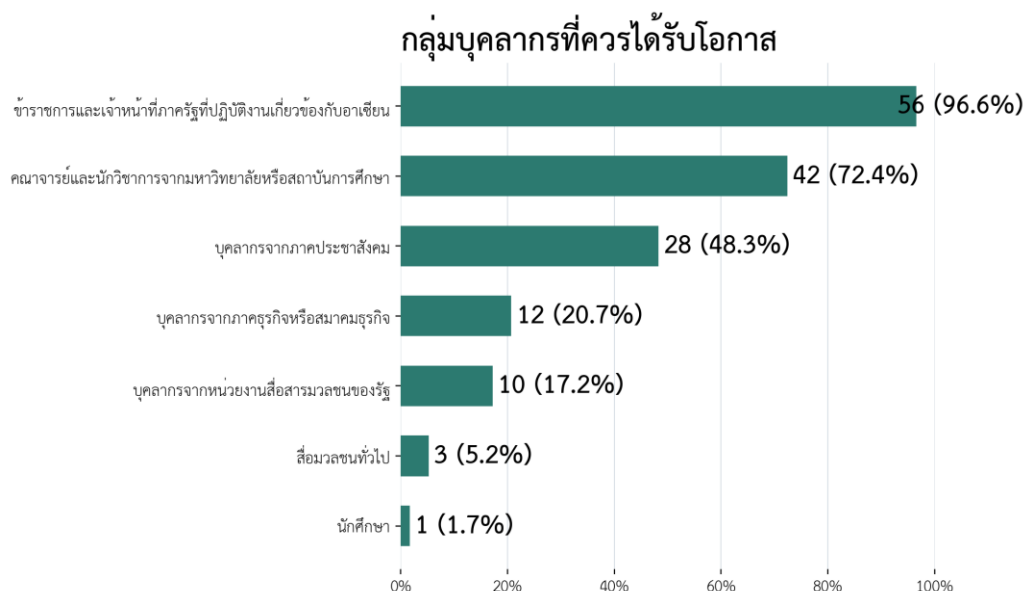
เรื่องที่ควรให้ความสำคัญ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กำหนดสถานภาพราชการ ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจน	39	67.2
วางแผนงานหรือตำแหน่งรองรับเมื่อบุคลากรกลับมาปฏิบัติราชการ	34	58.6
จัดทำกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	25	43.1
แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานและวิธีสมัครให้ทั่วถึง	23	39.7
สนับสนุนงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และสวัสดิการที่จำเป็น	20	34.5

เรื่องที่ควรให้ความสำคัญ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สร้างเครือข่ายบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียน	13	22.4
จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้และนำประสบการณ์กลับมาใช้ในการทำงาน	8	13.8
เตรียมความพร้อมด้านความรู้ ภาษาอังกฤษ และทักษะการสมัคร	7	12.1
ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน	4	6.9

หมายเหตุ: ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ

ก.8 กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับโอกาส

ผู้ตอบเกือบทั้งหมดเห็นว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอาเซียน ควรได้รับโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน รองลงมาคือคณาจารย์ และนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา และบุคลากรจากภาคประชาสังคม



ภาพที่ ก-6 กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน

หมายเหตุ: ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ และ “นักศึกษา” เป็นคำตอบในช่องอื่น ๆ

ตารางที่ ก-9 กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับโอกาส

กลุ่มบุคลากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอาเซียน	56	96.6
คณาจารย์และนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา	42	72.4
บุคลากรจากภาคประชาสังคม	28	48.3
บุคลากรจากภาครัฐหรือสมาคมธุรกิจ	12	20.7
บุคลากรจากหน่วยงานสื่อสารมวลชนของรัฐ	10	17.2
สื่อมวลชนทั่วไป	3	5.2
นักศึกษา (คำตอบในช่องอื่น ๆ)	1	1.7

หมายเหตุ: ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ

ก.9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

มีผู้ให้ข้อเสนอแนะที่มีสาระเพิ่มเติม 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ของผู้ตอบทั้งหมด อีก 1 คนระบุว่าไม่มีข้อเสนอแนะ และ 49 คนไม่ได้ตอบคำถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะสามารถจำแนกได้เป็นหลายประเด็น โดยคำตอบหนึ่งรายการอาจเกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งประเด็น

ตารางที่ ก-10 การจำแนกข้อเสนอแนะปลายเปิดตามประเด็น

ประเด็น	จำนวน คำตอบที่เกี่ยวข้อง	สาระสำคัญ
นโยบายและแผนพัฒนาระยะยาว	4	กำหนดนโยบาย แผนดำเนินงาน ตัวชี้วัด และแนวทางที่ต่อเนื่อง
สถานภาพ เส้นทางอาชีพ และงานรองรับ	4	ทำให้วาระ ตำแหน่ง อายุราชการ ความก้าวหน้า และงานหลังกลับมาชัดเจน
การประชาสัมพันธ์และคัดเลือกเชิงรุก	1	เผยแพร่โอกาสอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการคัดเลือกเมื่อมีผู้สนใจหลายราย
การถ่ายทอดองค์ความรู้	1	จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญด้านอาเซียน

หมายเหตุ: ผู้ศึกษาจำแนกคำตอบตามสาระ และคำตอบหนึ่งรายการอาจนับได้มากกว่าหนึ่งประเด็น

ตารางที่ ก-11 ข้อเสนอแนะปลายเปิดแบบไม่ระบุตัวตน

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ
1	แนะนำตำแหน่งงานและโอกาสที่จะได้รับมากขึ้นในแวดวงวิชาการ โดยอาจมีตำแหน่งงานรองรับเมื่อกลับจากทำงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนแล้ว
2	ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีแผนชัดเจน
3	อาจเริ่มจากการฝึกงานที่คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียนเพื่อสร้างความตระหนักรู้และความคุ้นเคยกับงานอาเซียน คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียนแจ้งกระทรวงการต่างประเทศให้ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้มีผู้สมัครจากไทยในทุกโอกาส และจัดให้มีการคัดเลือก หากมีผู้สนใจมากกว่าหนึ่งราย
4	ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งสำนักเลขาธิการอาเซียน มีแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจนตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติหน้าที่
5	ควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านนี้ในระยะยาว พร้อมกำหนดแนวทาง ดำเนินการและตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจัดกิจกรรม ถ่ายทอด องค์ความรู้ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านอาเซียน
6	วาระประจำการควรชัดเจน ขึ้นและอายุราชการควรนับต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก
7	ควรพิจารณาว่าตำแหน่งและระดับที่จะไปปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการหรือภารกิจของหน่วยงานเพียงใด
8	การกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงการใช้ประโยชน์ในอนาคต รวมทั้งอธิบายประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลจะได้รับหลังปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนอย่างชัดเจน จะช่วยให้การส่งบุคลากรไทยเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ: ปรับเฉพาะการสะกดและการเว้นวรรคเพื่อให้อ่านง่าย โดยไม่เปลี่ยนสาระของคำตอบ

ภาคผนวก ข.

รายการคำถามที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านอาเซียน

รายการคำถามต่อไปนี้เรียบเรียงจากแบบสำรวจที่จัดทำผ่าน Google Forms และชุดข้อมูลคำตอบ เพื่อแสดงเครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลในรายงาน

ข้อ 1 หน่วยงานที่ท่านสังกัด

- ☐ กระทรวงการต่างประเทศ
- ☐ กระทรวงพาณิชย์
- ☐ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ข้อ 2 ท่านรับราชการมาแล้วเป็นระยะเวลาเท่าใด

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
- ☐ 5-10 ปี
- ☐ 11-20 ปี
- ☐ มากกว่า 20 ปี

ข้อ 3 ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ท่านเคยประสานงานกับสำนักเลขาธิการอาเซียนหรือไม่

- ☐ เคยติดต่อประสานงาน
- ☐ ไม่เคยติดต่อประสานงาน

ข้อ 4 ท่านเห็นว่าการมีบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนจะเป็นประโยชน์

ต่อการทำงานด้านอาเซียนของภาครัฐในระดับใด

- ☐ 1 น้อยที่สุด
- ☐ 2 น้อย
- ☐ 3 ปานกลาง
- ☐ 4 มาก
- ☐ 5 มากที่สุด

ข้อ 5 จากประสบการณ์หรือความเห็นของท่าน ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐมีความพร้อม ในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

ประเมินแต่ละรายการโดยเลือก มากที่สุด / มาก / ปานกลาง / น้อย / น้อยที่สุด / ไม่ทราบหรือไม่มีข้อมูล

รายการประเมิน	ระดับความพร้อม
การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานและวิธีสมัครเข้าปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
การเตรียมความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนสมัคร	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
การสนับสนุนเรื่องตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพระหว่างไปปฏิบัติงาน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องและการนำประสบการณ์มาใช้หลังกลับมาปฏิบัติงาน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล

ข้อ 6 ท่านเห็นว่าปัจจัยต่อไปนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน มากน้อยเพียงใด

ประเมินแต่ละรายการโดยเลือก เป็นอุปสรรคมากที่สุด / มาก / ปานกลาง / น้อย / ไม่เป็นอุปสรรค / ไม่ทราบหรือไม่มีข้อมูล

ปัจจัย	ระดับอุปสรรค
ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานหรือวิธีสมัคร	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
ความรู้ ภาษาอังกฤษ หรือทักษะที่จำเป็นยังไม่พร้อม	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
ขาดผู้มีประสบการณ์ช่วยแนะนำการเตรียมตัวและการสมัคร	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถสนับสนุนหรืออนุญาตให้ไปปฏิบัติงาน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
สถานภาพราชการและความก้าวหน้าในสายอาชีพระหว่างไปปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
งานที่จะได้รับมอบหมายเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการไม่ชัดเจน	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล

ปัจจัย	ระดับอุปสรรค
ผลตอบแทนหรือสวัสดิการอาจไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย ในการไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
ภาระด้านครอบครัวหรือเหตุผลส่วนตัว	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล
การแข่งขันกับผู้สมัครจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น	☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ ไม่เป็นอุปสรรค ☐ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูล

ข้อ 7 หากภาครัฐต้องการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียน และนำประสบการณ์กลับมาใช้ประโยชน์ ท่านเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับเรื่องใด

เลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ

- ☐ กำหนดสถานภาพราชการ ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจน
- ☐ วางแผนงานหรือตำแหน่งรองรับเมื่อบุคลากรกลับมาปฏิบัติราชการ
- ☐ จัดทำกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ☐ แจกแจงข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานและวิธีสมัครให้ทั่วถึง
- ☐ สนับสนุนงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และสวัสดิการที่จำเป็น
- ☐ สร้างเครือข่ายบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านอาเซียน
- ☐ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้และนำประสบการณ์กลับมาใช้ในการทำงาน
- ☐ เตรียมความพร้อมด้านความรู้ ภาษาอังกฤษ และทักษะการสมัคร
- ☐ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน

ข้อ 8 หากในอนาคตมีช่องทางที่เหมาะสม ท่านเห็นว่าบุคลากรกลุ่มใดควรได้รับโอกาสเข้าไปเรียนรู้การทำงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน

เลือกได้ไม่เกิน 3 ข้อ

- ☐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอาเซียน
- ☐ คณาจารย์และนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา
- ☐ บุคลากรจากภาครัฐกิจหรือสมาคมธุรกิจ
- ☐ บุคลากรจากภาคประชาสังคม
- ☐ บุคลากรจากหน่วยงานสื่อสารมวลชนของรัฐ
- ☐ สื่อมวลชนทั่วไป
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

ข้อ 9 หากภาครัฐมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจนตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่า จะช่วยให้บุคลากรไทยสนใจไปปฏิบัติงานในสำนักเลขาธิการอาเซียนมากขึ้นเพียงใด

- ☐ 1 น้อยที่สุด
- ☐ 2 น้อย
- ☐ 3 ปานกลาง
- ☐ 4 มาก
- ☐ 5 มากที่สุด

ข้อ 10 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียนหรือไม่

.....

ภาคผนวก ค.

ตัวอย่างประกาศรับสมัครตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปของสำนักเลขาธิการอาเซียน

ภาคผนวกนี้รวบรวมตัวอย่างประกาศรับสมัครตำแหน่งที่เปิดรับสมัครทั่วไปของสำนักเลขาธิการอาเซียนในสามเสาประชาคม ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อแสดงลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ ประสบการณ์ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตลอดจนช่องทางการสมัครของตำแหน่งในระดับ Senior Officer และ Assistant Director

ประกาศดังกล่าวใช้เป็นตัวอย่างประกอบการศึกษาเท่านั้น รายละเอียดและเงื่อนไขการรับสมัครอาจเปลี่ยนแปลงตามตำแหน่งและช่วงเวลา ผู้สนใจควรตรวจสอบข้อมูลล่าสุดจาก ASEC Recruitment Management Portal ก่อนสมัคร



**THE ASEAN SECRETARIAT
INVITES ASEAN NATIONALS TO APPLY
FOR THE FOLLOWING VACANCY**

**SENIOR OFFICER
POLITICAL COOPERATION DIVISION 2**

Background

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) was founded in 1967 with the purpose of promoting regional cooperation in Southeast Asia, in the spirit of equality and partnership and thereby contribute towards peace, progress and prosperity in the region. ASEAN comprises eleven countries in Southeast Asia, with Timor-Leste being admitted as an ASEAN Member State during the 47th ASEAN Summit on 26 October 2025 in Kuala Lumpur, Malaysia. It was proclaimed a Community through the “Kuala Lumpur Declaration on ASEAN 2025: Forging Ahead Together”, signed by the ASEAN Leaders during their 27th Summit 2015. The ASEAN Community Vision 2025 calls for the ASEAN Community in forging ahead together, and to work towards building a community that is politically cohesive, economically integrated and socially responsible.

The ASEAN Secretariat was established in 1976 by the Foreign Minister of ASEAN with basic functions of providing greater efficiency in the coordination of ASEAN organs and for more effective implementation of ASEAN projects and activities. It is also envisioned to be the nerve centre of a strong and confident ASEAN Community that is globally respected for acting in full compliance with its Charter and in the best interest of its people.

In alignment with the ASEAN 2025 and Key Aspirations of the three ASEAN pillars of Political Security Community, Economic Community and Socio-Cultural Community, supported by the Department of Community and Corporate Affairs, the ASEAN Secretariat is inviting qualified ASEAN Nationals to apply for the position of **Senior Officer Political Cooperation Division 2**.

Duties and Responsibilities:

Reporting to Assistant Director/Head of Political Cooperation Division 2 (PCD2), the Senior Officer shall be responsible to:

1. **Provide technical and substantive support to the relevant ASEAN bodies and their respective relevant meetings, namely ASEANSOM; AMM; the SEANWFZ Working Group, Executive Committee and Commission; ASEANTOM, and ASEAN-China JWG-DOC and SOM-DOC.**
 - Provide the required support to the Chair and Country Coordinator of ASEAN- China Dialogue Relations during the preparation for the meeting and during the meeting.
 - Service meetings of the above ASEAN bodies and their subsidiary bodies.
 - Provide briefing notes, talking points, information papers, discussion papers, progress reports and presentations as required.
 - Coordinate follow-up actions from the above-mentioned meetings.
 - Undertake rapporteur work.
 - Act as a resource person on issues under the division's purview as required.
2. **Monitor developments on issues under the division's purview and provide the required support to the ASEAN Chair, Country Coordinator of ASEAN-China Dialogue Relations and ASEAN Member States as well as the Secretary-General of ASEAN, Deputy Secretaries-General of ASEAN and other divisions within the ASEAN Secretariat.**
 - Provide the required support to ASEAN Member States, such as writing information papers, briefing notes, and discussion papers on issues under the division's purview.
 - Monitor developments on issues under the division's purview through maintaining briefing notes, talking points or writing media monitoring report and other types of documents.
3. **Provide technical and administrative support with respect to implementation of programmes and projects in the areas under the purview of PCD2 or as assigned by Head of Division, PSD Director, APSC DSG and SG of ASEAN.**
 - Liaise with relevant sectoral bodies and ASEAN Member States during the projects and activities in relevant areas.
 - Participate in and provide technical and support for the implementation of the projects and activities.
4. **Support the Head of Division in fulfilling the mandate of serving as the focal point for the implementation of the ASEAN-IAEA Practical Arrangement.**
 - Coordinate with the IAEA Secretariat to implement the Practical Arrangements.
 - Provide support to ASEANTOM in its participation in activities under the PA as required.
 - Coordinate with relevant divisions in the ASEAN Secretariat on possible projects and activities that fall under the Practical Arrangements.

- Monitor the implementation of the Practical Arrangements.
 - Convene an annual coordination Meeting with the IAEA Secretariat, relevant ASEAN Sectoral Bodies, as well as the ASEAN Secretariat on the implementation of the Practical Arrangements.
- 5. Support the Head of Division in fulfilling the mandate of the coordinating division on ASEAN maritime cooperation, including the preparation of the triennial ASEAN Maritime Outlook.**
- Conduct consultations with relevant stakeholders to gather input to the AMO.
 - Organise capacity building activities as required for the ASEAN Secretariat team.
 - Coordinate with relevant divisions in the ASEAN Secretariat to prepare the first draft of the AMO.
 - Preparing the first draft of the AMO and follow through until its publication and launch.
- 6. Facilitate the requests of ASEAN Member States for data and information, as required.**
- Maintain a good archiving system of PCD2 documents.
 - Prepare, compile and maintain data records and documentation of the activities, decisions and initiatives related to the area.
 - Retrieve and provide reports and reference documents, as requested.
- 7. Provide operational support for the Division.**
- Assist the Head of Division in the preparation of the Division's annual budget plan.
 - Participate in and contribute to Divisional or Directorate meetings.
 - Perform other tasks as assigned by the Head of Division.

Qualifications and experience:

- An advanced university degree (Master's or equivalent degree) in International Relations, Political Science, Public Administration, Law, or other appropriate related field/discipline; Good research skills, with demonstrated ability to plan and organise tasks and work flows.
- Extensive supervisory experience, within a management position with a minimum six (6) years of experience in a related field.
- Demonstrated skills in problem solving, planning and the development of policies and procedures.
- Strong coordination skills.
- Strong leadership and strong administrative capabilities.
- Understanding of international and regional issues, and knowledge of and commitment to ASEAN ideals.

- High-level interpersonal, negotiation and communication skills, including experience in cross cultural environment and international settings.
- Proven ability to develop and maintain sound working relationships with government representatives, public and private sector organisations and other stakeholders.
- Proven ability for accuracy under pressure and adherence to deadlines.
- Commitment to teamwork and collaborative work practices.
- Excellent command of English, written and spoken and speech-writing skills; and
- Competency in computer skills including with adequate knowledge of Microsoft Office and Outlook

Remuneration and Benefits:

Successful candidate will be offered a basic salary of **USD 3,893** and attractive remuneration package including housing, outpatient medical reimbursement, hospitalization & life insurance, children's education and gratuity. Subject to good performance during the probation, the candidate will be offered a fixed term contract of three (3) years, inclusive of the six-month probationary period. Please note that ASEAN Secretariat Staff shall not be retained in active service beyond the age of 60 years.

How to apply:

Please visit **ASEC Recruitment Management Portal** at <https://asean.org/jobs-at-asec/> to apply for the job. Closing date for application **no later than 30 November 2025**.



**THE ASEAN SECRETARIAT
INVITES ASEAN NATIONALS TO APPLY
FOR THE FOLLOWING VACANCY**

**ASSISTANT DIRECTOR
ENERGY & MINERALS DIVISION**

Background:

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) was founded in 1967 with the purpose of promoting regional cooperation in Southeast Asia, in the spirit of equality and partnership and thereby contribute towards peace, progress and prosperity in the region. ASEAN comprises eleven countries in Southeast Asia, with Timor-Leste being admitted as an ASEAN Member State during the 47th ASEAN Summit on 26 October 2025 in Kuala Lumpur, Malaysia. It was proclaimed a Community through the "Kuala Lumpur Declaration on ASEAN 2025: Forging Ahead Together", signed by the ASEAN Leaders during their 27th Summit 2015. The ASEAN Community Vision 2025 calls for the ASEAN Community in forging ahead together, and to work towards building a community that is politically cohesive, economically integrated and socially responsible.

The ASEAN Secretariat was established in 1976 by the Foreign Minister of ASEAN with basic functions of providing greater efficiency in the coordination of ASEAN organs and for more effective implementation of ASEAN projects and activities. It is also envisioned to be the nerve centre of a strong and confident ASEAN Community that is globally respected for acting in full compliance with its Charter and in the best interest of its people.

In alignment with the ASEAN 2025 and Key Aspirations of the three ASEAN pillars of Political Security Community, Economic Community and Socio-Cultural Community, supported by the Department of Community and Corporate Affairs, the ASEAN Secretariat is inviting qualified ASEAN Nationals to apply for the position of **Assistant Director/Head of Energy & Minerals Division**.

Duties and Responsibilities:

The Assistant Director (ADR) Energy & Minerals Division reports directly to the Director for Sectoral Development Directorate, and he/she will be responsible for the following duties:

1. Manage the operational and administrative activities of the Division.

- Manage, plan and approve tasks and activities of staff
- Provide guidance/direction for staff on operational matters.
- Foster teamwork and collaboration within the Division.
- Conduct annual performance appraisals for staff; identify specialised training and professional development activities for individual staff.
- Manage effectively all financial, physical and human resources of the Division.
- Conduct annual performance appraisals for staff, map training and professional development activities for individual staff.
- Participate in and contribute to Divisional or Directorate management meetings.
- Meet and brief relevant parties related to the implementation of ASEAN energy and minerals initiatives.

2. Provide policy and technical advice and recommendations in the energy and minerals sectors

- Provide advice and recommendations pertaining to the policy planning in respective energy and minerals sectors including providing technical advice for sectoral action plans / work plans (and similar documents).
- Provide advice on realisation of energy and minerals key initiatives including technical advice and recommendations on the implementation of the ASEAN Plan of Actions on Energy Cooperation (APAEC), the ASEAN Minerals Cooperation Action Plan (AMCAP) or the new energy and minerals sectoral plans beyond 2025. Sectoral work plans with individual and joint platforms with Dialogue Partners and specialised international organisations engaged in the energy and minerals sectors, and other relevant sectoral plans of actions.

- Provide advice on cross-cutting areas related to energy and minerals initiatives between relevant sectoral bodies.
- Facilitate negotiations among ASEAN Member States

3. Managing the development, implementation and evaluation of projects and/or programs

- Develop, implement and evaluate programs in support for the energy and minerals sectors: initiate projects; manage project approvals; manage project implementation (including coordinating with international organisations and donors where necessary).
- Monitor progress against sectoral work plans (and similar documents) including the Blueprint, and provide reporting inputs to the relevant Divisions responsible for programme coordination (e.g. Programme Coordination and Project Management Division, Connectivity Division and IAI and Narrowing Development Gap Division) where necessary.
- Assist with project implementation by providing technical input into projects (for example as technical resource persons for workshops).
- Where necessary, mobilise resources for project activities with the Programme Coordination and Project Management Division.

4. Support and service the sectoral bodies' meetings under purview

- Provide substantive supports while servicing ASEAN sectoral bodies meetings, including preparing agenda, discussion papers and drafting reports.
- Act as a resource person and facilitator at meetings.
- Represent the ASEAN Secretariat at meetings as required.
- Monitor for organisation of meetings as required

5. Support the relevant bodies of the ASEAN Community

- Assist the implementation of relevant decisions / follow-up requirements from other ASEAN bodies by providing technical inputs.
- Monitor compliance with agreements.

- Where necessary, participate in and contribute staff to the meetings that discuss inter-linked and related cross-cutting issues

6. Support Director and Deputy Secretary-General of ASEAN for AEC in undertaking substantive work with regard to ASEAN energy and minerals cooperation and perform other assignments as may be assigned to them

- Prepare speech and talking points on energy and minerals-related issues.
- Provide necessary energy and minerals policy development/update

Qualifications and experience:

- Advanced university degree (Master's or equivalent degree) in Management or Economics or Engineering or other appropriate specialised discipline, with a minimum of six (6) years' high-level experience in the development of policies and procedures, project management, and monitoring and evaluation (M&E) in a recognised specialised field, having extensive strategic planning and supervisory experience within a senior management position
- Sound financial, material and human resource management skills.
- Proven ability to develop and maintain sound working relationships with government officials, public and private sector organisations, and other stakeholders
- Proven ability for accuracy under pressure and adherence to deadlines.
- High-level interpersonal, negotiation and communication skills, including experience in cross-cultural environment and international settings.
- Commitment to teamwork and collaborative work practices.
- Sound understanding of international and regional issues, and knowledge of and commitment to ASEAN ideals.
- Competency in computer skills with adequate knowledge of Microsoft Office and Outlook where relevant to the position.
- Excellent command of English, written and spoken.

Remuneration and Benefits:

Successful candidate will be offered a basic salary of **USD 5,567** and attractive remuneration package including housing, outpatient medical reimbursement, hospitalization & life insurance, children's education and gratuity. Subject to good performance during the probation, the candidate will be offered a fixed term contract of three (3) years, inclusive of the six-month probationary period. Please note that ASEAN Secretariat Staff shall not be retained in active service beyond the age of 60 years.

How to apply:

Please visit **ASEC Recruitment Management Portal** at <https://asean.org/jobs-at-asec/> to apply for the job. Closing date for application **no later than 1 December 2025**.



**THE ASEAN SECRETARIAT
INVITES ASEAN NATIONALS TO APPLY
FOR THE FOLLOWING VACANCY**

SENIOR OFFICER HEALTH DIVISION

Background

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) was founded in 1967 with the purpose of promoting regional cooperation in Southeast Asia, in the spirit of equality and partnership, and thereby contributing towards peace, progress and prosperity in the region. ASEAN comprises ten (10) countries in Southeast Asia, with Timor-Leste as its 11th member with an “Observer” status. It was proclaimed a Community through the “Kuala Lumpur Declaration on ASEAN 2025: Forging Ahead Together”, signed by the ASEAN Leaders during their 27th Summit 2015. The ASEAN Community Vision 2025 calls for the ASEAN Community in forging ahead together, and to work towards building a community that is politically cohesive, economically integrated and socially responsible.

The ASEAN Secretariat was established in 1976 by the Foreign Minister of ASEAN with the basic functions of providing greater efficiency in the coordination of ASEAN organs and for more effective implementation of ASEAN projects and activities. It is also envisioned to be the nerve centre of a strong and confident ASEAN Community that is globally respected for acting in full compliance with its Charter and in the best interest of its people.

In alignment with the ASEAN 2025 and Key Aspirations of the three ASEAN pillars of Political Security Community, Economic Community and Socio-Cultural Community, supported by the Department of Community and Corporate Affairs, the ASEAN Secretariat is inviting qualified ASEAN Nationals to apply for the position of **Senior Officer Health Division**.

The Health Division is responsible for supporting ASEAN cooperation on health, in line with the *ASEAN Post 2015 Health Development Agenda (APHD) for 2016 to 2025* with 21 health priorities grouped into four ASEAN Health Clusters with their respective Work Programmes that support regional programme and project activities *on promoting healthy lifestyle; responding to all hazards and emerging threats; strengthening health systems and access to care; ensuring food safety*. Click [here](#) for further information about the overview on the Functions of Division.

Duties and Responsibilities:

Reporting to Assistant Director/Head of Health Division, the Senior Officer shall be responsible to:

1. Manage and coordinate the activities and provide the required support for the implementation and monitoring of programmes and/or projects.
 - Monitor and report the implementation of programmes/projects;
 - Propose/formulate projects/activities;
 - Involve in the preparation of project proposals;
 - Prepare information, materials, and publications for public dissemination as required.
2. Facilitate requests from the ASEAN Member States, Dialogue Partners and others as required.
 - Initiate future work plan and key activities.
 - Propose and implement Joint Agreements for activities with private sectors, Dialogue Partners, etc.
3. Support the ASEAN bodies with respect to meetings.
 - Represent the ASEAN Secretariat at meetings of relevant ASEAN bodies, as well as at meetings of other relevant organisations.
 - Prepare the necessary documents required for the meeting.
 - Act as a resource person and facilitator.
4. Foster teamwork and supervise subordinates; and provide inputs to Head of Health Division (HD) on managing the subordinates' performance.
 - Supervise and appraise the performance of officer(s), and secretary.
 - Provide inputs on their performance to Head of HD to ensure consistent and continuous improvement in quality of work.

Qualifications and experience:

- An advanced university degree (Master's or equivalent degree) in public health or related field with a minimum three (3) years high-level experience in a recognised specialised field, public policy development and negotiation, preferably in areas under the purview of ASEAN Health Clusters 3 and 4.
- Bachelor's degree in relevant specialist discipline(s) with five (5) years qualifying work experience in lieu of the Master's degree, may also be considered.
- Extensive supervisory experience within management position would be desirable.

- Sound experience in public policy development and negotiation, and experience in briefing government ministers and senior officials.
- Good corporate, strategic and business planning skills.
- Strong leadership and strong administrative capabilities.
- Understanding of international and regional issues, and knowledge of and commitment to ASEAN ideals.
- High-level interpersonal, negotiation and communication skills, including experience in cross-cultural environment and international settings.
- Proven ability to develop and maintain sound working relationships with government representatives, public and private sector organisations and other stakeholders.
- Proven ability for accuracy under pressure and adherence to deadlines.
- Excellent command of English, written and spoken.

Remuneration and Benefits:

The successful candidate will be offered a basic salary of **USD 3,893** and an attractive remuneration package including housing, outpatient medical reimbursement, hospitalization & life insurance, children's education and gratuity. Subject to good performance during the probation, the candidate will be offered a fixed-term contract of three (3) years, inclusive of the six-month probationary period. Please note that ASEAN Secretariat Staff shall not be retained in active service beyond the age of 60 years.

How to apply:

Please visit **ASEC Recruitment Management Portal** at <https://asean.org/jobs-at-asec/> to apply for the job. The closing date for application is **no later than 26 February 2025**.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวเขมาวดี โอสถาปนธ์
ประวัติการศึกษา	- รัฐศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - Master of International Management, Portland State University สหรัฐอเมริกา
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2547	เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองอเมริกาเหนือ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
พ.ศ. 2549	เจ้าหน้าที่การทูต 5 สำนักงานเลขานุการกรม กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
พ.ศ. 2550	เลขานุการโท สถานกงสุลใหญ่ ณ นครกว่างโจว
พ.ศ. 2554	นักการทูตชำนาญการ กองการสื่อมวลชน กรมสารนิเทศ
พ.ศ. 2556	นักการทูตชำนาญการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมสารนิเทศ
พ.ศ. 2556	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน
พ.ศ. 2559	ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน
พ.ศ. 2560	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน
พ.ศ. 2561	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) ศูนย์ปฏิบัติการ ASEAN Task Force กรมอาเซียน
พ.ศ. 2563	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน
พ.ศ. 2566	นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักงานเลขานุการกรม กรมอาเซียน
พ.ศ. 2566	นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักงานรัฐมนตรี
พ.ศ. 2568	อัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา
ตำแหน่งปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา