



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการดำเนินความร่วมมือเพื่อการพัฒนาใต้-ใต้  
ระหว่างไทยกับปากีสถาน

จัดทำโดย นางสาวกมลวรรณ ศรีโพธิ์ศิลป์  
รหัส 17026

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการดำเนินความร่วมมือเพื่อการพัฒนาใต้-ใต้  
ระหว่างไทยกับปากีสถาน

จัดทำโดย นางสาวกมลวรรณ ศรีโพธิ์ศิลป์  
รหัส 17026

หลักสูตรนักบริหารการทูต 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

รายงานฉบับนี้มุ่งศึกษาการดำเนินความร่วมมือเพื่อการพัฒนาใต้-ใต้ (south-south cooperation) ระหว่างไทยกับปากีสถาน ตลอดจนวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และแนวทางการใช้ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเป็นกลไกส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสองประเทศ โดยพิจารณาการดำเนินงานที่ผ่านมา ทั้งการให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรมของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ณ หมู่บ้าน Jab เมือง Haripur แคว้น Khyber Pakhtunkhwa และความร่วมมือที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงาน UN Women ปากีสถาน

ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้และประสบการณ์การพัฒนาของไทย โดยเฉพาะด้านการเกษตร การพัฒนาชุมชน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมอาชีพและบทบาททางเศรษฐกิจของสตรี ตลอดจนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องกับความต้องการและบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของปากีสถาน เนื่องจากเป็นองค์ความรู้และเทคโนโลยีระดับปานกลางที่มีต้นทุนเหมาะสม สามารถนำไปประยุกต์ใช้และต่อยอดได้จริง อีกทั้งยังสนับสนุนการพึ่งพาตนเอง การใช้ทรัพยากรในพื้นที่ และการพัฒนาจากศักยภาพภายในชุมชน

อย่างไรก็ดี การดำเนินความร่วมมือส่วนหนึ่งยังมีลักษณะเป็นกิจกรรมเฉพาะครั้งและเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากไทยไปยังปากีสถานเป็นหลัก โดยยังขาดกรอบความร่วมมือระยะยาว เป้าหมายและตัวชี้วัดร่วม กลไกติดตามประเมินผล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สองทางอย่างเป็นระบบ ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานมีความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และยังไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ในระดับชุมชน สถาบัน และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้อย่างชัดเจน

รายงานจึงเสนอให้ยกระดับความร่วมมือไปสู่ “ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา” โดยผลักดันประเด็นดังกล่าวผ่านกลไกหารือทวิภาคี เช่น การหารือทางการเมือง (Political Consultations: PolCon) หรือคณะกรรมการร่วม (Joint Commission: JC) พร้อมทั้งจัดทำบันทึกความเข้าใจหรือกรอบความร่วมมือระยะ 3-5 ปี ซึ่งกำหนดสาขาเป้าหมาย ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ควรจัดตั้งคณะทำงานร่วมไทย-ปากีสถาน บูรณาการบทบาทของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา และสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบาด ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายผู้รับทุนและผู้ผ่านการฝึกอบรมของไทยในปากีสถาน เพื่อรักษาความต่อเนื่องและขยายผลความร่วมมือ

ในระดับโครงการ ควรส่งเสริมให้ฝ่ายปาก็สถานมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดปัญหา การออกแบบ การดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและสนับสนุนการพึ่งพาตนเอง รวมทั้งเพิ่มการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สองทาง โดยไทยแบ่งปันความเชี่ยวชาญในสาขาที่มี ศักยภาพ ขณะเดียวกันเรียนรู้จากประสบการณ์ของปาก็สถานในสาขาที่เป็นประโยชน์ต่อไทย นอกจากนี้ ควรขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของสหประชาชาติ แผนโคลัมโบ ภาคเอกชน และภาค ประชาชนตามรูปแบบ Public-Private-People Partnership (4P) ตลอดจนนำแนวคิดผลตอบแทน ทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) มาประกอบการติดตามและ ประเมินผล

การดำเนินการตามข้อเสนอดังกล่าวจะช่วยให้ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของไทยมีความ ต่อเนื่อง เป็นระบบ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนมากขึ้น ทั้งยังช่วยสร้างความไว้วางใจและ ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนและหน่วยงานของทั้งสองประเทศ โดยปาก็สถานมีความสำคัญเชิง ยุทธศาสตร์จากที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ความสัมพันธ์กับจีน สหรัฐอเมริกา และประเทศในโลกลมุสลิม ตลอดจนบทบาทในองค์การความร่วมมืออิสลาม ดังนั้น การยกระดับความร่วมมือเพื่อการพัฒนา กับ ปาก็สถานจึงสามารถช่วยขยายเครือข่ายและโอกาสของไทยในเอเชียใต้และโลกลมุสลิม รวมทั้ง เสริมสร้างสถานะ เกียรติภูมิ และอำนาจต่อรองของไทยในประชาคมระหว่างประเทศตามเป้าหมาย ของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นด้านการต่างประเทศ

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความรู้ ความเมตตา และการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ทุกท่าน ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศและแรงบันดาลใจอันทรงคุณค่าตลอดการเดินทางบนเส้นทางการทูตของผู้เขียน

จุดเริ่มต้นของรายงานฉบับนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากการปฏิบัติงานในปากีสถานและการดำเนินโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ร่วมกับกรมความร่วมมือระหว่างประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2568-2569 ก่อนที่ผู้เขียนจะครบวาระประจำการ ผู้เขียนขอกราบรำลึกด้วยความเลื่อมใสและขอบพระคุณในวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ความมุ่งมั่นและการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณค่าของผู้บังคับบัญชาที่เคารพท่านทูตโอม (นายรองวุฒิ วีรบุตร) เอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ผู้ซึ่งได้ริเริ่มและผลักดันงานความร่วมมือนี้ ซึ่งนับเป็นร่องรอยแห่งความทรงจำอันทรงคุณค่าที่ผู้เขียนจะจดจำตลอดไป

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารในกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ ได้แก่ นางอรุณี ไชยม ร่องอธิบดีกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ, นางชัชสรีย์ เลิศเกียรติวงศ์ ผู้อำนวยการกองความร่วมมือเพื่อการพัฒนา, และนายกฤษฎา ผกาภาณจน์ ผู้อำนวยการกองความร่วมมือด้านทุน นางสาววิจิตา ศิวะเกื้อ (พี่ตุ้ม) และนางสุดาสิริ พรหมชนะ (น้องฝน) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้อำนวยการกองความร่วมมือเพื่อการพัฒนา (ผอ.พี่ปู) ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะ และประทับประคองรายงานฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จสมบูรณ์อย่างยิ่ง พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันล้ำค่าให้แก่ผู้เขียนเสมอมา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างที่สุดของความสำเร็จของรายงานนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณนายเกษมสันต์ ทองศิริ ผู้อำนวยการกองเอเชียใต้และเอเชียกลางที่ได้กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารของกรมยุโรป ทั้งนางสาวสมฤดี พุพรวงก์ ทานอธิบดี นางนาฏนภางค์ ดำรงสุนทรชัย ทานรองอธิบดี และนายณพคุณ ลุยจันทร์ (พี่โอ) เลขาธิการกรม ที่ได้เมตตาอนุญาตให้ผู้เขียนได้เข้าร่วมรับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 17 ประจำปีนี้ พร้อมทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ นบท. ทุกท่าน ที่ได้มอบมิตรภาพ ความช่วยเหลือ และกำลังใจอันอบอุ่นเคียงข้าง และโดยเฉพาะครอบครัวพี่ชาย พี่สะใภ้และหลานๆ ที่ให้กำลังใจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากโดยเฉพาะในปีนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงด้วยความเคารพและซาบซึ้งใจยิ่งต่อท่านทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง, ท่านทูตเจษฎา กตเวทิน, และ รองศาสตราจารย์ ดร.ภฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสามท่าน ที่ได้กรุณาให้เวลา ให้คำชี้แนะอันลึกซึ้ง และขัดเกลา  
บทวิเคราะห์ในรายงานฉบับนี้ให้มีความคมชัด สมบูรณ์ และเปี่ยมด้วยคุณค่าทางวิชาการ

ความสำเร็จของงานศึกษาชิ้นนี้จึงมิได้เป็นของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว หากแต่เป็นผลจาก  
ความเมตตาและการสนับสนุนจากทุกท่านที่ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณด้วยความจริงใจมา ณ โอกาสนี้

กมลวรรณ ศรีโพธิ์ศิลป์

กันยายน 2569

## สารบัญ

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                                                                         | ง         |
| กิตติกรรมประกาศ                                                                                               | ฉ         |
| สารบัญ                                                                                                        | ช         |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                                                                                     | ฌ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา                                                                  | 1         |
| 1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ                                                          | 5         |
| <b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา</b>                                                          | <b>6</b>  |
| 2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา                                                                                      | 6         |
| 2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา                                                                                  | 7         |
| 2.3 สรุปผลการศึกษา                                                                                            | 20        |
| <b>บทที่ 3 ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</b>                                          | <b>22</b> |
| 3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)                                                                | 22        |
| 3.2 การพัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลโดยประยุกต์ใช้แนวคิด<br>ผลตอบแทนทางสังคม (Monitoring, Assessment & SROI) | 24        |
| 3.3 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Implementation Mechanism)                                      | 26        |
| บรรณานุกรม                                                                                                    | 32        |
| ประวัติผู้เขียน                                                                                               | 35        |

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

|        |                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| AITC   | Annual International Training Courses Program                      |
| BRI    | Belt and Road Initiative                                           |
| CICA   | Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia |
| CPEC   | China-Pakistan Economic Corridor                                   |
| CPS    | Columbo Plan Secretariat                                           |
| JC     | Joint Commission                                                   |
| OIC    | Organisation of Islamic Cooperation                                |
| PPPP   | Public-Private-People Partnership                                  |
| SDGS   | Sustainable Development Goals                                      |
| SEP    | Sufficiency Economy Philosophy                                     |
| SROI   | Social Return on Investment                                        |
| SSC    | South-South Cooperation                                            |
| SWOT   | Strength Weakness Opportunity Threat                               |
| TICA   | Thailand International Cooperation Agency                          |
| TIPP   | Thailand International Postgraduate Program                        |
| TSTP   | Thailand-Singapore Third Country Training Programme                |
| UNSDCF | United Nations Sustainable Development Cooperation Framework       |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

ภายใต้บริบทของโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันเชิงภูมิรัฐศาสตร์และความไม่แน่นอนสูงส่งผลให้การดำเนินนโยบายการต่างประเทศของไทยมีความซับซ้อนและยากขึ้น การให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโดยเฉพาะระหว่างประเทศกำลังพัฒนาในรูปแบบ south-south cooperation สามารถเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินนโยบายการต่างประเทศของประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและการใช้อำนาจละมุน (soft power) ในการสร้างความไว้วางใจ และความเป็นหุ้นส่วนด้านการพัฒนาผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์ การพัฒนาที่ประเทศไทยมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะสนับสนุนผลประโยชน์ร่วมกันรวมทั้งบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGS)

ปากีสถานเป็นประเทศในเอเชียใต้ที่มีความสำคัญสำหรับประเทศไทยในแง่ยุทธศาสตร์ทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี ทั้งสองประเทศครบรอบ 75 ปีของการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูต ในปี พ.ศ. 2569 ความสัมพันธ์ครอบคลุมด้านการเมือง ความมั่นคงและการทหาร เศรษฐกิจ การศึกษาและวัฒนธรรม รวมถึงในองค์การความร่วมมืออิสลาม (Organisation of Islamic Cooperation: OIC) ปัจจุบันปากีสถานเป็นคู่ค้าอันดับ 2 ของไทยในภูมิภาคเอเชียใต้ ซึ่งไทยมองปากีสถานเป็นตลาดบริโภคขนาดใหญ่สำหรับสินค้าและบริการของไทย เนื่องจากมีประชากรกว่า 250 ล้านคน โดยเฉพาะอาหารและบริการฮาลาล ตลอดจนสามารถเป็นฐานเชื่อมโยงไปยังเอเชียใต้ เอเชียกลาง และตะวันออกกลาง

นอกจากนี้ในมิติภูมิรัฐศาสตร์ ปากีสถานเป็นประเทศที่ครอบครองอาวุธนิวเคลียร์และมีบทบาทต่อดุลอำนาจในเอเชียใต้ ปากีสถานมีพรมแดนติดกับอิหร่าน มีความใกล้ชิดกับอัฟกานิสถาน มีความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับจีน และมีความผูกพันมายาวนานกับประเทศในตะวันออกกลาง ส่งผลให้ปากีสถานเป็น “ตัวแสดงที่ขาดไม่ได้” ในภูมิภาคในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์<sup>1</sup> เช่น การเป็นศูนย์กลางใกล้เคียงในสงครามระหว่างสหรัฐและอิหร่านในตะวันออกกลาง ซึ่งแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดต่อ

---

<sup>1</sup> <https://www.eureporter.co/world/iran/2026/07/03/the-iran-war-changed-pakistans-strategic-value-not-its-political-trajectory/>

บทบาทของปากีสถานในการเป็นคนกลางที่น่าเชื่อถือมาจากความสนิทสนมส่วนตัวอย่างใกล้ชิดระหว่างประธานาธิบดีสหรัฐกับผู้นำวิชาการทหารสูงสุดของปากีสถาน อีกทั้งในด้านการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐาน ปากีสถานยังเป็นที่ตั้งของโครงการระเบียงเศรษฐกิจจีน-ปากีสถาน (China-Pakistan Economic Corridor: CPEC) ซึ่งเป็นการลงทุนขนาดมหึมาจากประเทศจีน โดยโครงการดังกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญของข้อริเริ่มสายแถบและเส้นทาง (Belt and Road Initiative: BRI) ที่แปลงโฉมให้ปากีสถานกลายเป็นผู้เล่นหลักด้านการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคม การขนส่ง และพลังงาน (Connectivity) ที่เชื่อมต่อระหว่างเอเชียใต้ เอเชียกลาง และจีนเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ ไม่เพียงแต่บทบาทด้านเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ทั่วไปเท่านั้น ปากีสถานยังมีบทบาทโดดเด่นอย่างยิ่งในด้านความร่วมมือทางทหารและความมั่นคงระดับภูมิภาค (Defense Cooperation) ผ่านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางทหารที่แน่นแฟ้นกับมหาอำนาจและประเทศมุสลิมสำคัญ โดยเฉพาะกรอบความร่วมมือด้านการป้องกันประเทศร่วมกันระหว่างปากีสถาน ซาอุดีอาระเบีย และตุรกี ซึ่งสะท้อนผ่านการแลกเปลี่ยนด้านยุทธโศปกรณ์ การฝึกอบรมทางทหารร่วมกัน และการค้าอาวุธยุทโธปกรณ์ ความมั่นคงในโลกมุสลิม เครือข่ายความร่วมมือด้านการทหารที่เข้มแข็งนี้ ยิ่งตอกย้ำสถานะของปากีสถานในฐานะศูนย์กลางอำนาจทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโลกอาหรับ ตะวันออกกลาง และเอเชียใต้เข้าด้วยกันปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์รอบด้าน ทั้งโครงสร้างพื้นฐานระเบียงเศรษฐกิจ CPEC และเครือข่ายความร่วมมือด้านการป้องกันประเทศกับมหาอำนาจภูมิภาค จึงเป็นจุดแข็งสำคัญที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์ รวมทั้งการกระชับความสัมพันธ์กับปากีสถาน เพื่อสร้างความสมดุลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Diversification) คู่ขนานไปกับการรักษาสสมดุลและขับเคลื่อนความสัมพันธ์อันดีกับอินเดียอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเท่าทันและผลประโยชน์สูงสุดในมิติความมั่นคงและการต่างประเทศในภูมิภาคเอเชียใต้ เพื่อเป็นประตูเชื่อมโยงในการขยายโอกาสความร่วมมือของไทยทั้งกับจีน เอเชียใต้ ตลอดจนภูมิภาคตะวันออกกลางและอิหร่านได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปากีสถานเป็นประเทศที่ไทยให้ความร่วมมือทางวิชาการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ ดังนี้ (1) ความร่วมมือทวิภาคี ได้แก่ การจัดหลักสูตรให้แก่ปากีสถานด้านอัญมณี ค่าขอเมื่อปี พ.ศ. 2559 ทุนภายใต้โครงการพระราชดำริเพื่อความร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการกับต่างประเทศของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์และสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ (2) ความร่วมมือไตรภาคี ภายใต้ Colombo Plan Secretariat (CPS) Perez-Guerrero Trust Fund for South Cooperation และทุนฝึกอบรมให้แก่ประเทศที่สามภายใต้กรอบ ไทย-สิงคโปร์ (Thailand-Singapore Third Country Training Programme: TSTP) (3) ทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทุนฝึกอบรมหลักสูตรนานาชาติประจำปี (Annual International Training Courses Program: AITC) ครอบคลุมสาขาที่ไทยมีความเชี่ยวชาญ

อาทิ เกษตรและความมั่นคงทางอาหาร สาธารณสุข การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การค้าและเศรษฐกิจและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SEP for SDGs)ทุนศึกษากระดับปริญญาโทนานาชาติ (Thailand International Postgraduate Program: TIPP) และโครงการตามพระราชดำริเพื่อร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการกับต่างประเทศร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านพิชิตยาสิ่งแวดล้อม (4) ความร่วมมือภายใต้กรอบอนุภูมิภาค ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกประเทศ Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia (CICA) ซึ่งรวมถึงปากีสถาน<sup>2</sup>

การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการถูกต่อยอดเป็นการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาชุมชน โดยในช่วงปี พ.ศ. 2568 ถึงปี พ.ศ. 2569 ฝ่ายไทยได้ริเริ่ม (1) การดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ณ หมู่บ้าน Jab เมือง Haripur แคว้น Khyber Pakhtunkhwa โดยฝ่ายไทยได้จัด workshop เพื่อหาศักยภาพและคัดสรรผู้นำชุมชนจำนวน 15 คน ซึ่งได้เข้าร่วมการศึกษาดูงานที่ไทย เพื่อเรียนรู้ best practices ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและศาสนา ซึ่งการศึกษาดูงานดังกล่าวเป็นการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้นำชุมชนกลับไปจัดทำแผนการพัฒนาของหมู่บ้านตนเอง และ (2) ร่วมกับสำนักงาน UN Women ประจำปากีสถาน เพื่อพัฒนาทักษะและส่งเสริมการประกอบอาชีพของกลุ่มสตรี โดยมีแผนจัดกิจกรรม (2.1) โครงการเสริมสร้างอาชีพด้านความงาม เพื่อให้สตรีสามารถประกอบอาชีพได้จากที่พักอาศัย (2.2) โครงการส่งเสริมอาชีพเกษตรแก่สตรีในพื้นที่ชนบท โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากไทยมาอบรมและติดตามการนำหลักการเกษตรฟื้นฟู หลักการเกษตรอินทรีย์ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเพิ่มผลิตผลและการบริหารจัดการฟาร์ม และ (2.3) แผนโครงการเชิญ ส.ส.สตรีเป็นวิทยากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรื่องการพัฒนาองค์กร และบทบาทสตรี เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและแลกเปลี่ยนมุมมองของบทบาทสตรีในชุมชนในการพัฒนาชุมชนและการสร้างอาชีพ

การดำเนินโครงการของไทยนั้นมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความสอดคล้อง (compatibility) ของกิจกรรมและโครงการของไทยกับบริบทเศรษฐกิจ สังคม และระดับการพัฒนาของปากีสถาน โดยที่ระดับการพัฒนาของไทยสูงกว่าแต่ไม่แตกต่างกันนัก ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปใช้ได้จริงและต่อยอดได้ แตกต่างจากรูปแบบ/เทคโนโลยีจากประเทศตะวันตกที่มีศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและระดับการพัฒนาที่สูงกว่า ทำให้ยากต่อการปรับใช้ในบริบทปากีสถาน

นอกจากนี้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) เป็นกรอบแนวทางสำคัญในการดำเนินโครงการพัฒนาชุมชน โดยยึดหลัก “3 ห่วง 2 เงื่อนไข”

<sup>2</sup> ข้อมูลกองส่งเสริมและประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและกองความร่วมมือด้านทุน กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ

(ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ภายใต้เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม) ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทของปากีสถาน เนื่องจากมุ่งเน้นการพึ่งพาตนเอง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการพัฒนาจากศักยภาพภายในชุมชน โดยกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ มีการขับเคลื่อนผ่าน 2 โครงการสำคัญ ได้แก่ **การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP Learning Center) อาทิตี สปป. ลาว เลโซโท ตองกา** เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลและแหล่งเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ที่นำเสนอเทคนิควิชาการสมัยใหม่ซึ่งผ่านการประยุกต์และทดลองให้สอดคล้องกับสภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในพื้นที่ โดยมุ่งถ่ายทอดกระบวนการคิด การตัดสินใจ และทักษะปฏิบัติผ่านฐานการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ชุมชนและผู้สนใจสามารถนำไปปรับใช้ต่อยอด และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และการพัฒนาชุมชนยั่งยืนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP Model Community) อาทิตี ตีมอร์ เลสเต หมู่เกาะโซโลมอน กัมพูชา ชิลี มุ่งพัฒนาพื้นที่เป้าหมายให้เป็นชุมชนต้นแบบด้านการบริหารจัดการตนเองที่มีส่วนร่วมและยั่งยืน และดำเนินการขยายผลแบบเป็นขั้นเป็นตอน เริ่มจากการสร้างความพอเพียงในระดับบุคคลและครัวเรือน ขยายสู่การรวมกลุ่ม และยกระดับเป็นชุมชนที่เข้มแข็งครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ภายใต้บริบทภูมิสังคมของพื้นที่ สามารถเป็นตัวอย่างองค์ความรู้ของไทยที่สอดคล้องกับบริบทปากีสถานเนื่องจากมุ่งเสริมการพึ่งพาตนเองแทนการพึ่งพารัฐบาลฝ่ายเดียว การใช้ทรัพยากรอย่างพอประมาณ การสร้างภูมิคุ้มกันและการพัฒนาจากศักยภาพภายในชุมชน

แนวคิดดังกล่าวเหมาะกับปากีสถานซึ่งประชากรจำนวนมากพึ่งพาภาคเกษตรและชุมชนชนบทและยังเผชิญความท้าทายด้านความยากจน ความมั่นคงทางอาหาร มีความเปราะบางจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งสหประชาชาติ (กลุ่ม G77) ให้การยอมรับ SEP ในฐานะแนวทางหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย SDGs ซึ่งปากีสถานอยู่ระหว่างดำเนินการภายใต้แผน United Nations Sustainable Development Cooperation Framework ปี ค.ศ. 2023-2027<sup>3</sup> เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าไทยได้ขยายการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการกับปากีสถานเป็นรูปแบบการดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนแต่การดำเนินการยังเป็นกิจกรรมลักษณะเฉพาะ (one-off) ยังมิได้มีการมอบความร่วมมือบรรจุในกลไกหารือทวิภาคี หรือแผนการทำงานในระยะยาว ซึ่งอาจจะขาด

<sup>3</sup> สหประชาชาติประจำปากีสถานกำหนดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาที่สำคัญ 5 ประการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต คือ (1) พัฒนาบริการสังคมพื้นฐานที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ทั่วถึง (2) เสริมพลังคุ้มครองสิทธิของสตรี เด็กหญิง และบุคคลข้ามเพศ (3) พื้นฟูแหล่งน้ำลุ่มน้ำสินธุและรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (4) ส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียวที่ทั่วถึงและการจ้างงานที่มีคุณค่า และ (5) เพิ่มธรรมาภิบาล โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และกระบวนการยุติธรรมที่เข้าถึงได้ แหล่งข้อมูล: <https://pakistan.un.org/en/206433-united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-unsdcf-2023-2027-pakistan>

ความต่อเนื่องเมื่อเปลี่ยนบุคลากรของสถานเอกอัครราชทูตฯ ขาดโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงร่วมกัน เนื่องจากไม่มีช่องทางทบทวนผลร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมทั้งอาจไม่มีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจนทำให้ประเมินผลในภาพรวมได้ยาก

## 1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

หัวข้อการศึกษามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2561-2580 (55/5 มี) แผนยุทธศาสตร์ของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ภูมิภาคเอเชียใต้ ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ และส่งเสริมให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก โดยใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศเป็นกลไกสนับสนุนผลประโยชน์แห่งชาติและเสริมสร้างบทบาทของไทยในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และประสบการณ์การพัฒนา ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับทวิภาคี พหุภาคี และไตรภาคี

การศึกษานี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความช่วยเหลือทางวิชาการและกิจกรรมโครงการพัฒนาที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด และกรมความร่วมมือระหว่างประเทศดำเนินการในปากีสถาน โดยประเมินจากศักยภาพและความเชี่ยวชาญของไทยเทียบกับความต้องการด้านการพัฒนาของปากีสถานผ่านการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis รวมถึงเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษาจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางนโยบายที่เป็นรูปธรรม ระบุทั้งสาขาที่ไทยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ และสาขาที่ไทยควรเรียนรู้จากปากีสถาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินความร่วมมือด้านการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานภายใต้บริบท south-south cooperation ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ไทย-ปากีสถานในระยะยาว

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

#### 2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

แม้ไทยจะดำเนินความร่วมมือทางวิชาการกับปากีสถานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2546 และต่อยอดไปสู่โครงการพัฒนาชุมชนและการส่งเสริมบทบาทสตรี แต่การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังเป็นกิจกรรมเฉพาะครั้ง ขาดกรอบความร่วมมือระยะยาว เป้าหมายร่วม และระบบติดตามประเมินผล รายงานฉบับนี้จึงจะประเมินสถานะและทิศทางความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศไทยและปากีสถาน โดยอาศัยผลการดำเนินงานด้านทุนและกิจกรรมโครงการที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินความร่วมมือด้านการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานภายใต้บริบท south-south cooperation ต่อไป

##### 2.1.1 ประเด็นการศึกษาของรายงาน 3 ประการ

- 1) การวิเคราะห์ความเหมาะสมและผลสัมฤทธิ์ของความร่วมมือที่ผ่านมา ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 นั้น ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาของปากีสถานและใช้ศักยภาพของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
- 2) การระบุปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัด โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้โครงการสำเร็จ ตลอดจนวิเคราะห์ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และ
- 3) แนวทางการยกระดับสู่ความเป็นหุ้นส่วนได้-ได้ (South-South Cooperation) ศึกษาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนผ่าน (Transition) จากรูปแบบความร่วมมือแนวดิ่งที่ไทยมีฐานะเป็น "ผู้ให้ (Donor)" และปากีสถานเป็น "ผู้รับ (Recipient)" ไปสู่ความร่วมมือแนวราบ (Horizontal) ที่เน้นความเสมอภาค และการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)

##### 2.1.2 แนวคิด south-south cooperation

หลักการสำคัญของความเป็นหุ้นส่วนได้-ได้ ได้แก่ ความเสมอภาคระหว่างประเทศ กำลังพัฒนา การเคารพอธิปไตยและความเป็นเจ้าของของประเทศหุ้นส่วน การดำเนินงานตามความต้องการของประเทศหุ้นส่วน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่

เหมาะสม การสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน การพึ่งพาตนเองและการพัฒนาศักยภาพจากภายใน และความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนแทนความสัมพันธ์แบบผู้ให้-ผู้รับ<sup>4</sup>

### 2.1.3 วิธีการศึกษา

การวิจัยเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์ โดยเก็บและประเมินข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ และกรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา และเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารจากหน่วยงาน ปากีสถาน เอกสารจากกรมเอเชียใต้ฯ และเอกสารของสถานเอกอัครราชทูตฯ

## 2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

### 2.2.1 ความต้องการด้านการพัฒนาของปากีสถานและศักยภาพของไทย

(โดยพิจารณาความเหมาะสมกับบริบทเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของปากีสถาน)

ปากีสถานประสบความท้าทายเชิงโครงสร้างในหลายมิติ<sup>5</sup> ถึงแม้ว่าปากีสถานจะมี ศักยภาพสูงจากจำนวนประชากรวัยหนุ่มสาว กำลังแรงงานขนาดใหญ่ และที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ แต่ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ ปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำทางเพศ และความไม่มั่นคงทางการเมือง และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากร<sup>6</sup> โดยสรุป

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับต่ำ | ปากีสถานมีประชากรมากกว่า 250 ล้านคน และมีประชากรอายุน้อยจำนวนมาก แต่กลับมีอัตราการรู้หนังสือและการเข้าเรียนในระดับต่ำ บทความระบุว่าอัตราการรู้หนังสือโดยรวมลดลงเหลือร้อยละ 60 ในปี 2568 และมีความแตกต่างชัดเจนระหว่างชายกับหญิง เมืองกับชนบท และระหว่างจังหวัด นอกจากนี้ เด็กอายุ 5-16 ปีประมาณร้อยละ 44 ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา ทำให้โอกาสที่จะเปลี่ยนโครงสร้างประชากรให้เป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจมีข้อจำกัด |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>4</sup> [https://unctad.org/publication/manual-framework-measure-south-south-cooperation?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=Jp.zU9zehJD4mprJT9fhTuin3vwwkZ677PS2DOzhxr4o-1785308983-1.0.1.1-h4\\_m\\_KEkbMTxDx5Jxh2yAM5YyI0ccc2GhQU1Zp6SS8](https://unctad.org/publication/manual-framework-measure-south-south-cooperation?__cf_chl_tk=Jp.zU9zehJD4mprJT9fhTuin3vwwkZ677PS2DOzhxr4o-1785308983-1.0.1.1-h4_m_KEkbMTxDx5Jxh2yAM5YyI0ccc2GhQU1Zp6SS8)

<sup>5</sup> UN Pakistan Annual Report 2025 <https://pakistan.un.org/sites/default/files/2026-05/OneUNReport2025.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.hudson.org/foreign-policy/persistent-challenges-development-pakistan-aparna-pande>

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเหลื่อมล้ำทางเพศ                       | สตรีปากีสถานยังเผชิญข้อจำกัดด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ การเข้าถึงทรัพยากร และการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ อัตราการมีส่วนร่วมของสตรีในกำลังแรงงานอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะในแคว้น Balochistan, Khyber Pakhtunkhwa และ Sindh สตรีจำนวนมากจึงกระจุกตัวอยู่ในภาคเกษตรและการจ้างงานนอกระบบ ซึ่งมีความเปราะบางต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ                                                                            |
| การลงทุนด้านการศึกษาและสาธารณสุขไม่เพียงพอ | การใช้จ่ายภาครัฐด้านการศึกษาและสาธารณสุขอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับความต้องการของประชากร ส่งผลให้ปากีสถานยังอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับต่ำ และมีความก้าวหน้าจำกัดในด้านอายุขัย การศึกษา และมาตรฐานการครองชีพ                                                                                                                                                                            |
| เศรษฐกิจมีผลิตภาพต่ำและสร้างงานไม่เพียงพอ  | เศรษฐกิจปากีสถานยังเผชิญปัญหาผลิตภาพภาคเกษตรต่ำ การพัฒนาอุตสาหกรรมล่าช้า และผลิตภาพแรงงานหยุดชะงัก ส่งผลให้เกิดการว่างงานและการทำงานต่ำกว่าระดับในกลุ่มเยาวชน รวมทั้งการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และทักษะไปต่างประเทศ ขณะเดียวกัน การขยายตัวของเมืองโดยขาดการวางแผนสร้างแรงกดดันต่อที่อยู่อาศัย ระบบขนส่ง น้ำ และสุขภาพ โดยเฉพาะเมื่อประชากรเกือบครึ่งหนึ่งมีแนวโน้มจะอาศัยอยู่ในเขตเมืองภายในปี 2593 |
| ความเหลื่อมล้ำและโครงสร้างภาษี             | ผลประโยชน์จากรายจ่ายของรัฐกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้สูง ขณะที่ระบบภาษีพึ่งพาภาษีทางอ้อม ซึ่งสร้างภาระแก่ประชาชนรายได้ปานกลางและรายได้้น้อยมากกว่า ความเหลื่อมล้ำดังกล่าวทำให้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมรุนแรงขึ้น                                                                                                                                                                                   |
| ความขัดแย้งด้านอัตลักษณ์และความมั่นคง      | ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภูมิภาค และชนชั้น ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายพลเรือนกับกองทัพ เป็นข้อจำกัดต่อเสถียรภาพและการพัฒนา นอกจากนี้ การก่อการร้ายและความไม่สงบที่เพิ่มขึ้นยังส่งผลกระทบต่อการลงทุน การบริหารประเทศ และความสามารถของรัฐในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาประชาชน                                                                                                           |

ปัจจุบันปากีสถานดำเนินงานตามกรอบการพัฒนาที่ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีกลไกขับเคลื่อน ได้แก่ แผนพัฒนาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2569 (Annual Development Plan: FY2025-26)<sup>7</sup> กรอบนโยบาย Uraan Pakistan<sup>8</sup> ซึ่งเป็นแผนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติของประเทศปากีสถานมุ่งแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายทางเศรษฐกิจเรื้อรัง และสร้างเสถียรภาพและสร้างความเติบโตระยะยาว กรอบความเป็นหุ้นส่วนระดับประเทศของกลุ่มธนาคารโลก (World Bank Group Country Partnership Framework) รวมทั้งแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของประเทศผ่านกรอบความร่วมมือเพื่อการพัฒนายั่งยืนแห่งสหประชาชาติ พ.ศ. 2566-2570 (UNSDCF 2023-2027) และเอกสารแผนงานประเทศ พ.ศ. 2566-2570 (Country Programme Document: CPD) ซึ่งจัดทำร่วมกับรัฐบาลกลาง (federal) และรัฐบาลระดับแคว้น (provincial)

## 2.2.2 ความสอดคล้องของการให้ความช่วยเหลือในด้านทุนการศึกษาและกิจกรรมและโครงการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ

### 1) การจัดหลักสูตรตามที่ปากีสถานตามคำขอ

เมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้จัดหลักสูตรด้านอัญมณี (Gemology) โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีผู้แทนจากปากีสถานเข้าร่วม 2 ราย (ร่วมกับผู้แทนอื่นๆ จากประเทศแอฟริกา) ซึ่งเป็นไปตามผลการประชุมคณะกรรมการร่วมด้านการค้าไทย-ปากีสถานครั้งที่ 3 ที่เห็นชอบให้มีความร่วมมือในสาขาต่างๆ รวมทั้งสาขาอุตสาหกรรมเครื่องประดับและอัญมณี

### 2) ทุนฝึกอบรมนานาชาติประจำปี (AITC)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 มีผู้รับทุนชาวปากีสถาน 104 รายและในรอบ 5 ปีย้อนหลังระหว่างปี พ.ศ. 2564-2568 มีชาวปากีสถานได้รับทุน AITC รวม 73 คน โดยสาขาที่ได้รับการจัดสรรสูงสุด ได้แก่ ความมั่นคงทางอาหารและการเกษตร จำนวน 30 ราย สาธารณสุข จำนวน 16 ราย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จำนวน 15 ราย และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) จำนวน 9 ราย

<sup>7</sup> “Advancing Inclusive Growth and Economic Resilience – Pakistan’s Annual Development Plan 2025–26” [https://issi.org.pk/wp-content/uploads/2025/07/IB\\_Salik\\_July\\_21\\_2025.pdf](https://issi.org.pk/wp-content/uploads/2025/07/IB_Salik_July_21_2025.pdf)

<sup>8</sup> รูปแบบการพัฒนาที่ปากีสถานริเริ่ม ตั้งอยู่บนกรอบ 5Es ประกอบด้วย Exports — การส่งเสริมการส่งออก E-Pakistan — การพัฒนาปากีสถานดิจิทัล Environment — การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมและการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ Energy — การสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนด้านพลังงาน Equity — การส่งเสริมความเสมอภาคและการพัฒนาอย่างทั่วถึง <https://www.thefridaytimes.com/10-Apr-2026/uraan-pakistan-an-objective-appraisal>

### 3) ทุนศึกษาระดับปริญญาโทนานาชาติ (TIPP)

มีผู้รับทุนชาวปากีสถานรวม 7 ราย โดยกระจายอยู่ในสาขาความมั่นคงทางอาหาร 3 ทุน สาธารณสุข 2 ทุน และสาขาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 1 ทุน และสาขาการพัฒนายั่งยืน 1 ทุน

### 4) ความร่วมมือไตรภาคี

โดยกรมความร่วมมือระหว่างประเทศได้ร่วมกับ Colombo Plan Secretariat (CPS) จัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น ในช่วง 10 ปี ด้าน Post Harvest Technology of Fruit and Vegetable 3 ทุน ด้าน Sustainable Community-based Eco-Tourism Development 2 ทุน ด้าน Sustainable Community Development 2 ทุน และด้าน Food Safety and Security from Animal Origin: Strengthening the Network for Sustainability จำนวน 4 ทุน นอกจากนี้ ภายใต้กรอบ Perez-Guerrero Trust Fund for South-South Cooperation ปากีสถานได้ 1 ทุน สำหรับหลักสูตร Sustainable Community Health Development Through Community Health Volunteers

### 5) ความร่วมมือทางวิชาการเฉพาะทาง

ภายใต้โครงการพระราชดำริฯ เพื่อความร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการกับต่างประเทศของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์และสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ มีผู้รับทุนชาวปากีสถานในระดับปริญญาโท/เอก (ระยะยาว) ในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพประยุกต์ รวม 5 ราย

### 6) โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบอย่างยั่งยืน

ประยุกต์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ณ หมู่บ้าน Jab เมือง Haripur แคว้น Khyber Pakhtunkhwa ปากีสถาน โดยฝ่ายไทยได้จัดกิจกรรม ประกอบด้วย การบรรยายและทำความเข้าใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อคัดสรรผู้นำชุมชน การสอนการทำบัญชีครัวเรือน การศึกษาดูงานที่ไทยในด้านการบริหารจัดการฟาร์ม การจัดการขยะ การพัฒนาสินค้าชุมชน เกษตรโดยเฉพาะด้านปศุสัตว์ เพื่อปูพื้นฐานก่อนที่ชุมชนปากีสถานจะจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้านด้วยตนเอง ซึ่งปัจจุบันยังอยู่ระหว่างการจัดทำ

### 7) โครงการร่วมกับ UN Women

เพื่อส่งเสริมบทบาทของสตรีและการสร้างอาชีพและรายได้ให้กับสตรี ตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรม โดยกิจกรรมเน้นการเสริมสร้างทักษะเพื่อให้สตรีสามารถประกอบอาชีพได้จากที่พักอาศัย อาทิ ทักษะอาชีพเสริมสวย การเกษตร ฯลฯ โดยสามารถสรุป ดังนี้

| สาขาที่ปากีสถานต้องการและตรงตามศักยภาพของไทย                       | ความสอดคล้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเกษตรและความมั่นคงทางอาหาร (Agriculture and Food Security)      | ประเทศไทยมีความเชี่ยวชาญตลอดห่วงโซ่อุปทานการเกษตร ตั้งแต่การเพิ่มผลิตภาพในแปลงเกษตร การบริหารจัดการหลังการเก็บเกี่ยว ไปจนถึงความปลอดภัยด้านอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วนของปากีสถาน โดยสะท้อนผ่านสถิติการให้ทุนฝึกอบรม AITC และทุนระดับปริญญาโท TIPP ที่มีผู้รับทุนชาวปากีสถานในสาขานี้ สะสมมากที่สุด (รวมถึงความร่วมมือภายใต้กรอบ Colombo Plan Secretariat และ TCTP) รูปแบบเทคโนโลยีการเกษตรของไทยมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการถ่ายทอดให้แก่เกษตรกรรายย่อยของปากีสถานในการยกระดับผลผลิตและการันตีความมั่นคงทางอาหารอย่างยั่งยืน |
| การพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP)                 | หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ของไทยเป็นแนวทางที่เน้นความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับใช้กับการแก้ไขปัญหาความยากจนและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของปากีสถานได้เป็นอย่างดี การที่ไทยได้จัดสรรทุนฝึกอบรมหลักสูตร SEP และโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบช่วยให้บุคลากรและผู้แทนจากปากีสถานสามารถนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนรากหญ้าและการพึ่งพาตนเองจากภายใน                                                                                 |
| สาธารณสุขและการสาธารณสุขชุมชน (Health and Wellness)                | ระบบสาธารณสุขของไทยและการบริหารจัดการสุขภาพระดับชุมชนเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับประเทศกำลังพัฒนา ปากีสถานซึ่งประสบปัญหาความท้าทายด้านสาธารณสุขและอัตราการเสียชีวิตของมารดาและทารก จึงได้รับประโยชน์อย่างยิ่งจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่านทุน AITC และ TIPP ในสาขาสาธารณสุข รวมถึงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพิษวิทยาสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยทางเคมีร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ซึ่งช่วยยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขของปากีสถาน                                             |
| การบริหารจัดการน้ำและการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate | ด้วยเหตุที่ปากีสถานเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤตสภาพภูมิอากาศและอุทกภัย องค์ความรู้ของไทยในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การเกษตรทนทานต่อสภาพภูมิอากาศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| สาขาที่ปากีสถานต้องการและตรงตามศักยภาพของไทย                                                           | ความสอดคล้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resilience and Water Management)                                                                       | (Climate-smart Agriculture) และการสร้างความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นให้แก่ปากีสถาน ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการปรับปรุงคุณภาพอากาศที่ไทยได้ถ่ายทอดให้แก่บุคลากรปากีสถานอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                         |
| การพัฒนาทักษะอาชีพ การพัฒนาที่ครอบคลุม และผู้ประกอบการสตรี (Inclusive Development & Trade and Economy) | กิจกรรมโครงการพัฒนาชุมชน รวมทั้งกิจกรรมร่วมกับ UN Women เพื่อส่งเสริมอาชีพสตรีสอดคล้องกับความต้องการของปากีสถานในการสร้างโอกาสทางอาชีพ ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างบทบาททางเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มประชากรเปราะบาง สตรี และเยาวชน องค์ความรู้ด้านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของไทย สามารถนำไปถ่ายทอดเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของปากีสถานให้เติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน |

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การให้ความช่วยเหลือด้านทุนและโครงการกิจกรรมการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานปัจจุบันนั้น สอดคล้องกับแผนและนโยบายการพัฒนาของรัฐบาลปากีสถาน ความต้องการของหน่วยงานระดับประเทศและระดับจังหวัด รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของปากีสถานและกรอบแผนงาน กรอบความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ พ.ศ. 2566-2570 (UNSDCF 2023-2027)

### 2.2.3 ผลการดำเนินความร่วมมือที่ผ่านมา โดยใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

ผลการดำเนินความร่วมมือที่ผ่านมา (ปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัด) สามารถจำแนกปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดออกเป็นมิติต่าง ๆ เพื่อสะท้อนภาพสถานะของการดำเนินงานอย่างรอบด้านผ่าน SWOT Analysis ดังนี้

| STRENGTHS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | WEAKNESSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- ความเหมาะสมขององค์ความรู้และเทคโนโลยีของไทย โดยมีความสอดคล้อง (compatibility) กับระดับการพัฒนา ไทยมีองค์ความรู้ที่เทคโนโลยีไม่ซับซ้อนและต้นทุนเหมาะสม สามารถใช้วัตถุดิบและทรัพยากรในท้องถิ่น สอดคล้องกับวิถีเกษตรกรรมและชุมชนชนบท ปากีสถาน เน้นการเรียนรู้จากพื้นที่จริง</p> <p>- องค์ความรู้ของไทยมีความสอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วนของปากีสถาน เช่น ความมั่นคงทางอาหาร สาธารณสุข และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP)</p> <p>- ไทยมีกลไกการบริหารจัดการทุนการศึกษาและการฝึกอบรมที่มีมาตรฐานผ่านกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งในส่วนของทุนฝึกอบรมนานาชาติ (AIRC) และทุนศึกษาระดับปริญญาโท (TIPP) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรปากีสถานเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- ความต้องการและความเป็นเจ้าของประเทศหุ้นส่วน โครงการตอบสนองความต้องการที่ปากีสถานกำหนด หน่วยงานและชุมชนร่วมออกแบบกิจกรรม มีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่พร้อมนำความรู้ไปใช้ มีผู้นำหรือหน่วยงานเจ้าภาพในพื้นที่</p> <p>- มีความร่วมมือทางวิชาการระดับสูงผ่านโครงการพระราชดำริ ร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์และสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ประยุกต์และพิษวิทยาสิ่งแวดล้อม</p> <p>- การบูรณาการการทำงาน: หน่วยงานภาครัฐของปากีสถาน (เช่น กระทรวงการวางแผน การพัฒนา และข้อริเริ่มพิเศษ) ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการคัดเลือกบุคลากรและขับเคลื่อนวาระการพัฒนา ขณะที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด และสถานเอกอัครราชทูตปากีสถานประจำประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมสำคัญในการประสานงานทางการทูต การประชาสัมพันธ์ทุน</p> | <p>- การขาดกรอบยุทธศาสตร์เฉพาะประเทศ โดยยังไม่มีกรอบยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาไทย-ปากีสถานระยะกลางหรือระยะยาวที่กำหนดสาขาเป้าหมาย พื้นที่เป้าหมาย และผลลัพธ์ร่วมอย่างชัดเจน</p> <p>- ความไม่สมดุลของความร่วมมือด้านทุน เนื่องจากฝ่ายไทยไม่เคยมีผู้รับทุนจากฝั่งรัฐบาล ปากีสถาน และการแจ้งเวียนทุนจากปากีสถานมายังไทยไม่ได้ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอทุกปี ทำให้รูปแบบความร่วมมือมีลักษณะเป็นทางเดียว (One-way direction)</p> <p>- ข้อจำกัดด้านงบประมาณงบประมาณมีจำนวนจำกัด การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญอาจทำได้เพียงช่วงสั้น ความต่อเนื่องอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากร หน่วยงานหุ้นส่วนในพื้นที่อาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร สภาพความมั่นคงและการเดินทางอาจกระทบการดำเนินโครงการ</p> <p>- ข้อจำกัดด้านการติดตาม เน้นจำนวนกิจกรรมหรือจำนวนผู้เข้าร่วมมากกว่าผลลัพธ์ ขาดข้อมูลก่อนและหลังโครงการ ไม่สามารถติดตามการนำความรู้ไปใช้ในระยะยาว ยังไม่มีตัวชี้วัดผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ขาดการประเมินความยั่งยืนและการขยายผล ยังไม่มีตัวชี้วัดผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ</p> |

| OPPORTUNITIES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | THREATS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- การบูรณาการความร่วมมือไตรภาคี (Trilateral Cooperation) กับองค์การระหว่างประเทศและประเทศหุ้นส่วน เช่น การร่วมมือกับ Colombo Plan Secretariat (CPS) กรอบความร่วมมือไตรภาคี ไทย-สิงคโปร์ (TCTP) หน่วยงานสหประชาชาติประจำปากีสถาน ซึ่งมีอยู่เกือบ 30 หน่วยงานช่วยเพิ่มช่องทางและงบประมาณในการสนับสนุนปากีสถาน</p> <p>- ความสอดคล้องกับวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ของปากีสถาน (Pakistan SDGs Agenda) และกรอบแผนงานสหประชาชาติ (UNSDCF) เปิดโอกาสให้ไทยสามารถออกแบบหลักสูตรให้ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศของปากีสถานได้อย่างตรงจุด</p> <p>- การพัฒนาที่ครอบคลุม (Inclusive Development) ช่วยเปิดโอกาสในการยกระดับความสัมพันธ์ไปสู่ความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)</p> | <p>- ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในของปากีสถาน อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายและการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนา</p> <p>- วิกฤตการณ์ด้านสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรงในปากีสถาน สร้างความเปราะบางและเพิ่มภาระเร่งด่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศ ซึ่งอาจทำให้การนำองค์ความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณในระดับพื้นที่</p> |

เพื่อให้เห็นภาพยิ่งขึ้น อาจใช้การประมวลกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix<sup>9</sup> (การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับความร่วมมือ) จากการนำปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) ซึ่งรวมถึงบทบาทของสถานเอกอัครราชทูตฯ และหน่วยงานของปากีสถาน มาประมวลผลร่วมกันผ่านกรอบการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถนำไปสู่แนวทางและยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศไทยและปากีสถาน ออกเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy: Using Strengths to Take Advantage of Opportunities) เป็นการนำจุดแข็งด้านกลไกความร่วมมือของไทยและบทบาทประสานงานของสถานเอกอัครราชทูตฯ ทั้งสองฝ่ายมาผสมผสานกับโอกาสจากวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และกรอบความร่วมมือใหม่เพื่อขยายผลสัมฤทธิ์ โดย (1.1.) การบูรณาการความร่วมมือไตรภาคีและพหุภาคี: ใช้ความเข้มแข็งของระบบการให้ทุน TICA และความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ (เช่น

<sup>9</sup> ตามคำแนะนำของ ผอ. นางชัชวาลย์ เลิศเกียรติก้อง กองความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กรมความร่วมมือฯ ให้ใช้ TOWS Matrix เพื่อให้เห็นภาพความร่วมมือฯ ยิ่งขึ้น

Colombo Plan Secretariat กรอบ TCTP หน่วยงานสหประชาชาติประจำปากีสถาน) ในการดึงงบประมาณและเครือข่ายเข้ามาตอบสนองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนของปากีสถาน (Pakistan SDGs Agenda) (1.2) การทูตเศรษฐกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit): อาศัยบทบาทของสถานเอกอัครราชทูตฯ และหน่วยงานของปากีสถาน ในการขับเคลื่อนความร่วมมือเพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางวิชาการเข้ากับการขยายโอกาสทางอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างกัน โดยอาจร่วมมือกับภาคเอกชนไทยที่ลงทุนในปากีสถาน (อาทิ บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์มีการลงทุนในสาขาอาหารสัตว์) (1.3) การต่อยอดโครงการเชิงลึก: ขยายผลความร่วมมือทางวิชาการระดับสูง เช่น โครงการพระราชดำริร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วนด้านความมั่นคงทางอาหารและสาธารณสุขของปากีสถาน

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy: Overcoming Weaknesses by Taking Advantage of Opportunities) เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก (อาทิ กรอบความร่วมมือใหม่และเครือข่ายระหว่างประเทศ) มาปิดจุดอ่อนและข้อจำกัดภายในโครงสร้างความร่วมมือเดิม (2.1) การยกระดับกรอบความร่วมมือทวิภาคีที่เป็นทางการ: ใช้จังหวะการพบหารือระดับสูงผ่านกลไกหรือ กรอบการประชุมทวิภาคี อาทิ PolCon หรือ Joint Economic Commission/Joint Commission เพื่อผลักดันให้เกิดบันทึกความเข้าใจ (MOU) หรือแผนงานความร่วมมือทวิภาคีด้านการพัฒนา/ด้านวิชาการเพื่อเป็นแผนงานระยะยาวสร้างความต่อเนื่อง (2.2) การสร้างเครือข่ายผู้รับทุน (Alumni Network) เชิงรุก: บุคลากรบทบาทของหน่วยงานปากีสถานและสถานเอกอัครราชทูตฯ ในการติดตามและดึงตัวผู้เคยได้รับทุนแต่ละปีกลับมามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายหรือเป็นกลไกกลางในการแจ้งเวียนทุนและการคัดเลือกบุคลากรอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ (2.3) การผสมผสานรูปแบบการอบรม (Hybrid Approach): ใช้ประโยชน์จากงบประมาณภายใต้กรอบความร่วมมือไตรภาคีและกรอบภูมิภาค เพื่อสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมแบบลงพื้นที่ (On-site) ควบคู่กับการเรียนรู้ออนไลน์ ช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและเพิ่มทักษะภาคปฏิบัติ

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy: Using Strengths to Avoid Threats) เป็นการใช้จุดแข็งและศักยภาพที่มีอยู่ของไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการรับมือหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก (3.1) การมุ่งเน้นสาขาความมั่นคงทางอาหารและภูมิอากาศเพื่อรับมือภัยพิบัติ: ใช้จุดแข็งของไทยด้านเทคโนโลยีการเกษตร การจัดการน้ำ และความมั่นคงทางอาหาร (ซึ่งเป็นสาขาที่ปากีสถานได้รับจัดสรรทุนสูงสุด) ไปช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นให้แก่ประชากรปากีสถานในการรับมือกับวิกฤตสภาพภูมิอากาศ (3.2) การใช้ช่องทางทางการทูตสร้างความต่อเนื่องท่ามกลางความผันผวน: ให้สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต ทำหน้าที่ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐปากีสถานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความต่อเนื่องของโครงการพัฒนา แม้จะมีความผันผวนทางการเมืองภายในหรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง

4) กลยุทธ์เชิงตั้งรับ/จำกัดความเสียหาย (WT Strategy: Minimizing Weaknesses and Avoiding Threats) เป็นการกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยงจากจุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอก เพื่อไม่ให้ความร่วมมือหยุดชะงัก (4.1) การยืดหยุ่นและจัดสรรทรัพยากรให้ตรงจุดวิกฤต: ในสถานการณ์ที่ปากีสถานเผชิญวิกฤตภัยธรรมชาติหรือข้อจำกัดทางงบประมาณภายใน ควรปรับรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความกระชับ เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (เช่น การบริหารจัดการความเสี่ยงจากสารเคมีและสิ่งแวดล้อม) เพื่อให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่จำกัดในขณะนั้น (4.2) การพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลร่วมกัน (Joint Monitoring): สร้างกลไกการประเมินผลขนาดเล็กระหว่าง TICA และหน่วยงานปากีสถาน เพื่อคัดกรองโครงการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ป้องกันความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด

#### 2.2.4 ความสอดคล้องกับหลักความร่วมมือ south-south และสาขาความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายมีศักยภาพ

| หลักความร่วมมือ south-south            | เกณฑ์การพิจารณา                                                                         | ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น                                                                                                    | ประเมินระดับ |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ความเสมอภาค                            | ไทยและปากีสถานมีส่วนร่วมกำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการเพียงใด                         | ฝ่ายปากีสถานมีส่วนร่วมประสานงานและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย แต่การริเริ่มและออกแบบกิจกรรมส่วนใหญ่ยังมาจากฝ่ายไทย               | ปานกลาง      |
| การตอบสนองความต้องการของประเทศหุ้นส่วน | โครงการสอดคล้องกับปัญหาและลำดับความสำคัญของปากีสถานหรือไม่                              | โครงการด้านเกษตร การพัฒนาชุมชนสตรี และ SEP สอดคล้องกับความท้าทายด้านความยากจน ความมั่นคงทางอาหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | ดี           |
| ความเป็นเจ้าของของประเทศหุ้นส่วน       | หน่วยงานและชุมชนปากีสถานมีบทบาทในการวางแผน ดำเนินงาน และติดตามผลหรือไม่                 | ชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม แต่ยังไม่มีความเห็นหน่วยงานเจ้าภาพ และการจัดสรรทรัพยากรระยะยาวที่ชัดเจน        | ปานกลาง      |
| ความเหมาะสมขององค์ความรู้              | องค์ความรู้ของไทยเหมาะสมกับบริบทเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และระดับการพัฒนาของปากีสถานหรือไม่ | องค์ความรู้ด้าน SEP เกษตร และการพัฒนาชุมชนมีต้นทุนและระดับเทคโนโลยีที่เหมาะสม สามารถปรับใช้กับบริบทของปากีสถานได้          | ดี           |

| หลักความร่วมมือ<br>south-south       | เกณฑ์การพิจารณา                                                                         | ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น                                                                                                                                                   | ประเมิน<br>ระดับ          |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| การแลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้สองทาง   | ทั้งสองประเทศเป็นทั้งผู้ให้<br>และผู้รับองค์ความรู้หรือไม่                              | การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังเป็น<br>การถ่ายทอดความรู้จากไทยไปยัง<br>ปากีสถาน ขณะที่การนำ<br>ความเชี่ยวชาญของปากีสถาน<br>มาแลกเปลี่ยนกับไทยยังไม่ชัดเจน                         | ต้องพัฒนา                 |
| การพัฒนาศักยภาพ<br>และการพึ่งพาตนเอง | โครงการช่วยให้บุคคล<br>ชุมชน และหน่วยงาน<br>ดำเนินงานต่อได้ด้วยตนเอง<br>หรือไม่         | การพัฒนาผู้นำชุมชนช่วยวางรากฐาน<br>การพึ่งพาตนเอง แต่ยังคงติดตามว่า<br>ผู้นำสามารถนำความรู้ไปใช้และ<br>ถ่ายทอดต่อได้เพียงใด                                               | ปานกลาง                   |
| ผลประโยชน์ร่วมกัน                    | ทั้งไทยและปากีสถานได้รับ<br>ประโยชน์จากความร่วมมือ<br>อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่           | ปากีสถานได้รับความรู้และการพัฒนา<br>ศักยภาพ ส่วนไทยได้รับความไว้วางใจ<br>เครือข่าย และภาพลักษณ์ที่ดี แต่<br>ผลประโยชน์ของฝ่ายไทยยังไม่ได้<br>กำหนดและประเมินอย่างเป็นระบบ | ปานกลาง                   |
| ความต่อเนื่อง                        | กิจกรรมเชื่อมโยงกับ<br>แผนงานระยะกลางหรือ<br>ระยะยาวหรือไม่                             | ความร่วมมือจำนวนหนึ่งยังมีลักษณะ<br>เป็นกิจกรรมเฉพาะครั้ง และยังไม่มี<br>กรอบความร่วมมือไทย-ปากีสถาน<br>ระยะยาว                                                           | ต้องพัฒนา                 |
| ความยั่งยืน                          | มีหน่วยงาน งบประมาณ<br>บุคลากร และระบบติดตาม<br>รองรับหลังสิ้นสุดการ<br>สนับสนุนหรือไม่ | มีศักยภาพในการต่อยอด แต่ยังขาด<br>กลไกติดตาม ตัวชี้วัด แหล่งทรัพยากร<br>และการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน                                                                  | ต้องพัฒนา                 |
| การขยายผล                            | ผลจากโครงการสามารถ<br>ถ่ายทอดไปยังบุคคล ชุมชน<br>หรือพื้นที่อื่นได้หรือไม่              | โครงการหมู่บ้าน Jab มีศักยภาพเป็น<br>พื้นที่นำร่อง แต่ยังไม่มีการติดตาม<br>ที่เพียงพอสำหรับยืนยันการขยายผล                                                                | อยู่ระหว่าง<br>การประเมิน |
| ความร่วมมือระหว่าง<br>ภาคส่วน        | มีการประสานงานระหว่าง<br>ภาครัฐ ชุมชน องค์กร<br>ระหว่างประเทศ และภาค<br>ส่วนอื่นหรือไม่ | มีความร่วมมือระหว่างสถาน<br>เอกอัครราชทูตฯ กรมความร่วมมือ<br>ระหว่างประเทศ หน่วยงานปากีสถาน<br>ชุมชน และ UN Women แต่ยังเป็น<br>รายโครงการ                                | ปานกลาง                   |

| หลักความร่วมมือ<br>south-south       | เกณฑ์การพิจารณา                                          | ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น                                                                                                                      | ประเมิน<br>ระดับ |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| การติดตามและความ<br>รับผิดชอบร่วมกัน | มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และ<br>การทบทวนผลร่วมกัน<br>หรือไม่ | ยังไม่มีระบบติดตามและประเมินผล<br>ร่วมที่ครอบคลุมความร่วมมือทั้งหมด<br>ทำให้ประเมินผลในระดับชุมชน<br>สถาบัน และความสัมพันธ์ทวิภาคี<br>ได้ยาก | ต้องพัฒนา        |

ผลการประเมินเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างไทยกับปากีสถานมีความสอดคล้องกับหลักความร่วมมือ south-south ในด้านการตอบสนองความต้องการของประเทศหุ้นส่วนและความเหมาะสมขององค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการเกษตร การพัฒนาชุมชน การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ การส่งเสริมบทบาทสตรี และการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือยังมีข้อจำกัดด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สองทาง ความต่อเนื่อง ความยั่งยืน และระบบติดตามประเมินผล เนื่องจากกิจกรรมส่วนหนึ่งยังมีลักษณะเฉพาะครั้ง และยังมีได้ดำเนินการภายใต้กรอบแผนงานระยะยาวที่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนด ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาต่อไป

ดังนั้น ในการพัฒนา south-south cooperation ของความร่วมมือด้านการพัฒนา เพื่อให้มีความสมดุลและเกิดประโยชน์เรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นนั้น ต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในลักษณะ two-way ซึ่งจะเป็ประโยชน์กับไทยในบริบทความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศตะวันตกและความไม่แน่นอนของระบบความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศโลกใต้ (Global South) ต้องเพิ่มการพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และจัดทำกรอบความร่วมมือได้-ได้ที่มีทิศทางชัดเจนในระยะยาว<sup>10</sup>

ที่ผ่านมาปากีสถานมีบทบาทสำคัญใน Global South<sup>11</sup> ฝ่ายไทยอาจพิจารณาศักยภาพของปากีสถานและความสอดคล้องกับความต้องการของไทย ซึ่งปากีสถานมีความเข้มแข็ง โดยเฉพาะกองทัพที่มีแสนยานุภาพ ที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนคนรุ่นใหม่จำนวนมาก ในกรณีนี้ ประเทศไทยอาจพิจารณาเปิดรับและเรียนรู้จากจุดแข็งและประสบการณ์ของปากีสถานในสาขาสำคัญ ดังนี้

<sup>10</sup> <https://thediplomat.com/2025/03/a-roadmap-for-south-south-cooperation/>

<sup>11</sup> การทูตด้านสภาพภูมิอากาศเป็นอีกเวทีหนึ่งที่ปากีสถานมุ่งเสริมสร้างบทบาทและอิทธิพลในระดับโลก เนื่องจากเป็นหนึ่งในประเทศที่มีความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมากที่สุด และจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจำนวนมากเพื่อรับมือกับความเปราะบางดังกล่าว ผู้นำปากีสถานจึงมีบทบาทเชิงรุกในการผลักดันวาระด้านสภาพภูมิอากาศในฐานะตัวแทนของประเทศโลกใต้ (Global South) <https://www.belfercenter.org/research-analysis/eye-storm-pakistans-balancing-act-evolving-geopolitical-order>

| สาขาความร่วมมือ                                              | ประเด็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติการเมืองและการทหาร<br>(Political and Military Dimension) | <p><b>การบริหารจัดการความมั่นคงเชิงยุทธศาสตร์และภูมิรัฐศาสตร์<sup>12</sup>:</b> ปากีสถานตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีความซับซ้อนสูงด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ ทำให้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญระดับสูงในการบริหารจัดการนโยบายต่างประเทศ ทหาร และความมั่นคงท่ามกลางความขัดแย้งระดับภูมิภาค ซึ่งไทยสามารถศึกษาแนวทางการดำเนินนโยบายความมั่นคงและการรักษาสมดุลทางอำนาจ</p>                                                                                                                                                                                |
|                                                              | <p><b>ปฏิบัติการบรรเทาสาธารณภัยและการช่วยเหลือโดยกองทัพ (Military-led Disaster Response):</b> เนื่องจากปากีสถานเผชิญภัยพิบัติขนาดใหญ่บ่อยครั้ง กองทัพปากีสถานจึงมีบทบาทสำคัญและมีระบบการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการในการระดมสรรพกำลังเข้าช่วยเหลือผู้ประสบภัยในภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นบทเรียนที่แลกเปลี่ยนในการบูรณาการกำลังพลพลเรือนและทหารของไทยเพื่อรับมือภัยพิบัติฉุกเฉิน</p>                                                                                                                                                                      |
|                                                              | <p><b>การศึกษาหรือวิจัยด้านโลกมุสลิม</b><br/>ปากีสถานเป็นประเทศมุสลิมขนาดใหญ่ที่มีบทบาทนำในองค์กรความร่วมมืออิสลาม (OIC) และมีความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับทั้งโลกตะวันออกกลาง เอเชียกลาง และเอเชียใต้ การทำความเข้าใจโครงสร้างอำนาจ การเมืองระหว่างประเทศ และกลไกการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศของกลุ่มประเทศมุสลิม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินความสัมพันธ์ของไทยกับโลกมุสลิมในภาพรวม<sup>13</sup></p>                                                                                                                                                      |
| มิติเศรษฐกิจ<br>(Economic Dimension)                         | <p><b>อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและแรงงานดิจิทัล (IT &amp; Software Outsourcing)<sup>14</sup>:</b> ปากีสถานเป็นหนึ่งในประเทศที่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีบุคลากรด้านไอทีและผู้ประกอบอาชีพอิสระทางดิจิทัล (IT freelancers) ที่สามารถให้บริการแก่ตลาดต่างประเทศจำนวนมาก โดยปากีสถานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจดิจิทัลระดับโลก ผ่านการรับจ้างพัฒนาซอฟต์แวร์ การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทในประเทศตะวันตก ไทยจึงสามารถเรียนรู้แนวทางการสร้างระบบ</p> |

<sup>12</sup> <https://fpif.org/the-islamabad-pivot-and-the-rise-of-the-global-souths-diplomatic-order/>

<sup>13</sup> Pakistan hosts OIC conference on women in Islamabad with 57 member states attending  
<https://www.arabnews.com/node/2650593/%7B%7B>

<sup>14</sup> <https://www.state.gov/business-opportunities-in-pakistans-information-and-communication-technology-sector>

| สาขาความร่วมมือ                        | ประเด็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <p>นิเวศที่เอื้อต่ออุตสาหกรรมดิจิทัล การพัฒนาทักษะแรงงานแห่งอนาคต และการเชื่อมโยงบุคลากรเข้าสู่ตลาดโลก ตลอดจนแสวงหาโอกาสสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการและบุคลากรด้านเทคโนโลยีของทั้งสองประเทศ เพื่อเชื่อมโยงไทยเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานด้านซอฟต์แวร์และบริการดิจิทัลของบริษัท ตะวันตก และยกระดับความร่วมมือจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ไปสู่การร่วมพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย</p> <p><b>การเชื่อมโยงการลงทุนของภาคเอกชนไทยในปากีสถาน</b><br/> นำโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบ (เช่น โมเดลการพัฒนาหมู่บ้าน Jab) ไปเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจเกษตรและปศุสัตว์ของบริษัทไทยในพื้นที่ เพื่อช่วยยกระดับเกษตรกรรายย่อยในชุมชนให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของบริษัทไทย เช่น การเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอาหารสัตว์หรือฟาร์มเครือข่าย (Contract Farming แบบเป็นธรรม) ซึ่งช่วยสร้างรายได้ที่มั่นคงให้แก่ชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ควบคู่ไปกับการเติบโตทางธุรกิจ</p> |
| <b>มิติสังคม</b><br>(Social Dimension) | <b>การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความยืดหยุ่นของชุมชน (Climate Resilience &amp; Adaptation):</b> ประชาชนและชุมชนในปากีสถานมีประสบการณ์ตรงในการปรับตัวและฟื้นฟูวิถีชีวิตภายหลังเผชิญวิกฤตภัยธรรมชาติครั้งรุนแรง การศึกษาภูมิปัญญาและการจัดการทรัพยากรระดับท้องถิ่นของปากีสถานจะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ชุมชนไทยในการรับมือกับความเปราะบางด้านสิ่งแวดล้อม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 2.3 สรุปผลการศึกษา

รายงานพบว่าความช่วยเหลือด้านทุนและโครงการกิจกรรมด้านการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานในปัจจุบัน ซึ่งขับเคลื่อนผ่านกลไกความร่วมมือของกรมความร่วมมือระหว่างประเทศและสถานเอกอัครราชทูตฯ ซึ่งยึดหลักการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีระดับปานกลางและต้นทุนที่เหมาะสม มีความสอดคล้อง (compatible) กับความต้องการของปากีสถานรวมทั้งบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของปากีสถาน ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานการพัฒนาของปากีสถานและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้ความร่วมมือจะตอบสนองต่อปัญหาความยากจน ความมั่นคงทางอาหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องลักษณะการดำเนินงานที่เป็นกิจกรรมเฉพาะครั้ง (One-off) ขาดกรอบความร่วมมือทวิภาคีระยะยาว ระบบติดตามประเมินผล

และความสมดุลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสองทาง (Two-way Learning) ดังนั้น เพื่อยกระดับความร่วมมือให้สอดคล้องกับหลักการความร่วมมือใต้-ใต้ (South-South Cooperation) อย่างแท้จริง ประเทศไทยจึงควรต่อยอดจุดแข็งในสาขาด้านการเกษตร การพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) สาธารณสุข การจัดการภัยพิบัติ และการส่งเสริมบทบาทสตรี ควบคู่กับการเปิดรับและเรียนรู้จากจุดแข็งของปากีสถานในมิติต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการภัยพิบัติขนาดใหญ่ การศึกษาและวิจัยโลกมุสลิม อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การเชื่อมโยงกับภาคเอกชนของไทยที่ลงทุนในปากีสถาน และการสร้างความยืดหยุ่นของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) และขับเคลื่อนความสัมพันธ์ทวิภาคีในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ในลำดับถัดไป รายงานนี้จะเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อยกระดับความร่วมมือจากความช่วยเหลือเฉพาะกิจสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้หลักการ south-south cooperation ครอบคลุมเรื่องการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาทวิภาคีเพื่อให้ความร่วมมือมีความต่อเนื่อง การส่งเสริมความร่วมมือแบบแลกเปลี่ยนสองทาง รวมทั้งข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งน่าจะสรุปเป็นแนวทางการดำเนินความร่วมมือด้านการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานภายใต้บริบท south-south cooperation ซึ่งสามารถเป็นอีกเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ของทั้งสองประเทศ

## บทที่ 3

### ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

#### 3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา บริบทความท้าทาย และผลการดำเนินความร่วมมือด้านการพัฒนาระหว่างประเทศไทยและปากีสถานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง ข้อจำกัด โอกาสและศักยภาพในการยกระดับความสัมพันธ์ภายใต้กรอบความร่วมมือใต้-ใต้ (South-South Cooperation: SSC) บทนี้จึงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

**ประเด็นแรก** การขับเคลื่อนความร่วมมือเพื่อพัฒนาระหว่างประเทศไทยและปากีสถานให้หลุดพ้นจากข้อจำกัดของการดำเนินงานแบบเฉพาะกิจจำเป็นต้องอาศัยการยกระดับขึ้นสู่กลไกการเมืองและการทูตระดับทางการเพื่อให้เกิดพันธผูกพันเชิงนโยบายและกรอบการทำงานที่ชัดเจน โดยสามารถขยายรายละเอียดและแนวทางการผลักดันผ่านกลไกต่างๆ ดังนี้

##### 3.1.1 การใช้ประโยชน์จากการประชุมปรึกษาหารือทางการเมือง (Political Consultations: PolCon)

ซึ่งเป็นระดับปลัด หรือ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศของทั้งสอง หรือหากมีการยกระดับและสามารถประชุมกรอบการประชุมคณะกรรมการร่วม (Joint Economic Commission / Joint Commission Thailand-Pakistan) ระดับรัฐมนตรีว่าการต่างประเทศของทั้งสองฝ่าย โดยอาจใช้เวที JC หรือ JEC ในการผลักดันแนวคิดการพัฒนาจาก "ความช่วยเหลือ (Aid)" สู่ "ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา (Strategic Development Partnership)" ภายใต้บริบท South-South Cooperation เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของทั้งสองฝ่ายเห็นชอบร่วมกันในหลักการและทิศทางระยะยาว

##### 3.1.2 การริเริ่มกรอบความร่วมมือเฉพาะด้าน (Thematic Frameworks)

โดยผลักดันให้มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) หรือแผนงานความร่วมมือด้านการพัฒนา/วิชาการราย 3 ปี ผ่านช่องทาง PolCon เพื่อกำหนดสาขาเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจน เช่น การเกษตรและความมั่นคงทางอาหาร การพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) และการจัดการภัยพิบัติ ซึ่งจะช่วยสร้างความต่อเนื่องและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ อาจพิจารณาสร้างกลไกติดตามทางการทูต (Diplomatic Monitoring) โดยใช้เวทีนี้เป็นช่องทางในการทบทวนและประเมินผลสัมฤทธิ์ภาพรวมของโครงการพัฒนาที่ผ่านมา

(เช่น โครงการพัฒนาชุมชนหมู่บ้าน Jab) รวมถึงการแลกเปลี่ยนมุมมองด้านสถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อปรับรูปแบบความร่วมมือให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

### 3.1.3 การริเริ่มความร่วมมือรูปแบบ Public-Private-People Partnership (4P) ให้ภาครัฐและภาคเอกชนไทยที่ลงทุนในปากีสถาน

(เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์) ร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นของปากีสถานในการนำโมเดลพัฒนาชุมชนไปขยายผลกับเครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ รวมทั้งการขยายตลาด ซึ่งช่วยยกระดับรายได้และกระจายความเจริญสู่ชุมชนรากหญ้า

### 3.1.4 การริเริ่มสาขาความร่วมมือใหม่เพื่อการแลกเปลี่ยนแบบสองทาง (Two-way Learning)

ซึ่งยุทธศาสตร์กรมเอเชียใต้ฯ ต่อปากีสถานมุ่งมั่นที่จะขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจระหว่างกัน ดังนั้นอาจใช้เวทีนี้ในการเปิดประเด็นความร่วมมือใหม่ๆ ที่ไทยสามารถเรียนรู้จากปากีสถาน และได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT & Software Outsourcing) เพื่อให้ไทยสามารถเข้าถึง supply chain สืบเนื่องจากปากีสถานเป็น supply chain ให้บริษัทธุรกิจใหญ่ด้านไอทีของประเทศตะวันตก, ระบบการเงินอิสลาม (Islamic Banking), สาขาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (defense) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ตามหลักการ South-South Cooperation อย่างแท้จริง

### 3.1.5 การบูรณาการความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาและองค์การระหว่างประเทศ (Dialogue Partners & Multilateral Frameworks)

ด้วยปากีสถานเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญทางภูมิรัฐศาสตร์ มีประชากรกว่า 250 ล้านคน และเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเอเชียใต้ เอเชียกลาง และตะวันออกกลาง องค์การระหว่างประเทศและประเทศหุ้นส่วนจึงให้ความสำคัญสูงในการรักษาเสถียรภาพและการพัฒนาในพื้นที่นี้ ปากีสถานเป็นหนึ่งในประเทศที่มีสำนักงานหน่วยงานสหประชาชาติปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งดำเนินงานภายใต้กรอบใหญ่ เช่น United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ดังนั้น การที่ไทยเข้าไปดำเนินโครงการพัฒนาในปากีสถานผ่านการประสานพลัง (Synergy) กับ UN Agencies และ Dialogue Partners จะช่วยเพิ่มน้ำหนักทางการทูต ยกย่องสถานะและเกียรติภูมิของไทย (Status & Prestige) ในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาที่น่าเชื่อถือในระดับสากล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ไทยสามารถเข้าถึงแหล่งทุนสนับสนุนภายนอกเพื่อขับเคลื่อนโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ไทยอาจพิจารณาต่อยอดความร่วมมือที่ริเริ่มไว้แล้วกับ UN Women ในการพัฒนาทักษะและส่งเสริมอาชีพสตรี และขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ เช่น โครงการพัฒนาแห่ง

สหประชาชาติ (UNDP) ในด้านการพัฒนาชุมชนและการลดความเหลื่อมล้ำ ร่วมมือกับองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) หรือโครงการอาหารโลก (WFP) ในการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการเกษตรและความมั่นคงทางอาหารเข้ากับโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบ (เช่น หมู่บ้าน Jab) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรับมือกับความมั่นคงทางอาหารและวิกฤตภัยพิบัติ

### 3.2 การพัฒนากลไกการติดตามและประเมินผลโดยประยุกต์ใช้แนวคิดผลตอบแทนทางสังคม (Monitoring, Assessment & SROI)

**ประเด็นที่สอง** ต้องมีการพัฒนากลไกและระบบการติดตามรวมทั้งประเมินผลซึ่งกรมความร่วมมือดำเนินการอยู่แล้ว<sup>15</sup> โดยอาจขยายเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและดึงดูดการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน จำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดผลที่มีมาตรฐาน โปร่งใส และสะท้อนคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.1 การดำเนินโครงการพัฒนาที่ผ่านมามีประสบการณ์ปัญหาการติดตามผลที่เน้นเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม หรือจำนวนครั้งของกิจกรรม) มากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว รวมถึงยังไม่มีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ Social Return On Investment: SROI เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และคำนวณมูลค่าผลตอบแทนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเทียบกับต้นทุนที่ลงทุนไป (แปลงคุณค่าเชิงคุณภาพให้เป็นมูลค่าเชิงตัวเลข) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียเห็นภาพความคุ้มค่าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในระดับชุมชน นอกจากนี้ ภาคเอกชนมักให้ความสำคัญกับการลงทุนที่มีผลลัพธ์ชัดเจน

การนำ SROI<sup>16</sup> มาใช้ในการประเมินโครงการพัฒนาชุมชนจะช่วยแสดงให้เห็นว่าทุกเม็ดเงินที่ภาคเอกชนร่วมลงทุนผ่านโมเดล Public-Private-People Partnership (4P) สามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคม สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร และยกระดับคุณภาพชีวิตได้เท่าไร และการมีรายงานการประเมิน SROI ที่โปร่งใส จะช่วยให้บริษัทเอกชนไทยที่ไปลงทุนในปากีสถาน (เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์) สามารถนำผลลัพธ์ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานความยั่งยืนขององค์กร (ESG

<sup>15</sup> หลักการประเมินโครงการ <https://tica-thaigov.mfa.go.th/th/> (การประเมินผลตามแนวทาง OECD DAC คือการประเมินแผนงาน นโยบาย หรือโครงการอย่างเป็นระบบและเป็นกลาง เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง การบรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืน โดยกรมความร่วมมือระหว่างประเทศกำหนดการประเมินโครงการไว้ 4 ระยะ ได้แก่ ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินงาน ก่อนสิ้นสุดโครงการ และหลังสิ้นสุดโครงการ 3-5 ปี กระบวนการประเมินครอบคลุมการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลและจัดทำข้อเสนอแนะ เพื่อนำบทเรียนที่ได้รับไปปรับปรุงการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพของความร่วมมือในอนาคต)

<sup>16</sup> The Effectiveness of Thailand-UNFPA South-South and Trilateral Cooperation ตัวอย่างการวัดประสิทธิภาพของโครงการ โดยใช้ SROI (1 USD = 4 USD Social Impact) [https://thailand.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNFPA%20SROI%20BK%20Eng%20Re02%20N8\\_0.pdf](https://thailand.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNFPA%20SROI%20BK%20Eng%20Re02%20N8_0.pdf)

Reporting) และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งช่วยยกระดับภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นและผู้บริโภค

3.2.2. การพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลและการจัดทำดัชนีชี้วัดร่วมกัน (Joint Indicators)

**ประเด็นที่สาม** การยกระดับความร่วมมือเพื่อการพัฒนาภายใต้หลักการ South-South Cooperation ให้มีความยั่งยืนและสร้างความเป็นเจ้าของ (Country and Community Ownership) อย่างแท้จริง จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดไว้ตั้งแต่ "ขั้นตอนการออกแบบโครงการ (Project Design Phase)"

การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตั้งแต่ต้นทาง โดยในขั้นตอนการออกแบบโครงการภาครัฐของไทย (โดยกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ หรือ TICA และสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต) หน่วยงานภาครัฐของปากีสถาน ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และตัวแทนชุมชนในพื้นที่ (เช่น ผู้นำชุมชนในหมู่บ้าน Jab) ต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน (Joint Indicators)

การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนความยั่งยืนและการพึ่งพาตนเอง (Sustainability & Self-Reliance Indicators): ตัวชี้วัดหลักต้องก้าวข้ามการนับจำนวนเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนผู้อำนวยความสะดวกหรือจำนวนครั้งของกิจกรรม) ไปสู่การวัดความสามารถในการดำเนินงานต่อด้วยตนเองของชุมชน โดยกำหนดเงื่อนไขว่าชุมชนต้องสามารถบริหารจัดการและต่อยอดกิจกรรมได้ด้วยตนเอง แม้จะสิ้นสุดการสนับสนุนจากฝ่ายไทยแล้วก็ตาม โดย "ชุมชนต้องทำต่อได้แม้ไม่มีไทย" เพื่อพิสูจน์ความสำเร็จและความยั่งยืนของโครงการ ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อ (Multiplier Effect / Peer-to-Peer Training)

การจัดทำจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สะท้อนว่าผู้นำชุมชนหรือสตรีที่ผ่านการอบรม สามารถนำความรู้ (เช่น หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทักษะการเกษตร หรือการบริหารจัดการฟาร์ม) ไปถ่ายทอดต่อให้แก่คนในชุมชนหรือหมู่บ้านใกล้เคียงได้ด้วยตนเอง ตัวชี้วัดการจัดตั้งกลไกบริหารจัดการภายในชุมชน (เช่น คณะทำงานบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน หรือกลุ่มอาชีพ) ที่มีกฎระเบียบและการพึ่งพิงทรัพยากรภายในชุมชนเอง เพื่อให้กิจกรรมดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจชุมชนที่แสดงให้เห็นว่า ผลผลิตหรืออาชีพที่ได้รับการส่งเสริมสามารถสร้างรายได้หมุนเวียนและพยุ่งเศรษฐกิจของครัวเรือนได้จริง

นอกจากนี้ การติดตามผลแบบเป็นระยะ (Milestone-based Monitoring) เพื่อกำหนดรอบการติดตามและทบทวนความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตลอดอายุโครงการ (เช่น การประเมินผลกลางคันและหลังสิ้นสุดโครงการระยะสั้น) มีความสำคัญ เพื่อตรวจสอบอุปสรรคและปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เนื่องจากโครงการพัฒนา

ชุมชนมักใช้เวลาหลายๆ กว่าที่จะเห็นผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน สถานเอกอัครราชทูตฯ จะต้องทำหน้าที่เป็น "ผู้ติดตามในระยะยาว (Long-term Monitor)" โดยลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมโครงการและพบปะผู้นำชุมชน เป็นระยะ แม้จะสิ้นสุดงบประมาณโครงการรอบแรกไปแล้ว เพื่อประเมินความยั่งยืนของการดำเนินงาน สถานเอกอัครราชทูตฯ จะทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมในการรายงานผลลัพธ์กลับมายัง TICA และกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้ไปใช้ในการวางแผนขยายผล หรือปรับปรุงนโยบายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาในระยะยาวต่อไป

### 3.3 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Implementation Mechanism)

การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการบทบาทของหน่วยงานหลักและการสร้างกลไกที่ยั่งยืน โดยต้องมีการ **ระบุมาตรการที่ต้องการขับเคลื่อน การดำเนินงาน กรอบเวลา (Timeline) และการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน**ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากตั้งกรอบระยะเวลาโครงการ 3 ปี อาจสรุป ดังนี้

#### 3.3.1 การดำเนินการกิจเพื่อรักษาความต่อเนื่องของนโยบาย

จะใช้แนวทางการขับเคลื่อนแบบ **3 ระดับไปพร้อมกัน (Three-Tier Approach)** ควบคู่ไปกับการบูรณาการบทบาทของหน่วยงานหลัก เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1) การขับเคลื่อนในระดับนโยบายและกลไกความร่วมมือ

**กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา (กรมเอเชียใต้ฯ):** มุ่งขับเคลื่อนมิติการเมืองและการทูต พร้อมทั้งผลักดันกรอบความร่วมมือผ่านกลไกการประชุมคณะกรรมการร่วม (Joint Commission: JC) และการประชุมปรึกษาหารือทางการเมือง (Political Consultations: PolCon) ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยประสานงานอย่างใกล้ชิดผ่านกระทรวงการต่างประเทศของทั้งสองฝ่าย

##### 2) การขับเคลื่อนในระดับวิชาการและงบประมาณ

**- กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (TICA):** **สำรวจและประเมินความพร้อม** ตลอดจนศักยภาพในพื้นที่ (Preliminary Needs Assessment หรือ Fact Finding) เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของโครงการ สำรวจสภาพปัจจุบัน และความพร้อมที่จะตั้งโครงการ สภาพปัญหา ลักษณะทางการภาพ ความต้องการที่แท้จริง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่จะรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของประเทศคู่ร่วมมือ เป็นการ “รู้เขา” รับผิดชอบด้านการออกแบบหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการบูรณาการองค์ความรู้ในสาขาที่ไทยมีความเชี่ยวชาญ ได้แก่ เกษตรกรรม, หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP), สาธารณสุข และการพัฒนาบทบาทสตรี โดยดำเนินการผ่านการหารือร่วมกับหน่วยงานของฝ่ายปากีสถาน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต และสถานเอกอัครราชทูตปากีสถานประจำประเทศไทย

- **สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต:** ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมเชิงรุก (Proactive Bridge) ในการประสานงานและขับเคลื่อนภารกิจในพื้นที่อย่างเต็มรูปแบบ โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและขยายผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (ก) การประสานงานเชิงลึกกับหน่วยงานภาครัฐของปากีสถานที่กำกับดูแลงานด้านการพัฒนา: ร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโดยตรง อาทิ กระทรวงกิจการเศรษฐกิจ (Ministry of Economic Affairs) รวมถึงหน่วยงานระดับท้องถิ่น เพื่อขับเคลื่อนโครงการให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ (ข) การหาหรือและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนไทยในพื้นที่: ร่วมมือกับภาคเอกชนไทยที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจในปากีสถาน อาทิ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงลึก บูรณาการองค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรมอาหาร และห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนใช้ประโยชน์จากเครือข่าย เครดิต และประสบการณ์ภาคเอกชนในการสนับสนุนโครงการพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในทั้ง 3 ระดับให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จะดำเนินการควบคู่ไปกับ **การจัดประชุมหรือเป็นระยะ:** มีระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน (Monitoring and Reporting Mechanism) ในแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลสัมฤทธิ์ทั้งในเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม ความสำเร็จของโครงการ) และเชิงคุณภาพ (เช่น การนำองค์ความรู้ไปต่อยอด ชีตความสามารถที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรปากีสถาน) นำผลการประเมินมาวิเคราะห์จุดเด่น ข้อจำกัด และข้อท้าทาย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในระยะต่อไป และ **การแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง:** เพื่อให้การประสานงานและการดำเนินโครงการในพื้นที่สอดคล้องกับบริบทและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

### 3.3.2 การมุ่งเน้นการจัดตั้งและบริหารจัดการเครือข่ายผู้เคยได้รับทุน

จัดทำฐานข้อมูลทุน การคัดเลือกบุคลากร และขยายผลการดำเนินงานในระดับพื้นที่ โดยมีแนวทางปฏิบัติของ TICA เพื่อช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและเครือข่ายความร่วมมือระยะยาวระหว่างบุคลากรสำคัญของทั้งสองประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และตรงตามความต้องการของพื้นที่ เป็นช่องทางขยายผลองค์ความรู้และการพัฒนาในระดับรากหญ้าหรือระดับท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดย **สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต:** ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายผู้รับทุนในพื้นที่และหน่วยงานของปากีสถาน (ร่วมกับ TICA): สนับสนุนข้อมูลและการดำเนินกระบวนการคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส เพื่อขยายประโยชน์และความยั่งยืนของการสร้างกลไกเครือข่ายดังกล่าว

### 3.3.3 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสองทาง (Two-way Learning)

มุ่งเน้นการเปิดรับและเรียนรู้จากจุดแข็งของฝ่ายปากีสถาน อาทิ ด้านอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศ การบริหารจัดการภัยพิบัติ การศึกษาโลกมุสลิม เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความสมดุลและผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) โดยมีแนวทางปฏิบัติ และการจัดตั้งกลไกการดำเนินงาน อาทิ **การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจร่วม (Joint Task Force):** ระหว่างหน่วยงานไทยและปากีสถาน เพื่อทำหน้าที่กำหนดประเด็นสำคัญ สำรวจความต้องการ (Needs Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของสาขาความร่วมมือ และ**การจัดทำบันทึกความเข้าใจหรือแผนปฏิบัติการร่วม (Action Plan):** เพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาดูงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง**กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา (กรมเอเชียใต้ฯ)** และ**กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (TICA):** รับผิดชอบร่วมกันในการศึกษารายละเอียด ออกแบบกรอบแนวทาง และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะที่**สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต:** ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนในพื้นที่ ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานของปากีสถาน เพื่อริเริ่มและขับเคลื่อนกิจกรรมแลกเปลี่ยนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3.3.4 การจัดตั้งคณะทำงานร่วมและการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของความร่วมมือด้านการพัฒนาในภาพรวม

มุ่งเน้นการจัดตั้งกลไกการบริหารจัดการโครงการในระดับปฏิบัติการ ผ่านการ**จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจร่วม (Joint Working Group: JWG)** ระหว่างประเทศไทยและฝ่ายปากีสถาน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนแผนงานประจำปี ตลอดจนร่วมกันปรับปรุงรูปแบบและหลักสูตรการอบรมให้มีความยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์ และสอดคล้องกับบริบทความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่าย โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนและการแบ่งบทบาทภารกิจ อาทิ **การจัดตั้งกลไกการประชุมร่วมประจำปี:** การขับเคลื่อนกลไกการทำงานร่วมกันจะต้องมีเวทีกลางที่มีประสิทธิภาพและมีกรอบการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถร่วมมือกันบริหารจัดการโครงการได้อย่างคล่องตัว **การเป็นเวทีกลางสำหรับการทบทวนแผนงานประจำปี (Annual Work Plan Review):** ใช้เวทีการประชุมของคณะทำงานร่วมหรือการประชุมหารือระดับทบทวนนโยบาย เป็นแพลตฟอร์มหลักในการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เปิดโอกาสให้ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทั้งสองฝ่ายร่วมกันพิจารณาปรับปรุง ปรับเปลี่ยน หรือโยกย้ายงบประมาณและกิจกรรมในแผนงานประจำปี ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ-สังคม และความต้องการเร่งด่วนของพื้นที่ **การร่วมกันแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว (Rapid Troubleshooting):** จัดตั้งช่องทางการประสานงานเฉพาะกิจ (Ad-hoc Working Channel หรือ Quick Response

Team) ระหว่างผู้ประสานงานหลักของไทยและปากีสถาน เพื่อรองรับกรณีเกิดปัญหาหน้างาน ข้อติดขัดด้านกฎระเบียบ หรือข้อจำกัดด้านงบประมาณ/การเดินทาง โดยสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด: ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานในพื้นที่อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นของปากีสถานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมภายใต้คณะทำงานร่วมเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### สรุปประเด็นการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

| หัวข้อการขับเคลื่อน /<br>มาตรการ                                        | รายละเอียดการ<br>ดำเนินงาน                                                                                                                                             | บทบาทหน้าที่ของ<br>หน่วยงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Timeline<br>(กรอบเวลา) <sup>17</sup>    |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>1. การรักษา<br/>ความต่อเนื่องของ<br/>นโยบายและบทบาท<br/>บูรณาการ</b> | บูรณาการการทำงาน<br>ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน<br>หลักเพื่อขับเคลื่อน<br>โครงการให้ตอบโจทย์<br>ความต้องการของ<br>ปากีสถานและสอดคล้อง<br>กับยุทธศาสตร์ชาติ (แผน<br>5S/5 มิ) | - กรมเอเชียใต้ฯ: ขับเคลื่อน<br>มิติการเมืองการทูต และ<br>ผลักดันกรอบผ่าน<br>PolCon/JC ให้เกิดขึ้น<br>- TICA: ออกแบบหลักสูตร<br>จัดสรรงบประมาณ และ<br>บูรณาการองค์ความรู้<br>(เกษตร, SEP, สาธารณสุข,<br>การพัฒนาศรี)<br>- สถานเอกอัครราชทูต ณ<br>กรุงอิสลามาบัด: เป็น<br>สะพานเชื่อมเชิงรุก<br>ประสานงานในพื้นที่ | ดำเนินการต่อเนื่อง<br>ตลอดระยะเวลา 3 ปี |

<sup>17</sup> การดำเนินการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของไทยกับประเทศต่างๆ ผ่านกรอบคุณร่วมมีระหว่างประเทศจะเป็นลักษณะภายใต้แผนการดำเนินงานระยะ 3 ปี อาทิ กับ สปป. ลาว กพข. ตีมอร์เลสเต เมียนมา ภูฏาน ฯลฯ (3 Year Strategic Work Plan with Targeted Countries) ไม่นานกว่านั้นเนื่องจากกรอบคุณร่วมมีฯ ไม่ต้องการ over commit งบประมาณนานเกินไป โดยแบ่งเป็น **ปีที่ 1: การวางรากฐานและการเริ่มต้นโครงการ** เน้นการเตรียมความพร้อมเชิงระบบ การลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล การวางโครงสร้างพื้นฐานของความร่วมมือ และจัดทำแผนปฏิบัติการโดยละเอียด รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่าย **ปีที่ 2: การขับเคลื่อนและการส่งต่อเทคโนโลยี** ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดี ตลอดจนการพัฒนาอาคารสถานที่หรือแปลงสาธิต (เช่น ศูนย์เรียนรู้เกษตร หรือคลินิกชุมชน) และการทบทวนระยะกลาง **ปีที่ 3: การประเมินผลและการส่งมอบเพื่อความยั่งยืน** เน้นการถอนตัวของผู้เชี่ยวชาญไทยอย่างเป็นระบบและส่งมอบการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้หรือพื้นที่พัฒนาให้แก่หน่วยงานเจ้าภาพของประเทศคู่ภาคีเป็นผู้ดูแลแบบ 100% รวมทั้งทำการประเมินผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) ว่าสามารถตอบโจทย์การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ได้ตามตัวชี้วัดที่วางไว้หรือไม่

แหล่งข้อมูล: <https://tica--thaigov-mfa-go-th>. ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาภายใต้ TICA/สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กองความร่วมมือเพื่อการพัฒนา

| หัวข้อการขับเคลื่อน /<br>มาตรการ                                           | รายละเอียดการ<br>ดำเนินงาน                                                                                                                                                                                               | บทบาทหน้าที่ของ<br>หน่วยงาน                                                                                                                                                                   | Timeline<br>(กรอบเวลา) <sup>17</sup>    |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 2. การสร้างกลไก<br>เครือข่ายผู้รับทุน<br>(Alumni Network)                  | จัดตั้งและบริหารจัดการ<br>เครือข่ายผู้เคยได้รับทุน ให้<br>เป็นกลไกกลางในการแจ้ง<br>เวียนข้อมูลทุน คัดเลือก<br>บุคลากร และขยายผลใน<br>ระดับพื้นที่                                                                        | - สถานเอกอัครราชทูตฯ:<br>เป็นแกนหลักในการ<br>ประสานงานกับเครือข่าย<br>ผู้รับทุนในพื้นที่<br><br>- หน่วยงานปากีสถาน<br>(ร่วมกับ TICA): สนับสนุน<br>ข้อมูลและการคัดเลือก<br>บุคลากรอย่างโปร่งใส | ดำเนินการต่อเนื่อง<br>ตลอดระยะเวลา 3 ปี |
| 3. การส่งเสริม<br>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>แบบสองทาง<br>(Two-way Learning) | เปิดรับและเรียนรู้จากจุด<br>แข็งของปากีสถาน<br>(อุตสาหกรรมป้องกัน<br>ประเทศ การบริหารจัดการ<br>ภัยพิบัติ, การศึกษาโลก<br>มุสลิม, IT และห่วงโซ่<br>อุปทาน) เพื่อสร้างความ<br>สมดุลและประโยชน์<br>ร่วมกัน (Mutual Benefit) | - กรมเอเชียใต้ฯ และ<br>TICA: ศึกษาและออกแบบ<br>กรอบการแลกเปลี่ยน<br><br>- สถานเอกอัครราชทูตฯ:<br>ประสานงานกับหน่วยงาน<br>ปากีสถานเพื่อเริ่มกิจกรรม<br>แลกเปลี่ยน                              | ดำเนินการต่อเนื่อง<br>ตลอดระยะเวลา 3 ปี |
| 4. การจัดตั้ง<br>คณะทำงานร่วมและ<br>การทบทวนผลสัมฤทธิ์                     | จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ<br>(Joint Working Group)<br>เพื่อติดตาม ตรวจสอบ<br>ทบทวนแผนงานประจำปี<br>และปรับปรุงแบบการอบรม<br>ให้มีความยืดหยุ่น                                                                              | - TICA และหน่วยงาน<br>ปากีสถาน: ร่วมกำหนด<br>ตัวชี้วัดและประเมินผล<br>โครงการ<br><br>- สถานเอกอัครราชทูตฯ:<br>ทำหน้าที่ขับเคลื่อนและ<br>ติดตามผลการดำเนินงานใน<br>พื้นที่                     | ดำเนินการต่อเนื่อง<br>ตลอดระยะเวลา 3 ปี |

การศึกษาของรายงานสรุปพบว่า ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของไทยต่อปากีสถานมีความสอดคล้อง (Compatible) กับบริบทและความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายปากีสถาน เนื่องจากใช้แนวทางที่เหมาะสม ทั้งการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีระดับปานกลาง (Intermediate Technology) และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งมุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองและ

การพัฒนาจากศักยภาพภายในชุมชน "อย่างไรก็ดี สำหรับในมิติของการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) นั้น อาจยังมีความท้าทายในเรื่องการประเมินและสะท้อนผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ให้เด่นชัดในภาพรวมได้ยากในระยะนี้ เนื่องจากต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะและการติดตามผลโครงการเชิงลึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในพื้นที่"

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนผ่านกรอบความร่วมมือดังกล่าวยังอาจเป็นประโยชน์และสามารถนำไปถอดบทเรียนเพื่อปรับใช้อย่างอิงกับโครงการความร่วมมือใต้-ใต้ (South-South Cooperation) ของไทยกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอื่นได้ โดยมุ่งเน้นการนำจุดแข็งและองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานของไทยไปต่อยอด แต่ต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคำนึงถึง "ปัจจัยร่วมที่เหมือนกัน" (เช่น ปัญหาการพัฒนา ระดับรายได้ หรือความต้องการพื้นฐาน) ควบคู่ไปกับการ "ประยุกต์ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่แตกต่างกัน" ของบริบททางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่อย่างยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนทั้งมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภายใต้แนวทางที่สร้างผลประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย (Win-Win Solution) อย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

### เอกสารทางราชการและรายงาน

กระทรวงการต่างประเทศ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ, 2566.

Salik, Mian Ahmad Naeem. Advancing Inclusive Growth and Economic Resilience - Pakistan's Annual Development Plan 2025-26. Islamabad: Institute of Strategic Studies Islamabad, 2025.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Manual for the Framework to Measure South-South Cooperation. Geneva: United Nations, 2025.

United Nations Pakistan. UN Pakistan Annual Report 2025. Islamabad: United Nations Pakistan, 2026.

United Nations Pakistan. United Nations Sustainable Development Cooperation Framework for Pakistan 2023-2027. Islamabad: United Nations Pakistan, 2022.

United Nations Population Fund (UNFPA) Thailand. The Effectiveness of Thailand-UNFPA South-South and Trilateral Cooperation: Social Return on Investment Analysis. Bangkok: UNFPA Thailand, 2019.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ. หลักการประเมินผลโครงการ. [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา: <https://tica-thaigov.mfa.go.th/th/content/หลักการประเมินผลโครงการ> [27 สิงหาคม 2569].

Abbasi, Waseem. Pakistan hosts OIC conference on women in Islamabad with 57 member states attending. [Online]. 2026. Available from: <https://www.arabnews.com/node/2650593/pakistan> [2026, August 27].

Bukhari, Huzaima. 'Uraan Pakistan'—An Objective Appraisal. [Online]. 2026. Available from: <https://www.thefridaytimes.com/10-Apr-2026/uraan-pakistan-an-objective-appraisal> [2026, August 27].

- Khalid, Imran. The Islamabad Pivot and the Rise of the Global South's Diplomatic Order. [Online]. 2026. Available from: <https://fpif.org/the-islamabad-pivot-and-the-rise-of-the-global-souths-diplomatic-order/> [2026, August 27].
- Pande, Aparna. The Persistent Challenges to Development in Pakistan. [Online]. 2026. Available from: <https://www.hudson.org/foreign-policy/persistent-challenges-development-pakistan-aparna-pande> [2026, August 27].
- Rahman, Fifi A.; Djoudalbaye, Benjamin; Gomes, J. Carolyn; Karhili, Nagham; Lara, J. Carlos; and Mustafa, Munira. A Roadmap for South-South Cooperation. [Online]. 2025. Available from: <https://thediomat.com/2025/03/a-roadmap-for-south-south-cooperation/> [2026, August 27].
- Staikou, Dimitra. The Iran war changed Pakistan's strategic value, not its political trajectory. [Online]. 2026. Available from: <https://www.eureporter.co/world/iran/2026/07/03/the-iran-war-changed-pakistans-strategic-value-not-its-political-trajectory/> [2026, August 27].
- United States Department of State. Business Opportunities in Pakistan's Information and Communication Technology Sector. [Online]. 2026. Available from: <https://www.state.gov/business-opportunities-in-pakistans-information-and-communication-technology-sector> [2026, August 27].
- Yusuf, Moeed W. In the Eye of the Storm: Pakistan's Balancing Act in the Evolving Geopolitical Order. [Online]. 2026. Available from: <https://www.belfercenter.org/research-analysis/eye-storm-pakistans-balancing-act-evolving-geopolitical-order> [2026, August 27].

### **เอกสารใช้ภายในกระทรวงการต่างประเทศ**

กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ. ข้อมูลการดำเนินความร่วมมือเพื่อการพัฒนาและทุนกับปากีสถาน. ข้อมูลจากกองส่งเสริมและประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และกองความร่วมมือด้านทุน, เอกสารใช้ภายใน, ม.ป.ป.

**การสัมภาษณ์และการให้คำแนะนำ**

ชัชสรัญย์ เลิศเกียรติวงศ์. ผู้อำนวยการกองความร่วมมือเพื่อพัฒนาระหว่างประเทศ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ. ให้คำแนะนำประกอบการจัดทำรายงาน, (23 กรกฎาคม 2569, 4 สิงหาคม 2569, 11 สิงหาคม 2569)

## ประวัติผู้เขียน

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล       | นางสาวกมลวรรณ ศรีโพธิ์ศิลป์                                                                                                                                                                                                                                  |
| ประวัติการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>– เศรษฐศาสตรบัณฑิต หลักสูตรนานาชาติ (Bachelor of Economics) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>– รัฐศาสตรมหาบัณฑิต Graduate School of International Relations (GSIR) International University of Japan ญี่ปุ่น</li> </ul> |
| ประวัติการทำงาน |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| พ.ศ. 2548       | เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองเอเชียใต้ กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา                                                                                                                                                                                        |
| พ.ศ. 2550-2554  | เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองเศรษฐกิจ กรมอาเซียน<br>เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองสังคม กรมอาเซียน                                                                                                                                                                        |
| พ.ศ. 2554-2558  | นักการทูตปฏิบัติการ สถานกงสุลใหญ่ ณ กรุงมุนไบ                                                                                                                                                                                                                |
| พ.ศ. 2558-2559  | นักการทูตปฏิบัติการ กองสื่อมวลชน กรมสารนิเทศ                                                                                                                                                                                                                 |
| พ.ศ. 2559-2561  | นักการทูตชำนาญการ กองประมวล กรมสารนิเทศ                                                                                                                                                                                                                      |
| พ.ศ. 2561-2565  | นักการทูตชำนาญการ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา                                                                                                                                                                                                            |
| พ.ศ. 2563-2565  | นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองแปซิฟิกใต้ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้                                                                                                                                                                                          |
| พ.ศ. 2565       | ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต                                                                                                                                                                                                                 |
| พ.ศ. 2567       | อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัต                                                                                                                                                                                                       |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมยุโรป                                                                                                                                                                                                                              |