



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางพัฒนาระบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย:
ศึกษาแนวปฏิบัติของออสเตรเลียเป็นกรณีตัวอย่าง

จัดทำโดย นายพีรพงษ์ พิมลวิชยาภิจ
รหัส 17021

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางพัฒนาระบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย:
ศึกษาแนวปฏิบัติของออสเตรเลียเป็นกรณีตัวอย่าง

จัดทำโดย นายพีรพงษ์ พิมลวิทยากิจ
รหัส 17021

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตกิตติพงษ์ ณ ระนอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตสุพัตรา ศรีไมตรีพิทักษ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้วิเคราะห์ช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทย โดยเปรียบเทียบกับของออสเตรเลีย เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทยในการดำเนินนโยบายต่างประเทศไทยที่ยังจะทวีความสำคัญขึ้นอย่างมากในอนาคต

เมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่า การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงฯ ยังมีช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายในหลายมิติ ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐานโดยรวม: กรมสารนิเทศยังขาดหน่วยงานเฉพาะภายในกรมฯ ที่จะช่วยวางนโยบายและแผนเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (2) ด้านการประสานงานภายในกระทรวงฯ: กรมสารนิเทศไม่มีระบบการประสานงานเฉพาะ เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประจำตามกรมต่าง ๆ นอกจากนี้ ข้าราชการกระทรวงฯ ยังอาจไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างถ่องแท้ (3) ด้านการประสานงานภายนอกกระทรวงฯ: หน่วยงานของไทยไม่ได้ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ยกเว้นในกรณีฉุกเฉินที่มีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษระหว่างกัน รวมทั้งยังมีความท้าทายของสิ่งแวดล้อมด้านข่าวสารของประเทศไทยที่เปิดกว้าง และผู้ให้ข่าวสารที่หลากหลายและผ่านหลายช่องทาง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ (4) ด้านการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์: ปัจจุบัน กระทรวงฯ เน้นการสร้าง ความเข้าใจเรื่องการต่างประเทศกับคนไทย ซึ่งหากกระทรวงฯ ประสงค์จะใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ก็ควรพิจารณาใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในมิติอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ อาทิ การจัดการกับปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม และ (5) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น: กรมสารนิเทศยังได้รับทรัพยากรที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ

ดังนั้น หากกระทรวงฯ ประสงค์จะพัฒนาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องลดช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทาย เพื่อให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีความคงเส้นคงวาทั้งกระทรวงฯ โดยในทางปฏิบัติ ในระยะสั้น กระทรวงฯ ควรพิจารณาเพิ่มทรัพยากรที่จำเป็นให้กับกรมสารนิเทศ รวมทั้งอบรมข้าราชการเพื่อเปลี่ยนแนวคิด (mindset) ให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยหากเห็นความจำเป็น กรมสารนิเทศอาจพิจารณาจัดตั้งกลไกอย่างไม่เป็นทางการภายในกรม นอกจากนี้ ในระยะยาว เพื่อให้การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายต่างประเทศมีความคงเส้นคงวาทั้งระบบราชการ กระทรวงฯ ควรพิจารณาผลักดันให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นระดับชาติด้วย

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณเอกอัครราชทูต อาจารย์ ศรียันต์บัลล์ ที่สนับสนุนและให้โอกาสผู้เขียนได้เข้าร่วมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569 รวมทั้งเพื่อนร่วมงานที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงแคนเบอร์รา ที่ได้ปฏิบัติงานแทนระหว่างที่ผู้เขียนเข้าร่วมอบรมหลักสูตรฯ

ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน โดยเฉพาะเอกอัครราชทูต กิตติพงษ์ ณ ระนอง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเอกอัครราชทูต สุพัตรา ศรีไมตรีพิทักษ์ และศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งใน การจัดทำรายงานฯ ในหัวข้อที่ผู้เขียนสนใจ แม้จะไม่เคยปฏิบัติหน้าที่ หรือมีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับหัวข้อนี้มาก่อน

ขอขอบคุณเอกอัครราชทูตจรัญวัฒน์ สันตะบุตร รองอธิบดีมาระดี นະລิตา อันทาโม ผู้อำนวยการกรมกฤษฎา จองบุญวัฒนา และผู้อำนวยการศิริธร ไวยรัชพานิช ที่ให้ผู้เขียนได้มีโอกาสสัมภาษณ์อย่างเต็มที่

ขอขอบคุณคุณเจมส์ วิลสัน ที่ให้ข้อมูลและความเห็นอันเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการต่างประเทศและการค้าออสเตรเลีย

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนผู้เขียนอย่างไม่มีเงื่อนไข

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนหวังว่า รายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้สนใจเกี่ยวกับ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พีรพงษ์ พิมลวิชยาภิจ

กันยายน 2569

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา	12
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	12
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	12
2.3 สรุปผลการศึกษา	22
บทที่ 3 ข้อเสนอ	28
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	28
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	28
บรรณานุกรม	31
ประวัติผู้เขียน	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

1.1.1 ภูมิหลัง

1.1.1.1 การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (strategic communications) อย่างเป็นระบบ นายโคฟี แอนนัน เลขาธิการสหประชาชาติ¹ ให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากเห็นความจำเป็นของการปฏิรูปการสื่อสารของสหประชาชาติ จากการมีปฏิสัมพันธ์แบบตึงรับในลักษณะการตอบคำถามของสื่อเป็นหลัก เป็นการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อกู้ภาพพจน์และฟื้นฟูความเชื่อมั่นในสหประชาชาติภายหลังความล้มเหลวในการปฏิบัติหลายภารกิจในช่วง ค.ศ. 1990 อาทิ การฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ในรวันดา (ค.ศ. 1994) การสู้รบในโซมาเลีย (ค.ศ. 1995) และการฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ในสงครามบอสเนีย (ค.ศ. 1995) โดยใน ค.ศ. 1997 สหประชาชาติได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อทบทวนโครงสร้างของกิจกรรมด้านข้อมูลข่าวสารสาธารณะของสหประชาชาติ (Task Force on the Reorientation of United Nations Public Information Activities) โดยคณะทำงานฯ ได้ตีพิมพ์รายงาน Global Vision, Local Voice: A Strategic Communications Programme for the United Nations² และเสนอแนวทางการปฏิรูปเพื่อให้การสื่อสารของสหประชาชาติเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยให้ปรับโครงสร้างของ Department of Public Information (DPI)³ ใหม่ ประกอบด้วย

1) Strategic Communications Division มีหน้าที่กำหนดแนวทางการสื่อสารระดับโลกเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของสหประชาชาติ รวมทั้งบริหาร United Nations Information Centres 63 แห่งทั่วโลก

¹ นายโคฟี แอนนัน ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสหประชาชาติคนที่ 7 ระหว่าง ค.ศ. 1997 - 2006 และได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ เมื่อ ค.ศ. 2001 ร่วมกับสหประชาชาติ “for their work for a better organized and more peaceful world” อันเป็นผลจากการปฏิรูปสหประชาชาติและการให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน

² Task Force on the Reorientation of United Nations Public Information Activities, *Global Vision, Local Voice: A Strategic Communications Programme for the United Nations*, (New York, United Nations, 1997)

³ Department of Public Information (DPI) ดำเนินการปรับโครงสร้างใน ค.ศ. 2002 และต่อมาใน ค.ศ. 2019 เปลี่ยนชื่อเป็น Department of Global Communications (DGC)

2) News and Media Division ทำงานร่วมกับสื่อทั่วโลกเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานของสหประชาชาติ

3) Public Outreach Division มีหน้าที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ของสหประชาชาติกับภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และอุตสาหกรรมบันเทิง เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของสหประชาชาติ

1.1.1.2 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทต่าง ๆ ที่สำคัญ⁴

1) สหรัฐฯ

เหตุการณ์วินาศกรรม เมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 และสงครามต่อต้านการก่อการร้าย (Global War on Terrorism) ที่ตามมา เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากขึ้นกับสหรัฐฯ รายงานของ US Advisory Commission on Public Diplomacy, Advisory Group on Public Diplomacy for the Arab and Muslim World และ General Accountability Office ล้วนสะท้อนความบกพร่องของการสื่อสาร ค่านิยม และนโยบายต่างประเทศของสหรัฐฯ ไปยังนานาประเทศ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการการสื่อสารกับกระบวนการกำหนดนโยบาย อย่างไรก็ตาม ในระยะแรก หน่วยงานด้านความมั่นคงของสหรัฐฯ อาทิ Army Intelligence Center ไม่เห็นด้วยกับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในด้านความมั่นคง โดยเฉพาะกับหลักการการต่อต้านความไม่สงบ (counterinsurgency doctrine) ของ พลเอก เดวิด เพเทรอส ที่เน้นการสร้างความสำเร็จด้านวัฒนธรรมและการสร้างความเชื่อมั่น นอกจากนี้ หน่วยงานเกี่ยวกับกิจการสาธารณะของกองทัพก็ต่อต้านการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในบริบทความมั่นคง เนื่องจากเห็นว่าไม่สอดคล้องกับหลักการให้ข้อมูลที่เป็นกลางที่กองทัพยึดถือ นอกจากนี้ รายงาน 2007 National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communications ของสภาความมั่นคงแห่งชาติของสหรัฐฯ ที่ควรรวมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เข้ากับ การทูตสาธารณะอย่างไม่ถูกต้องก็ยังสร้างความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ต่อมา ผู้บริหารระดับสูงในสมัยประธานาธิบดีบารัค โอบามา ได้พยายามแก้ไขความเข้าใจผิดนี้ โดยเมื่อ ค.ศ. 2010 ทำเนียบขาวได้ตีพิมพ์ National Framework for Strategic Communications โดยนิยามการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการประสานคำพูดกับการกระทำเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับสารชาวต่างชาติ (“the synchronization of words and deeds to engage foreign audiences”) และให้มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมเพื่อบูรณาการการดำเนินนโยบายกับ การสื่อสาร อย่างไรก็ตาม การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้รับการสานต่อจากผู้บริหาร

⁴ Inisa, Auralio, *On Strategic Communications*, [Online], 2026, Available from: <https://www.iai.it/en/publications/c03/strategic-communications> [13 August 2026].

ในสมัยประธานาธิบดีโจเซฟ ไบเดน และต่อมาในสมัยประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ที่เน้นความสำคัญและการเป็นศูนย์กลางของสหรัฐฯ ในภูมิรัฐศาสตร์และภูมิเศรษฐศาสตร์โลก โดยไม่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาคมโลก ก็ส่งผลให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้รับความสำคัญ

2) องค์การสนธิสัญญาแอตแลนติกเหนือ (North Atlantic Treaty Organization: NATO)

การสู้รบกับกลุ่มตาลิบันในอัฟกานิสถานเมื่อ ค.ศ. 2006 เป็นปัจจัยกระตุ้น NATO ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยบูรณาการกิจการสาธารณะ (public affairs) การทูตสาธารณะ (public diplomacy) ปฏิบัติการสารสนเทศ (information operations) และปฏิบัติการจิตวิทยา (psychological operations) เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ก็มีแรงต่อต้านภายในองค์กรเช่นเดียวกับกรณีของสหรัฐฯ จนเมื่อ ค.ศ. 2009 ระหว่างการประชุมสุดยอดที่เมืองสตราสบูร์ก-เคล ที่ประชุมฯ เน้นย้ำความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ว่า การสื่อสารเชิง กลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายทางการเมืองและการทหารขององค์กรฯ (“strategic communications are an integral part of our efforts to achieve the Alliance’s political and military objectives”)

ต่อมาเมื่อ ค.ศ. 2014 จากเหตุการณ์ที่รัสเซียเข้ายึดครองไครเมีย และมีการใช้ การหลอกลวง (deception) การสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) และสงครามข้อมูลข่าวสาร (information warfare) แสดงให้ NATO เห็นว่า การใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความขัดแย้งมิได้เป็นประเด็นสำคัญกับการดำเนินการต่อต้านความไม่สงบ (counterinsurgency) เท่านั้น แต่ยังกลายเป็นประเด็นหลักของความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างรัฐด้วย

เมื่อเดือนมีนาคม ค.ศ. 2023 NATO ได้ตีพิมพ์ Allied Joint Publication-10 (AJP-10) หัวข้อ Allied Joint Doctrine for Strategic Communications ที่สนับสนุนการปรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จากที่เป็นเพียงกิจกรรมสนับสนุนกิจการสาธารณะ ให้มีบทบาทร่วมในการวางแผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินการดำเนินงานทางการทหาร โดยนอกเหนือจากการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ความขัดแย้งแล้ว NATO ยังตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ปกติ โดยเฉพาะการสร้างเรื่องเล่า (narratives) เพื่อสร้างความชอบธรรมให้การดำเนินงาน ส่งผลให้ NATO บรรจุการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างการสั่งการในทุกระดับ

3) สหภาพยุโรป

เหตุการณ์การยึดครองไครเมียของรัสเซียเมื่อ ค.ศ. 2014 เป็นแรงกระตุ้นให้สหภาพยุโรปให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยระหว่างการประชุมคณะมนตรียุโรปเมื่อเดือนมีนาคม ค.ศ. 2015 นางเฟเดริกา โมเกรินี ผู้แทนระดับสูงของสหภาพยุโรปด้าน

การต่างประเทศและนโยบายความมั่นคง ได้สั่งการให้สำนักงานการต่างประเทศของสหภาพยุโรป (European External Action Service: EEAS) จัดทำวางแผนปฏิบัติการด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ที่ระบุเป้าประสงค์หลักของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทของสหภาพยุโรป 3 ประการ ได้แก่

- (1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการส่งเสริมนโยบายและค่านิยมของสหภาพยุโรปในประเทศยุโรปตะวันออกที่ติดกับสหภาพยุโรป
- (2) การสร้างความแข็งแกร่งให้กับสิ่งแวดล้อมด้านสื่อในประเทศยุโรปตะวันออกที่ติดกับสหภาพยุโรป
- (3) การส่งเสริมความตระหนักรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลข่าวสารปลอมของประเทศนอกสหภาพยุโรป และเสริมสร้างขีดความสามารถของสหภาพยุโรปในการคาดการณ์และจัดการกับปัญหาดังกล่าว

เพื่อดำเนินงานตามเป้าประสงค์หลัก 3 ประการข้างต้น สหภาพยุโรปได้จัดตั้ง East StratCom Task Force ภายใต้ EEAS โดยต่อมา East StratCom Task Force ได้เป็นต้นแบบการจัดตั้ง South StratCom Task Force เพื่อแก้ปัญหาข้อมูลจากรัฐอิสลาม (Islamic State) Western Balkans StratCom Task Force เพื่อต่อต้านสงครามข้อมูลข่าวสารของรัสเซียในกลุ่มประเทศทางตะวันตกของรัสเซีย และ Sub-Saharan Africa Stratcom Task Force เพื่อติดตามสิ่งแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสารและสร้างภูมิคุ้มกันต่อปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารของภูมิภาค

ต่อมาในช่วงต้น ค.ศ. 2020 ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้สหภาพยุโรปตระหนักว่า การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) อาจไม่เพียงพอสำหรับใช้จัดการกับปัญหาการให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) จึงได้ขยายกรอบการดำเนินงานจากการจัดการกับการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) ไปเป็นการจัดการกับการปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference: FIMI) ที่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจพฤติกรรมและเจตนาของผู้สร้างข้อมูลข่าวสารปลอม เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

4) ออสเตรเลีย

กระทรวงการต่างประเทศและการค้า (Department of Foreign Affairs and Trade: DFAT) ของออสเตรเลียได้เริ่มให้ความสำคัญกับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังภายหลังการจัดตั้งรัฐบาลของพรรคแรงงาน เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม ค.ศ. 2022 และในด้านการต่างประเทศ นางเพนนี่ หว่อง รัฐมนตรีต่างประเทศคนปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับสาธารณะชนและการสื่อสารที่คงเส้นคงวา ส่งผลให้ DFAT ปรับโครงสร้างเพื่อสนับสนุนการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง ให้สามารถสื่อสารด้านการต่างประเทศกับประชาชนอย่างมี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานของออสเตรเลียเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (whole-of-government approach) ในด้านโครงสร้าง DFAT ได้จัดตั้งแห่ง Strategic Planning and Coordination Group (SCG) และกรม Strategic Communications (SCD) ขึ้นเพื่อสนับสนุนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ

ในด้านเนื้อหา เช่นเดียวกับประเทศตะวันตกอื่น ๆ ออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการจัดการกับปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) และการปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference: FIMI) โดยเมื่อ ค.ศ. 2024 รัฐบาลกลางของออสเตรเลียได้เสนอร่างกฎหมาย Combatting Misinformation and Disinformation Bill 2024 เนื่องจากเห็นว่า การสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง สามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสั่นคลอนกระบวนการทางประชาธิปไตย แม้ว่าความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวในฝ่ายนิติบัญญัติไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ร่างกฎหมายฯ จะนำไปสู่การจำกัดข้อมูลข่าวสาร⁵ โดยสถาบันวิจัยของออสเตรเลีย อาทิ Asia-Pacific Development. Diplomacy & Defence Dialogue (AP4D) ย้ำความสำคัญของปัญหาดังกล่าว โดยเห็นว่า ออสเตรเลียควรมีบทบาทนำในการสร้างสิ่งแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสารที่ดีในระดับภูมิภาคและระดับโลกด้วย⁶

5) ไทย

กระทรวงการต่างประเทศไทยใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยมาตั้งแต่ในอดีต โดยในสมัยนายอาสา สารสิน⁷ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ได้มีดำริให้จัดการทำวัตรเช้าหรือ “Morning Prayers” ตั้งแต่วินาทีที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงฯ และนำกลับมาใช้อีกครั้ง เมื่อดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการฯ โดยเป็นการหรือแบบไม่เป็นทางการทุกเช้า ใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อรับทราบรายงานเรื่องด่วน ความคืบหน้าล่าสุด แลกเปลี่ยนความเห็น และรับคำสั่ง/แนวทางจากรัฐมนตรีไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อ

⁵ Parliament of Australia, [What's next for misinformation regulation?](https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_departments/Parliamentary_Library/Research/FlagPost/2025/July/Whats_next_for_misinformation_regulation), [Online], 2025, Available from: https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_departments/Parliamentary_Library/Research/FlagPost/2025/July/Whats_next_for_misinformation_regulation [13 August 2026].

⁶ Asia-Pacific Development, Diplomacy & Defence Dialogue. [Use All Tools of Statecraft in the Information Environment](https://asiapacific4d.com/idea/information-environment/). [Online]. 2024. Available from: <https://asiapacific4d.com/idea/information-environment/> [13 August 2026].

⁷ ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างปี 2525-2528 และรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การต่างประเทศ ระหว่างปี 2534-2535

ประโยชน์ของการสร้างความเข้าใจกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สื่อมวลชน และสาธารณชน
ทั่วไป⁸

“...เมื่อกลับมาวังสราญรมย์ในฐานะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ
ต่างประเทศ นายอาสา สารสิน ยังคงใช้วิธีการทำงานเช่นเดิม โดยย้ำว่า รัฐบาลมีเวลาไม่มาก จึงต้อง
จัดลำดับความสำคัญ มุ่งบรรลุเป้าหมาย และวางรากฐาน

การหรือแบบไม่เป็นทางการทุกเช้า ที่รัฐมนตรีอาสาเรียกว่า Morning
Prayers จึงเกิดขึ้นทันที ระหว่างเวลา 8.40-9.30 น. ท่าน พร้อมด้วยรัฐมนตรีช่วยฯ วิเชียร วัฒนคุณ
ปลัดกระทรวงฯ วิทยา เวชชาชีวะ นั่งเก้าอี้ชุดรับแขกที่ประจำ เปิดโอกาสให้รองปลัดฯ กับอธิบดีหรือรอง
โดยเฉพาะจากกรมการเมือง กรมพิธีการทูต และกรมสารนิเทศ เข้ามาร่วมรายงานเรื่องด่วน
ความคืบหน้าล่าสุด แลกเปลี่ยนความเห็น และรับคำสั่ง แนวทางจากรัฐมนตรีไปปฏิบัติ”⁹

ผู้บริหารกระทรวงฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เรื่อยมาใน
ทุกระดับ โดยในสถานการณ์การทำงานปกติ ใช้การประชุมในระดับต่าง ๆ ที่เหมาะสม อาทิ
การประชุมอธิบดี การประชุมกรม หรือการประชุมระหว่างอธิบดีกับผู้อำนวยการกอง เพื่อรับทราบ
แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น และวางยุทธศาสตร์ หรือมอบนโยบายในประเด็นสำคัญ

ในสถานการณ์พิเศษ อาทิ ในช่วงสถานการณ์ความขัดแย้งในภูมิภาค
เพื่อรักษามลประโยชน์ของไทยโดยการถ่วงอำนาจระหว่างกัมพูชากับเวียดนาม เจ้าหน้าที่กระทรวงฯ
ต้องประสานงานกับหน่วยงานด้านความมั่นคงของไทยอย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น
ระหว่างกัน ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานที่สอดคล้องกัน และเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปใน
ทิศทางเดียวกัน ทั้งการจัดทำประเด็นสนทนาที่เฉพาะเจาะจง (tailor-made) สำหรับใช้กับแต่ละ
ผู้เล่น และปรับรูปแบบการสื่อสารให้ตอบสนองกับยุทธศาสตร์ อาทิ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่าน
วิทยุเอเชียเสรีในภาษาเขมรและเวียดนาม¹⁰

ในช่วงระยะเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ
ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยได้จัดตั้งคณะทำงานนโยบายยุทธศาสตร์
(Strategic Policy Working Group) เพื่อให้การดำเนินนโยบายต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
ยืดหยุ่น รวดเร็ว และรอบด้าน ตลอดจนมีการวางแผนวางแนวทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ
และผู้บริหารของกรมสารนิเทศเอง ก็ได้เริ่มใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังมากขึ้น โดยมี
เหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างยิ่งยวดกับไทย

⁸ ศูนย์ศึกษาการต่างประเทศ, ท้าวตรีเข้ากับอาสา สารสิน: การต่างประเทศภาคปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร, 2567), หน้า 5-6.

⁹ ศูนย์ศึกษาการต่างประเทศ, ท้าวตรีเข้ากับอาสา สารสิน: การต่างประเทศภาคปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร, 2567), หน้า 114-115.

¹⁰ สัมภาษณ์ จริยวัฒน์ สันตะบุตร, อดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน, 17 สิงหาคม 2569.

ได้แก่ สถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา เมื่อปี 2568 ที่นอกจากเป็นความขัดแย้งในบริเวณพื้นที่ชายแดนแล้ว ยังเป็น “สงครามข้อมูลข่าวสาร” ที่ Thai PBS วิเคราะห์ว่า ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม-13 สิงหาคม 2568 มีการพูดถึงสถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา บนโลกออนไลน์ 4,130,278 ข้อความ สร้างการมีส่วนร่วมกว่า 1,054 ล้านเอนเกจ และในแต่ละวัน นอกจากการพูดถึงข่าวสารต่าง ๆ แล้ว มีการพูดถึง “ข่าวปลอม - Fake News – บิดเบือน - การโกหก” มากถึง 128,878 ข้อความ หรือคิดเป็นร้อยละ 3 ของข้อความทั้งหมด¹¹ ซึ่งสะท้อนปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) และ การปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference: FIMI) ที่การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสงค์แก้ไข

1.1.1.3 คำจำกัดความของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

จากจุดกำเนิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทต่าง ๆ ทำให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มิได้มีกำเนิดจากการร่างทฤษฎีที่ให้คำจำกัดความเดียวที่แน่ชัดและตายตัว แต่เป็นการให้คำจำกัดความและขอบเขตจากผู้ปฏิบัติที่ต่างกันไป อาทิ

1) สหประชาชาติ:

รายงาน Global Vision, Local Voice: A Strategic Communications Programme for the United Nations ระบุ (1) คำจำกัดความ (2) กระบวนการ และ (3) องค์ประกอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

(1) “The kind of communications that allows an organization to be effective in its substantive work as well as its constituency-building can be characterized as strategic communications.”

(2) “Strategic communications involves a process begins with identifying the what (what is the vision of the United Nations’ role and objectives that is to be promoted?), the how (which vehicles such as press relations, public information and constituency-building are to be used in promoting this vision?), and the who (to whom are communications to be targeted; which NGOs, interest groups, parliamentarians, press organs, members of the policy community, elements of the general public?) of a concerted communications strategy.”

¹¹ ไทย พีบีเอส. สถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา ทำคนไทยตื่นตัว-รับมือ “ข่าวปลอม-ข่าวบิดเบือน” มากขึ้น. [ออนไลน์]. 2568. แหล่งที่มา: <https://www.thaipbs.or.th/now/infographic/473> [2 กันยายน 2569].

(3) “Strategic communications is more than the sum of its parts, which include public information, press relations, and constituency-building. Above all, it is an intimate link in policy-making. The vision of the Organization’s role and priorities that drives the communications effort must proceed from the top policy-making level and pervade the Organization comprehensively.”¹²

2) NATO

NATO Strategic Communications Centre of Excellence ให้คำจำกัดความของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

“Strategic communications encompass multiple elements of public diplomacy, political marketing, persuasion, international relations, military strategy, and many others.

We understand strategic communications as a holistic approach to communication, based on values and interests that encompasses everything an actor does to achieve objectives, in a contested environment. It means that strategic communications is understood more as a holistic mind-set in projecting one’s policies. We cannot focus on short-term, single-dimension, local issues. We have to think long-term, complex solutions, and effective ways of influencing big, important discourses in a very competitive environment. That is a permanent state of agility, whilst remaining true to own values.”¹³

ทั้งนี้ NATO Strategic Communications Centre of Excellence ยังยอมรับความท้าทายในการให้คำจำกัดความการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทสังคมประชาธิปไตย

“A persistent challenge has been agreeing on what strategic communications means, especially for democratic governments, which often struggle to distinguish it from the communication they already do.”¹⁴

¹² Task Force on the Reorientation of United Nations Public Information Activities, *Global Vision, Local Voice: A Strategic Communications Programme for the United Nations*, (New York, United Nations, 1997) pp. 9-10.

¹³ NATO Strategic Communications Centre of Excellence, *About Strategic Communications*, [Online], 2026, Available from: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1 [13 August 2026].

¹⁴ NATO Strategic Communications Centre of Excellence, *Strategic Communications in Government: Putting principles into practice*, (Riga, April 2026), p. 9.

3) สหรัฐฯ

สหรัฐฯ ประสบความท้าทายในการให้คำจำกัดความของ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์เช่นกัน โดยเมื่อวันที่ 16 มีนาคม ค.ศ. 2010 ประธานาธิบดีบารัค โอบามา ได้มีหนังสือถึงสภาองเกรสเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยนำส่งรายงานหัวข้อ Comprehensive interagency for public diplomacy and strategic communication of the Federal Government¹⁵ โดยในรายงานฯ ให้คำจำกัดความของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

“By ‘strategic communication(s)’ we refer to: (a) the synchronization of words and deeds and how they will be perceived by selected audiences, as well as (b) programs and activities deliberately aimed at communicating and engaging with intended audience, including those implemented by public affairs, public diplomacy, and information operations professionals.”¹⁶

แม้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะไม่มีคำจำกัดความเดียว แต่อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นการสื่อสารเชิงรุก (active) มากกว่าเชิงรับ (passive) และมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจ การวางนโยบาย และการผลักดันนโยบายให้ได้ผลลัพธ์ในกลุ่มผู้รับสารตามที่ประสงค์

1.1.2 ความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

1.1.2.1 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากกับการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยในปัจจุบันที่เน้นแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศ 4 ประการ ได้แก่ การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Diplomacy of Strategy) การตัดสินใจที่รวดเร็วและทันสถานการณ์ (Diplomacy of Speed) เอกภาพในเชิงนโยบายและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Diplomacy of Coherence) และการสื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและทันทั่วถึง (Diplomacy of Communication) และมีความสำคัญที่ยิ่งขึ้นไปอีกในสถานการณ์พิเศษ เช่น สถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชาที่ผ่านมา

1.1.2.2 ออสเตรเลียเป็นกรณีศึกษาที่เหมาะสมในเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เนื่องจาก

1) ออสเตรเลียเป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ การศึกษาออสเตรเลียเป็นกรณีตัวอย่าง เพื่อให้สามารถระบุช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทย

¹⁵ Obama, Barack, Letter from the President to Congress Concerning a Strategic Communications Report, [Online], 2009, Available from: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/letter-president-congress-concerning-a-strategic-communications-report> [13 August 2026].

¹⁶ The White House, National Framework for Strategic Communication, (Washington, D.C., 2009), p. 2.

และเพื่อแสวงหาแนวทางการลดช่องว่างดังกล่าว จึงน่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทย

2) ออสเตรเลียเป็นประเทศตะวันตกท่ามกลางประเทศเอเชีย แต่ในขณะเดียวกัน ก็ได้เป็นประเทศมหาอำนาจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาร่วมของภูมิภาคได้มีประสิทธิภาพขึ้น¹⁷ จึงพร้อมและเต็มใจที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับประเทศในภูมิภาคฯ

“We live in an interconnected world, but what matters most to Australia's future is our own region, the Indo-Pacific.”

“We have influence, but we are not a superpower-so we cannot dictate terms to the world. We must take the world as it is, and seek to shape it for the better. To do this, we prioritise region, relationships and rules: focusing on the Indo-Pacific, building common ground with other countries, and encouraging the world to operate by agreed rules.

Because Australia is a medium-sized country, building alignment with partners gives us more weight in resisting shared threats-and multiplies our choices in solving shared problems.”

3) ในบริบทภูมิรัฐศาสตร์โลกในปัจจุบันที่มีการแข่งขันระหว่างมหาอำนาจและการที่สหรัฐฯ เน้นผลประโยชน์แห่งชาติเป็นหลัก (America First) ส่งผลให้สหรัฐฯ ถอนตัวออกจากภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกในหลายมิติ ซึ่งสร้างสูญญากาศในภูมิภาคฯ ในขณะที่จีนพยายามจะมีอิทธิพลเพิ่มขึ้นในภูมิภาคฯ จึงส่งผลให้ออสเตรเลียในฐานะประเทศที่มีอำนาจขนาดกลางยิ่งพยายามแสดงบทบาทและการมีตัวตนมากขึ้น เพื่อคานจีนแทนสหรัฐฯ ทั้งนี้ DFAT เพิ่งเริ่มพัฒนาระบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังเมื่อ ค.ศ. 2022 ระบบดังกล่าวจึงยังน่าจะมีประสิทธิภาพดีในบริบทของภูมิรัฐศาสตร์และภูมิเศรษฐศาสตร์ในปัจจุบัน

4) การที่ทั้งไทยและออสเตรเลียตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกันจึงน่าจะมีประเด็นร่วมกันอยู่ค่อนข้างมาก อาทิ การจัดการกับปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) และการปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference: FIMI)

¹⁷ Australia's Department of Foreign Affairs and Trade, *Australia in the World: 2025 Snapshot*, [Online], 2025, Available from: <https://www.dfat.gov.au/publications/international-relations/australia-world-2025-snapshot#forward> [13 August 2026].

การศึกษาการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของออสเตรเลียในประเด็นที่ออสเตรเลียมีความเชี่ยวชาญ การพัฒนาความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันจึงน่าจะเป็นประโยชน์กับการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับออสเตรเลียให้แน่นแฟ้นขึ้นอีกด้วย

1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

1.2.1 นโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ

การศึกษาในหัวข้อนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่เน้นการเสริมสร้างเสถียรภาพโดยยึดผลประโยชน์ของไทยเป็นที่ตั้งและเร่งเสริมสร้างสถานะและความเชื่อมั่นต่อไทยในเวทีโลก และสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

1.2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่มีเป้าหมายการพัฒนาให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศไทยให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อย โดยพัฒนาระบบให้มีความพร้อม สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลก ซึ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนช่วยการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว

1.2.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีเป้าหมายการพัฒนาให้ภาครัฐเป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

1.2.2 นโยบายต่างประเทศ

การศึกษาในหัวข้อนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายต่างประเทศในปัจจุบัน ที่เน้นเอกภาพ ในการดำเนินนโยบาย ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดทิศทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงการสื่อสารกับประชาชน โดยเฉพาะการบริหารจัดการความรู้ของสาธารณชนและสื่อสารอย่างทันท่วงทีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภาคเอกชนและประชาสังคม โดยใช้แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศ 4 ประการ ได้แก่ การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Diplomacy of Strategy) การตัดสินใจที่รวดเร็วทันสถานการณ์ (Diplomacy of Speed) เอกภาพในเชิงนโยบายและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Diplomacy of Coherence) และการสื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและทันท่วงที (Diplomacy of Communication) ซึ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยการใช้แนวทางขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศทั้ง 4 แนวทางอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

2.1.1 การศึกษานี้มีประเด็นหลักที่จะวิเคราะห์ คือ ช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทย โดยเปรียบเทียบกับของออสเตรเลีย เพื่อนำมาปรับปรุงการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.2 การศึกษานี้ใช้วิธีการสืบค้น ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น บทความและงานเขียนทางวิชาการ เอกสารราชการของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการต่างประเทศของไทย และ DFAT ของออสเตรเลีย

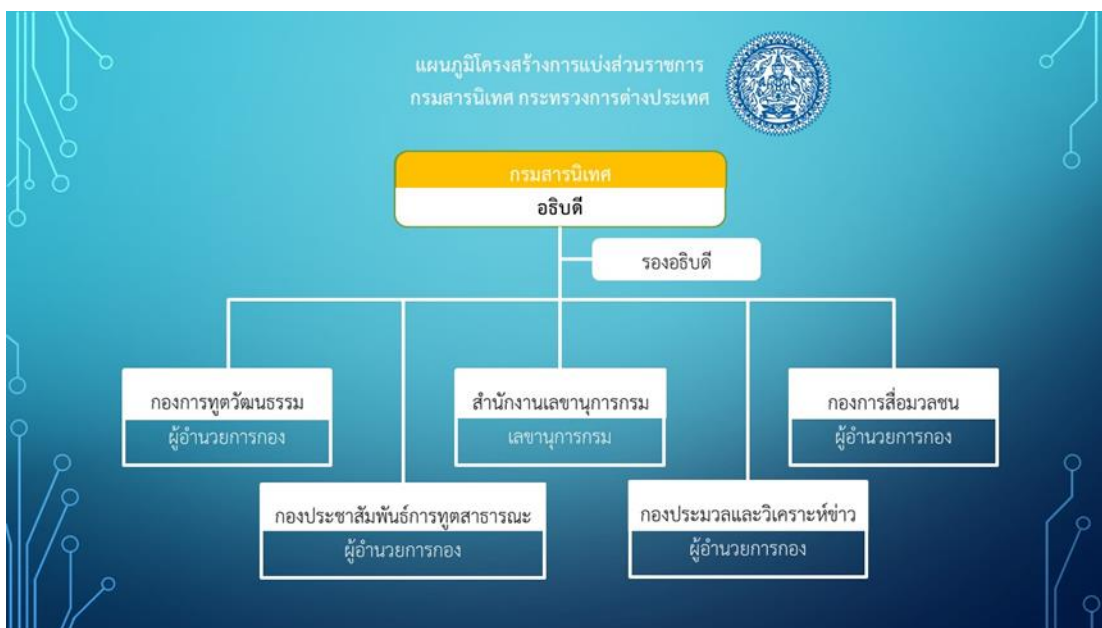
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

การศึกษานี้จะวิเคราะห์ช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญจากการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการต่างประเทศของไทยกับ DFAT ของออสเตรเลียจากข้อมูลแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.2.1 โครงสร้างพื้นฐาน

กรมสารนิเทศของกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นองค์กรหลักในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์นโยบายต่างประเทศและบทบาทด้านการต่างประเทศของไทยสู่สาธารณชนประกอบด้วย 5 กอง¹⁸ ได้แก่ (1) สำนักงานเลขานุการกรม (2) กองการทูตวัฒนธรรม (3) กองการสื่อมวลชน (4) กองประชาสัมพันธ์การทูตสาธารณะ (5) กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว

¹⁸ กรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ กรมสารนิเทศ กระทรวง การต่างประเทศ และอำนาจหน้าที่, [ออนไลน์], 2569, แหล่งที่มา: <https://info.mfa.go.th/th/page/เกี่ยวกับกรม-โครงสร้าง> [17 สิงหาคม 2569].



โดยเมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ของทั้ง 5 กองแล้ว กองที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 กอง ได้แก่

1) กองการสื่อสารมวลชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ติดตามข่าวจากสื่อมวลชนทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ และประสานงานเพื่อชี้แจงสื่อมวลชนในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาสัมพันธ์ภารกิจของกระทรวงและนโยบายของประเทศไทยด้านการต่างประเทศแก่สื่อมวลชน

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผน แนวทางการชี้แจง ตอบโต้ รายงานข่าวของสื่อต่าง ๆ และการแถลงข่าวให้กับโฆษกของกระทรวง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายของประเทศไทยด้านการต่างประเทศ

- อำนาจความสะดวกแก่ผู้แทนสื่อมวลชนในประเทศและต่างประเทศ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2) กองประชาสัมพันธ์การทูตสาธารณะ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเชิงรุกและข่าวสารของกระทรวง พร้อมทั้งเผยแพร่และพัฒนาการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวผ่านสื่อแขนงต่าง ๆ ภายในประเทศโดยส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- ควบคุมและบริหารงานสถานีวิทยุสาธารณะ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงของต่างประเทศในประเทศไทย

ในส่วนที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ DFAT ภายหลังจากจัดตั้งรัฐบาลของพรรคแรงงานเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม ค.ศ. 2022 DFAT ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างพื้นฐานครั้งใหญ่ (Ten-Year Future Capability Plan) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเพิ่มงบประมาณและกำลังคนในภาคส่วนที่สำคัญ สำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ได้จัดตั้งแห่ง Strategic Planning and Coordination Group (SCG) และกรม Strategic Communications Division (SCD) ขึ้น เพื่อสนับสนุนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ โดยแห่ง Strategic Planning and Coordination Group (SCG) ประกอบด้วย 4 กรม ได้แก่

- 1) กรม Strategic Communications Division (SCD)
- 2) กรม East Asia Division (EAD)
- 3) กรม Geostrategy and Partnerships Division (GPD) และ
- 4) กรม Defense and National Security Policy Division (DND)

โดย กรม Strategic Communications Division (SCD) ที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กอง ได้แก่

1) กอง Policy Planning Branch (PLB) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการสร้างเรื่องเล่า (narratives) ของนโยบายต่างประเทศของออสเตรเลียด้วย โดยกอง PLB มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งกับการกำหนดนโยบายและเรื่องเล่าของประเด็นที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายมิติ (cross-cutting issues) และคาบเกี่ยวกับหลายกระทรวง อาทิ ความมั่นคงในภูมิภาค การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ความมั่นคงทางอาหารและพลังงาน และสิทธิมนุษยชน

2) กอง Media and Communications Delivery Branch (CMB) ทำหน้าที่เป็นโรงงานผลิตสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจง่าย รวดเร็วและทันเวลา ประสานงานกับสื่อในแต่ละวัน ออกข่าวประชาสัมพันธ์ และสื่อสารประเด็นระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นใหม่อย่างทันท่วงที

3) กอง Public Diplomacy and Influence Branch (DIB) ใช้การทูตสาธารณะเพื่อสร้างอิทธิพลต่อความเห็นของสาธารณชน รวมถึงการใช้พลังงานละมุน (soft power) ของออสเตรเลีย การจัดการกับการให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) จากต่างประเทศ รวมทั้งการดำเนินโครงการด้านวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างการเข้าถึงการต่างประเทศ

เป็นที่สังเกตว่า การจัดโครงสร้างเป็น 3 กองในลักษณะนี้ เทียบเคียงได้กับการปรับโครงสร้างของ Department of Public Information (DPI) ของสหประชาชาติ เมื่อ ค.ศ. 2002 เพื่อให้การสื่อสารของสหประชาชาติเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์มากขึ้น

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างของกรมสารนิเทศกับกรม Strategic Communications Division (SCD) ของ DFAT พบว่า กรม SCD ประกอบด้วย 3 กอง และมี

โครงสร้าง องค์ประกอบ และหน้าที่ที่ชัดเจนและเกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่กรมสารนิเทศ ประกอบด้วย 5 กอง แต่มีเพียง 3 กองที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กองการสื่อสารมวลชน และกองประชาสัมพันธ์การทูตสาธารณะ) และขาดหน่วยงานเฉพาะภายในกรมฯ ที่จะช่วยวางนโยบายและแผนเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ในขณะเดียวกัน กรมสารนิเทศมีกองการทูตวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่มีภารกิจไม่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นงานเกี่ยวกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ที่ไม่มีความเร่งด่วน

เกี่ยวกับเรื่องนี้ กรมสารนิเทศเห็นว่า โดยที่กองประมวลและวิเคราะห์ข่าวมีงานประจำวันจำนวนมาก การขาดกองในลักษณะเดียวกับกอง PLB ส่งผลให้การกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานในระยะยาว รวมทั้งการสร้างเรื่องเล่าของประเด็นที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายมิติและคาบเกี่ยวกับหลายกระทรวงเป็นไปได้อย่างจำกัด²⁰

นอกจากนี้ ในระยะยาว หากกระทรวงฯ ประสงค์ให้กรมสารนิเทศดำเนินการด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก อาจพิจารณาปรับเปลี่ยนชื่อจากกรมสารนิเทศเป็นกรมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Department of Strategic Communications) หรือสำนักโฆษกกระทรวงการต่างประเทศ (Spokesperson's Bureau) เพื่อให้สื่อถึงอำนาจหน้าที่และงานที่แท้จริง และเพื่อให้บุคคลภายนอกกรมสารนิเทศทั้งในและนอกกระทรวงฯ สามารถเข้าใจถึงความสำคัญที่กระทรวงฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์²¹

2.2.2 การประสานงานกับหน่วยงานภายใน

DFAT กำหนดให้กรม Strategic Communications Division (SCD) ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสานกับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคแปซิฟิกที่ออสเตรเลียให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและมีแห่งการบริหารงานเป็นการเฉพาะ โดยไม่รับผิดชอบงานในภูมิภาคอื่น ได้แก่

1) แห่ง South and Southeast Asia Group (SSG)

2) แห่ง Office of the Pacific (OTP)

โดยมีกรมและกองที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ ได้แก่

1.1) กรม Southeast Asia Strategy and Development Division (SSD) และกอง Southeast Asia Economic, Communications and Analytics Branch (SCB)

2.1) กรม Pacific Strategy Division (PSD) และกอง Pacific Strategy Branch (SEB)

²⁰ สัมภาษณ์ ศิริธร ไวยรัชพานิช, ผู้อำนวยการกองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ กระทรวง การต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

²¹ สัมภาษณ์ มารุตี นะลิตา อันดาโม, รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

ซึ่งเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกอง SCB และกอง SEB ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งที่เมืองหลวง (กรม SCD) และที่ประจำอยู่ที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในทั้งสองภูมิภาค และทุกปี นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานรายปีที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ใน 2 ภูมิภาคต้องเสนอ DFAT พิจารณาแล้ว เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ประจำอยู่ที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ใน 2 ภูมิภาค ต้องเสนอแผนปฏิบัติงานรายปีเฉพาะต่อกอง Policy Planning Branch (PLB) พิจารณาด้วย

จุดเด่นของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ DFAT จึงอยู่ที่การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการสื่อสารระหว่างกันทั้งในลักษณะขึ้นและลงสายการทำงาน (upstream/downstream) อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกรม SCD เป็น “ยานแม่” ที่กำกับดูแลและวางแผนด้านนโยบาย และกอง SCB และกอง SEB ที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในภูมิภาคฯ ดำเนินงานในประเด็นที่สำคัญ (thematic issues) อาทิ การส่งเสริมการค้าและการลงทุนของออสเตรเลียในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตามเอกสาร “Invested: Australia’s Southeast Asia Economic Strategy to 2040” อาเซียน ความมั่นคงทางอาหารและพลังงาน และการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ประจำการในภูมิภาคฯ ดำเนินงานด้านการสื่อสารกับประเทศที่ตนประจำการ (country specific) จึงส่งผลให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของออสเตรเลียในภูมิภาคฯ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและมีผลงานอย่างชัดเจน²²

นอกจากนี้ ในสถานการณ์พิเศษ DFAT ได้จัดทำรายชื่อ (roster) ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถเลือกจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ (war room) สำหรับสถานการณ์พิเศษดังกล่าวโดยไม่กระทบการทำงานในลักษณะวันต่อวัน ส่งผลให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินอยู่ในสถานการณ์ปกติยังคงดำเนินไปอย่างราบรื่น

สำหรับการประสานงานภายในกระทรวงฯ กรมสารนิเทศมีได้มีระบบเป็นการเฉพาะสำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากหน่วยงานภายในกระทรวงฯ อื่น ๆ ไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ ก็พยายามลดช่องว่างดังกล่าว โดยจัดตั้งกลไกเสริมเพื่อช่วยเรื่องการประสานงาน โดยเฉพาะในประเด็นที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายมิติ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การทำวัตรเช้า (Morning Prayers) ในสมัยนายอาสา สารสิน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

²² Interview Wilson, James, A/g Director, Southeast Asia Strategic Communications Section, Southeast Asia Economic, Communications and Analytics Branch, Southeast Asia Strategic and Development Division, 10 July 2026.

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี 2566 นายปานปรีย์ พหิทธานุกร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ได้มีดำริให้จัดตั้งคณะนโยบายยุทธศาสตร์ (Strategic Policy Group) ขึ้นเนื่องจากเห็นถึงความท้าทายในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยในบริบททางภูมิรัฐศาสตร์โลกที่มีพลวัตสูง และการแข่งขันของมหาอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างความมั่นคงและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในวงกว้าง โดยเฉพาะในประเด็นที่ซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงในหลายมิติที่ต้องการตอบสนองอย่างมียุทธศาสตร์ และเพื่อให้การดำเนินนโยบายต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น รวดเร็ว รอบด้าน และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อมาในปี 2567 นายมาริช เสงี่ยมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ได้เพิ่มอธิบดีกรมสารนิเทศหรือผู้แทนให้อยู่ในองค์ประกอบคณะทำงานนโยบายยุทธศาสตร์ (Strategic Policy Working Group) จนถึงปัจจุบัน การประชุมคณะทำงานฯ เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก (คณะทำงานที่ตั้งขึ้นเมื่อปี 2566 และ 2567 จัดประชุมเพียงคณะละ 4 ครั้ง และคณะทำงานฯ ชุดปัจจุบัน จัดประชุมได้เพียง 2 ครั้ง) และโดยที่คณะทำงานฯ มิได้ถูกตั้งขึ้นมาโดยมีอาณัติเฉพาะสำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์การประชุมฯ หลายครั้งจึงมีจุดประสงค์เพื่อจัดทำเอกสารเท่าที่ในประเด็นคาบเกี่ยว อาทิ เกี่ยวกับทะเลจีนใต้ ส่งผลให้ไม่สามารถช่วยเรื่องการประสานงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้เต็มที่

ปัจจุบัน ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการเมืองได้เชิญผู้แทนกรมสารนิเทศเข้าร่วมการบรรยายสรุปประเด็นสำคัญกับกรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นประโยชน์กับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกรมสารนิเทศ เนื่องจากเป็นช่องทางรับข้อมูลข่าวสารและท่าทีทางการของกระทรวงฯ โดยเฉพาะในประเด็นอ่อนไหวหรือมีชั้นความลับที่กรม/กองอาจค่อนข้างระมัดระวังการให้ข้อมูลกับกรมสารนิเทศ²³

เกี่ยวกับความระมัดระวังในการให้ข้อมูลและ/หรือท่าทีกับกรมสารนิเทศในประเด็นอ่อนไหวหรือมีชั้นความลับอาจสืบเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานและแนวคิด (mindset) ที่ยังไม่เข้าใจหรือเห็นความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยหลายกรม/กองยังมีความเข้าใจว่าการสื่อสารกับประชาชนและ/หรือหน่วยงานภายนอกกระทรวงฯ เป็นหน้าที่หลักของกรมสารนิเทศ โดยมิได้คำนึงถึงบทบาทของกรมสารนิเทศในการร่วมวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อสร้างเรื่องเล่า (shape narratives) ตั้งแต่ต้น

สำหรับการประสานงานในสถานการณ์พิเศษของกระทรวงฯ กรมสารนิเทศเห็นว่าการจัดตั้งคณะทำงานสำหรับกรณีพิเศษในหลายกรณีสามารถช่วยให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพได้ แต่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจและการเปิดกว้างของกรมนั้น ๆ เช่น กระทรวงฯ

²³ สัมภาษณ์ ศิริธร ไวยรัชพานิช, ผู้อำนวยการกองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ กระทรวง การต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

ได้จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการประណอมภายใต้อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายทะเล ค.ศ. 1982 ประกอบด้วย กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย กรมเอเชียตะวันออก และกรมสารนิเทศ ซึ่งกรมสารนิเทศเห็นว่า เป็นรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกรมสนธิสัญญาและกฎหมายเห็นความสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับคนไทย ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักว่าประเด็นดังกล่าวมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก จึงพร้อมให้กรมสารนิเทศมีบทบาทอย่างเต็มที่²⁴

กองเอเชียตะวันออก 2 ซึ่งเป็นองค์ประกอบในคณะทำงานฯ เห็นพ้องกับกรมสารนิเทศว่า คณะทำงานฯ เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับการดำเนินงานเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยส่วนหนึ่งเป็นเพราะคณะทำงานฯ ใช้ช่องทาง LINE เพื่อช่วยประสานงานในกรณีเร่งด่วน ซึ่งช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงาน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการทำงานกับกรมสารนิเทศ โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับกัมพูชาและเมียนมา ส่งผลให้กองฯ เข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารเชิงรุก รวมทั้งเห็นความสำคัญของการให้ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับกรม/กองต่าง ๆ ในกระทรวงฯ ด้วย²⁵

ล่าสุด กระทรวงฯ ได้มอบหมายให้นายพิษณุ โสภณ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงการต่างประเทศ พิจารณาจัดตั้งกลไกการทำงานในช่วงสถานการณ์พิเศษ เพื่อให้กระทรวงฯ พิจารณาใช้ประโยชน์ต่อไป²⁶

สำหรับการสื่อสารกับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทั่วโลก กระทรวงฯ ยังมิได้ใช้ประโยชน์มากนัก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารของกระทรวงฯ คือ กลุ่มคนไทย อย่างไรก็ตาม หากในอนาคต กระทรวงฯ ประสงค์จะขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศที่เสริมสร้างสถานะและความเชื่อมั่นต่อไปในเวทีโลก และไปให้ไกลกว่าประเทศไทย (Beyond Thailand) เพื่อแสดงบทบาทเชิงรุกในเวทีโลกอย่างสร้างสรรค์ กระทรวงฯ จำเป็นต้องพิจารณาใช้ประโยชน์จาก (engage) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทั่วโลกในเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มที่ด้วย

2.2.3 การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกกระทรวงฯ สำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เป็นอีกประเด็นท้าทายที่สำคัญ โดยในปัจจุบัน หน่วยงานของไทยมิได้ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานอาจในหลายกรณีไม่ทันการหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในประเด็นที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายมิติและคาบเกี่ยวกัน

²⁴ สัมภาษณ์ ศิริธร ไวยรัชพานิช, ผู้อำนวยการกองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ กระทรวง การต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

²⁵ สัมภาษณ์ คมกฤษ จงบุญวัฒนา, ผู้อำนวยการกองเอเชียตะวันออก 2 กรมเอเชียตะวันออก กระทรวง การต่างประเทศ, 27 สิงหาคม 2569.

²⁶ สัมภาษณ์ มาระดี นะลิตา อันดาโม, รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

หลายกระทรวง ยกเว้นในกรณีฉุกเฉินที่มีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษ อาทิ การจัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจบริหารสถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา (ศบ.ทก.) เพื่อบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นท้าทายที่สำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทยอีกประเด็นหนึ่ง ได้แก่ สิ่งแวดล้อมด้านข่าวสารของประเทศไทยที่เปิดกว้าง มีผู้ให้ข่าวสารที่หลากหลายและผ่านหลายช่องทาง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ที่มีผู้ทรงอิทธิพลบนโลกโซเชียล (influencers) และผู้ผลิตเนื้อหา (content creators) หลายรายที่มีผู้ติดตามจำนวนมากกว่าช่องทางของกระทรวงฯ ผู้รับข่าวสารมีความสามารถในการรับรู้สูงและเข้าถึงช่องทางที่หลากหลาย ส่งผลให้กระทรวงฯ ต้องสื่อสารอย่างรวดเร็ว มีการคาดการณ์และตอบโต้ข่าวปลอมหรือข้อมูลที่อาจสร้างความเสียหาย รวมทั้งติดตามรับฟังความเห็นของสาธารณชน (social listening) อย่างใกล้ชิด²⁷

สำหรับออสเตรเลีย นอกจาก DFAT ที่มีหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นการเฉพาะแล้ว กระทรวงอื่น ๆ ก็มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นการเฉพาะเช่นกัน โดยประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การสื่อสารในภาพรวมของรัฐบาลออสเตรเลีย โดยเฉพาะที่เป็นประเด็นในลักษณะคาบเกี่ยวกับกระทรวงอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีเอกภาพ

2.2.4 การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ไทยและออสเตรเลียใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับกลุ่มผู้รับสารที่ต่างกัน โดยไทยเน้นการสื่อสารให้คนไทยเห็นว่าการต่างประเทศเป็นเรื่องใกล้ตัวและมีประโยชน์กับการดำเนินชีวิตประจำวัน สำหรับการเยือนและการประชุมระหว่างประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ เช่น การประชุมสุดยอดอาเซียน และการเยือนไนจีเรียและเอธิโอเปียอย่างเป็นทางการพร้อมภาครัฐและภาคเอกชน ระหว่างวันที่ 25-30 สิงหาคม 2569 เพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระชับความสัมพันธ์และบุกเบิกตลาดการค้าในทวีปแอฟริกาตามข้อริเริ่มไทย-แอฟริกา (Thailand-Africa Initiative) มีผู้แทนกองประมวลและวิเคราะห์ข่าวเข้าร่วม เพื่อดำเนินการด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างจากการเยือนและการประชุมปกติ ที่มีเฉพาะผู้แทนจากกองการสื่อสารมวลชนเข้าร่วมเพื่อเก็บภาพและทำข่าวประชาสัมพันธ์²⁸

สำหรับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับผู้รับสารต่างประเทศ มักเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในประเทศไทยโดยรวม เพื่อให้เห็นว่าไทยเป็นประเทศที่มีความสงบสุข เปิดกว้าง และมี

²⁷ สัมภาษณ์ มาระดี นะลิตา อันดาโม, รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569

²⁸ สัมภาษณ์ ศิริธร ไวยรัชพานิช, ผู้อำนวยการกองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ กระทรวง การต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

ความพร้อมด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว และไม่เน้นการสร้างอิทธิพล (influence) ด้านการต่างประเทศของไทย ยกเว้นในบางประเด็นสำคัญ อาทิ กัมพูชาและเมียนมา

ในทางตรงกันข้าม กลุ่มผู้รับสารหลักของออสเตรเลีย คือ ชาวต่างชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคแปซิฟิก โดย DFAT ใช้งบประมาณถึงร้อยละ 80 กับการสื่อสารกับคนกลุ่มดังกล่าวเพื่อขยาย (amplify) ผลการดำเนินงานให้เป็นอิทธิพล (influence) ในภูมิภาคฯ ในขณะที่ใช้งบประมาณเพียงร้อยละ 20 กับกลุ่มผู้รับสารชาวออสเตรเลีย²⁹

2.2.5 การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทย เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีช่องว่างค่อนข้างกว้างเมื่อเทียบกับออสเตรเลีย ในขณะที่กรม Strategic Communications Division (SCD) รับผิดชอบเฉพาะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคแปซิฟิก แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ โดยทั้ง 3 กองภายในกรม SCD มีเจ้าหน้าที่กองละประมาณ 50 คน โดยกึ่งหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การทูตที่มีความสนใจและทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นพิเศษ และอีกกึ่งหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เคยทำงานในสายงานที่มีทักษะเฉพาะด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อาทิ อดีตนักหนังสือพิมพ์ นักข่าว และเจ้าหน้าที่ข่าวกรอง ซึ่งเป็นการลดเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็นและสามารถสื่อสารกับผู้รับสารได้อย่างตรงเป้าและตรงประเด็น จึงส่งผลให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ DFAT ยังจัดอุปกรณ์ในระดับมืออาชีพที่จำเป็นสำหรับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อาทิ กล้องถ่ายรูป กล้องวิดีโอ อุปกรณ์จัดแสง สำหรับเจ้าหน้าที่ DFAT และที่ประจำการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคแปซิฟิก เพื่อให้สามารถสร้างผลงานเทียบเท่าระดับมืออาชีพ รวมทั้งจัดหลักสูตรการอบรมทักษะที่จำเป็นให้กับเจ้าหน้าที่อยู่เป็นประจำ โดยหลายหลักสูตรจัดโดยภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ อาทิ Microsoft จึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ³⁰

เมื่อเปรียบเทียบกับกรม SCD กรมสารนิเทศได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่ค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับความครอบคลุมของอาณาเขตและภารกิจที่ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศที่ดำเนินไปในทุกมิติ ครอบคลุมทุกภูมิภาค และทุกทิศทาง และไปให้ไกลกว่าประเทศไทย (Beyond Thailand) ตามแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศผ่านการสื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและทันทั่วทั้ง (Diplomacy of Communication)

²⁹ Interview Wilson, James, A/g Director, Southeast Asia Strategic Communications Section, Southeast Asia Economic, Communications and Analytics Branch, Southeast Asia Strategic and Development Division, 10 July 2026.

³⁰ Ibid.

รวมทั้งสิ่งแวดล้อมทางข่าวสารที่เปิดกว้าง ทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์ เช่น ปัจจุบัน กรมสารนิเทศมีเจ้าหน้าที่เทคนิคเกี่ยวกับการใช้ TikTok เพื่อการประชาสัมพันธ์งานของกระทรวงฯ เพียง 3 คน ซึ่งต้องให้บริการทุกกรม/กองในกระทรวงฯ³¹

2.3 สรุปผลการศึกษา

2.3.1 เมื่อเปรียบเทียบระบบและการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการต่างประเทศของไทยกับ DFAT ของออสเตรเลียแล้ว พบว่า การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทยยังมีช่องว่างข้อจำกัด และความท้าทายในมิติตามข้อ 2.2 ดังนี้

มิติ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานของออสเตรเลีย	การดำเนินงานของไทย	ช่องว่าง/ข้อจำกัด/ความท้าทาย
โครงสร้างพื้นฐาน	DFAT มีกอง Policy Planning Branch (PLB) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว	กรมสารนิเทศยังขาดหน่วยงานเฉพาะภายในกรมฯ ที่ช่วยวางนโยบายและแผนเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว	การที่กรมสารนิเทศ ยังขาดหน่วยงานเฉพาะภายในกรมฯ ที่ช่วยวางนโยบาย และแผนเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึง การสร้างเรื่องเล่า โดยเฉพาะของประเด็นที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายมิติ เป็นไปอย่างไม่เต็มที่หรือไม่มีทิศทางชัดเจน
	กรม Strategic Communications Division (SCD) ที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกองที่มีภารกิจเกี่ยวกับ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด	กรมสารนิเทศมี กองการทูตวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบ ที่ไม่มีภารกิจเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	การที่กรมสารนิเทศ มีองค์การที่ไม่มีภารกิจเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดกับการสื่อสารเชิง กลยุทธ์ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย รวมทั้งความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ ไปด้วย

³¹ สัมภาษณ์ มารุตี นະลิตา อันทาโม, รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 13 สิงหาคม 2569.

มิติ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานของออสเตรเลีย	การดำเนินงานของไทย	ช่องว่าง/ข้อจำกัด/ความท้าทาย
การประสานงานกับหน่วยงานภายใน	กรม Strategic Communications Division (SCD) มีลำดับและขั้นตอนการสื่อสารภายในที่ชัดเจน และประสานเฉพาะกับเจ้าหน้าที่ของ 2 ภูมิภาคที่ออสเตรเลียให้ความสำคัญ (ทั้งที่เมืองหลวงและ ที่ประจำการในต่างประเทศ) ได้แก่ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคแปซิฟิกเท่านั้น	กรมสารนิเทศดำเนินงานและประสานงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับข้าราชการของกระทรวงฯ ทั้งที่เมืองหลวงและที่ประจำการในต่างประเทศ โดยไม่มีระบบการสื่อสารเฉพาะเนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในกรม/กองต่าง ๆ	ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรของกรมสารนิเทศ การดำเนินงานและประสานงานกับทุกกรมของกระทรวงฯ โดยไม่มีระบบ การสื่อสารที่ชัดเจน ส่งผลให้กรมสารนิเทศไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่และไม่สามารถดำเนินงานกับทุกกรมได้อย่างเท่าเทียมกัน แม้ที่ผ่านมา ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้กลไกเสริม แต่การพึ่งพากลไกดังกล่าว มีความเสี่ยงและ ความไม่แน่นอน โดยเฉพาะหาก การจัดตั้งกลไกดังกล่าวขึ้นอยู่กับฝ่ายการเมืองที่ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หรือเห็นต่างจากข้าราชการประจำ
	ข้าราชการของ DFAT มีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์	ข้าราชการกระทรวงฯ มีวัฒนธรรมและแนวคิด (mindset) ที่ยังไม่เห็นความสำคัญหรือ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์	เกิดช่องว่างระหว่างกรมสารนิเทศกับ กรมอื่น ๆ ในกระทรวงฯ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในระดับนโยบาย ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมสารนิเทศประสบความลำบากในการขอรับข้อมูลและ/หรือทำทีในประเด็นที่อ่อนไหวหรือมีชั้นความลับ ส่งผลให้ การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงฯ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
	DFAT จัดทำรายชื่อ ของ	กระทรวงฯ อยู่ระหว่าง	การไม่มีกลไกสำหรับ

มิติ/ประเด็น ที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานของ ออสเตรเลีย	การดำเนินงานของไทย	ช่องว่าง/ข้อจำกัด/ ความท้าทาย
	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ด้าน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สำหรับการดำเนินงานใน สถานการณ์พิเศษ	การจัดตั้งกลไกสำหรับ การดำเนินงานใน สถานการณ์พิเศษ	สถานการณ์พิเศษอาจส่งผลให้ การใช้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ใน สถานการณ์พิเศษไม่ทันการ และ กระทบกับการดำเนินการ ใน ลักษณะวันต่อวัน ที่มีอยู่
การประสานงาน กับหน่วยงาน ภายนอก	นอกจาก DFAT กระทรวงอื่น ๆ ของ ออสเตรเลียมีหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านการใช้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะ	หน่วยงานของไทยไม่ได้ ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ยกเว้นในกรณีฉุกเฉินที่มี การจัดตั้งคณะทำงาน พิเศษระหว่างกัน	ช่องว่างด้าน การประสานงาน ระหว่างกระทรวง ของไทย ส่งผลให้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ยกเว้นในบางกรณีที่มีการจัดตั้ง คณะทำงานพิเศษในกรณี ฉุกเฉิน) โดยเฉพาะเมื่อคำนึงถึง ความท้าทายของสิ่งแวดล้อม ด้านข่าวสารของประเทศไทยที่ เปิดกว้าง และผู้ให้ข่าวสารที่ หลากหลายและผ่านหลาย ช่องทาง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์
การใช้การสื่อสาร เชิงกลยุทธ์	กลุ่มผู้รับสารหลักของ ออสเตรเลีย คือ ชาวต่างชาติโดยเฉพาะ 2 ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และภูมิภาคแปซิฟิกเพื่อ ขยายผล การดำเนินงาน และสร้างอิทธิพลด้าน การต่างประเทศ ใน ภูมิภาคฯ	ปัจจุบัน กระทรวงฯ เน้นการใช้การสื่อสารเชิง กลยุทธ์ เพื่อสร้างความ เข้าใจ เรื่อง การ ต่างประเทศกับ คนไทย	หากกระทรวงฯ ประสงค์ใช้การ สื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุน การดำเนินนโยบายต่างประเทศ อย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิผลมากขึ้น ก็ควร พิจารณาใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในมิติอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ อาทิ การจัดการกับปัญหา การสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม
การสนับสนุน ทรัพยากรที่ จำเป็น	DFAT สนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็นอย่าง เต็มที่ในทุกด้าน ทั้งด้าน	กรมสารนิเทศได้รับการ สนับสนุนทรัพยากรที่ น้อยมาก เมื่อ	ข้อจำกัดด้านทรัพยากรเป็น ช่องว่างที่กว้างและมีผลกระทบ เป็นอย่างมากกับการใช้

มิติ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานของออสเตรเลีย	การดำเนินงานของไทย	ช่องว่าง/ข้อจำกัด/ความท้าทาย
	งบประมาณ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ สำหรับการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้กับเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคแปซิฟิก	เปรียบเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศที่ดำเนินไปในทุกมิติ ครอบคลุมทุกภูมิภาค และทุกทิศทาง และไปให้ไกลกว่าประเทศไทย (Beyond Thailand) และตามแนวทางการสื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและทันทั่วทั้ง (Diplomacy of Communication) ในสิ่งแวดล้อมทางข่าวสารที่เปิดกว้าง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์	การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงฯ เนื่องจากกรมสารนิเทศมีอาณัติ ด้านสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกภูมิภาค และทุกกรมของกระทรวงฯ ในขณะที่ DFAT มีอาณัติครอบคลุมเพียง 2 ภูมิภาค จึงส่งผลให้กรมสารนิเทศ ไม่สามารถดำเนินงานที่สำคัญอื่น ๆ ตามอาณัติ อาทิ การสร้างเรื่องเล่า (narratives) เพื่อผลักดันนโยบายต่างประเทศของไทย

2.3.2 ผลกระทบของช่องว่าง ข้อจำกัด และความท้าทายต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงฯ

2.3.2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

กระทรวงฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มาโดยตลอด โดยใช้โครงสร้างพื้นฐานของกระทรวงฯ ที่มีอยู่แล้วตั้งแต่ในอดีต อาทิ การประชุมอธิบดีและการประชุมระหว่างกรม รวมทั้งมีกลไกเสริม อาทิ Morning Prayers การจัดตั้งคณะทำงานนโยบายยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ความพยายามปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในเรื่องนี้ของสหประชาชาติและของ DFAT ในเวลาต่อมา น่าจะเป็นสัญญาณเตือนให้กระทรวงฯ สำนวญโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง

การเปรียบเทียบโครงสร้างของกรมสารนิเทศกับ DFAT ชี้ให้เห็นจุดโหว่ที่สำคัญ ได้แก่ การขาดหน่วยงานเฉพาะที่ช่วยคิดเรื่องนโยบายและแผนการดำเนินงานในระยะยาว

ซึ่งโครงสร้างเดิมอาจสามารถรองรับภารกิจนี้ได้เป็นอย่างดี แต่ปัจจุบัน กรมสารนิเทศมีภารกิจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารกับคนไทยอย่างรวดเร็วและทันทั่วถึงที่ ส่งผลโครงสร้างเดิมอาจไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ได้เต็มที่ ในลักษณะเดียวกับที่สำนักนโยบายและแผนของกระทรวงฯ ถูกขยายอาณัติการดำเนินงาน อาทิ การจัดและเป็นเลขานุการการประชุม ซึ่งดึงทรัพยากรและความสนใจไปจากงานด้านยุทธศาสตร์ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านโครงสร้างกระทรวงฯ โดยรวม ในระยะสั้น กรมสารนิเทศอาจจำเป็นต้องปรับตัวโดยใช้กลไกชั่วคราว และรับการสนับสนุนทรัพยากรจากกระทรวงฯ ตามความจำเป็นไปก่อน อย่างไรก็ตาม ในระยะยาว การขาดโครงสร้างและกลไกสำหรับดำเนินการด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นระบบและการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นไม่มีประสิทธิภาพ และในที่สุด การดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบของกระทรวงฯ ย่อมส่งผลให้กระทรวงฯ ไม่สามารถประสานกับหน่วยงานภายนอกให้การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทิศทางเดียวกันได้

2.3.2.2 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายใน

ด้วยข้อจำกัดด้านโครงสร้างของกรมสารนิเทศและทรัพยากรของกระทรวงฯ ขอบเขตการทำงานที่ครอบคลุมทั้งกระทรวงฯ และการไม่มีช่องทางการประสานงานเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ เมื่อเทียบกับกรม Strategic Communications Division (SCD) ที่มีลำดับและขั้นตอนการสื่อสารภายในที่ชัดเจน และขอบเขตการทำงานที่แคบกว่ามาก เฉพาะกับ 2 ภูมิภาค กรมสารนิเทศจึงจำเป็นต้องพึ่งความร่วมมือจากกรมอื่น ที่มีปัจจัยเรื่องความเข้าใจหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะในเรื่องที่มีความอ่อนไหวหรือมีชั้นความลับ เพื่อลดความผันผวนจากปัจจัยดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจให้กับข้าราชการในทุกระดับ

2.3.2.3 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

ช่องว่างการประสานงานระหว่างกระทรวงฯ กับหน่วยงานภายนอกก็เป็นที่ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติ อย่างไรก็ตาม ยังน่าจะมีแรงกดดันไม่มากและต้องใช้ระยะเวลานานในการแก้ไขเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น โดยหากมีสถานการณ์ที่มีความสำคัญระดับชาติที่ต้องอาศัยการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ก็มักจะมีการตั้งหน่วยงานบูรณาการการทำงานเฉพาะ เช่น การจัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจบริหารสถานการณ์บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา เป็นต้น

2.3.2.4 ด้านการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของไทยเทียบกับออสเตรเลียแล้ว พบว่า ไทยยังใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่เต็มศักยภาพ โดยในระยะยาว กระทรวงฯ อาจพิจารณาเพิ่มการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับประเด็น (thematic issues) และเรื่องเล่า (narratives) เช่น การสร้าง

เรื่องเล่าใหม่เพื่อทดแทนแคมเปญ Amazing Thailand เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยใช้ตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้น นอกจากนี้ ไทยยังควรพิจารณาศึกษาการใช้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อที่สำคัญ อาทิ การจัดการกับปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) และการปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference-FIMI) ที่เป็นปัญหาสำคัญในช่วงสถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา ที่ผ่านมา

2.3.2.5 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะหากไม่สามารถลดขอบเขต การดำเนินงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้นได้ในลักษณะที่ DFAT กำหนดให้กรม Strategic Communications Division (SCD) ดำเนินงานเฉพาะกับ 2 ภูมิภาค ซึ่งในบริบทของกรมสารนิเทศ การเลือก การดำเนินงานเฉพาะบางภูมิภาคแทบจะเป็นไปไม่ได้ อย่างไรก็ตาม อาจเลือกดำเนินงานในหัวข้อที่ กระทรวงฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกก่อน และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ก็อาจเริ่มจาก การเปลี่ยนอุปกรณ์ที่จะเป็นให้ทันสมัยและเพียงพอ หรือการอบรมทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ด้าน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ก่อน

บทที่ 3

ข้อเสนอ

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อให้กระทรวงฯ สามารถใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคงเส้นคงวาทั้งกระทรวงฯ (whole-of-Ministry approach) ตั้งแต่การร่างนโยบาย การดำเนินนโยบาย และการสื่อสารเชิงรุกกับประชาชน และ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กรมสารนิเทศต้องผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ ยกเรื่องการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้เป็นวาระระดับกระทรวงฯ โดยมีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งงบประมาณ กำลังคน และอุปกรณ์/ทักษะที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ในระยะยาว เพื่อให้การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายต่างประเทศ โดยเฉพาะที่อาจเกี่ยวข้องกับกระทรวงอื่น ๆ มีความคงเส้นคงวาทั้งระบบราชการ (whole-of-government approach) ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองของกระทรวงฯ ควรใช้โอกาสที่เหมาะสมผลักดันให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นระดับชาติด้วย

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ในระยะสั้น กรมสารนิเทศสามารถใช้กลไกของกระทรวงฯ ที่มีอยู่แล้วในหลายระดับ ทั้งภายในกรมสารนิเทศ อาทิ การประชุมกรมฯ และการประชุมระหว่างอธิบดีฯ หรือรองอธิบดีฯ กับ ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ และระหว่างกรม อาทิ การประชุม Morning Prayers การประชุมอธิบดี และการประชุมเลขานุการกรม เพื่อสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หรือหากจำเป็น กรมสารนิเทศสามารถจัดตั้งกลไกภายในกรมฯ ในลักษณะกลุ่มงานที่มีโครงสร้างชัดเจน โดยมีอธิบดีฯ หรือรองอธิบดีฯ เป็นประธาน เพื่อช่วยวางแผนเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

ในระยะยาว หากกระทรวงฯ มีภาระหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น หรือประสงค์ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ก็สามารถปรับโครงสร้างกรมสารนิเทศ โดยอาจพิจารณาใช้โครงสร้างของออสเตรเลียเป็นต้นแบบ โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยงานถาวรสำหรับการวางยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว ซึ่งการมีกลไกถาวรจะช่วยลด ความเสี่ยง

และความไม่แน่นอนของการพึ่งพากลไกชั่วคราว โดยเฉพาะหากการจัดตั้งกลไกดังกล่าวขึ้นอยู่กับฝ่ายการเมืองระดับสูงที่อาจไม่ได้ให้ความสำคัญหรือมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่างจากข้าราชการประจำ

3.2.2 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายใน

กระทรวงฯ จำเป็นต้องอบรมข้าราชการทั้ง ในเมืองหลวงและที่ประจำการในต่างประเทศเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในระยะสั้น เพื่อสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจ และในระยะยาว เพื่อเปลี่ยนแนวคิด (mindset) และวัฒนธรรม การทำงาน และให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ได้ โดยอาจเริ่มจากการบรรจุเรื่องดังกล่าวใน การประชุมประสานงานของกระทรวงฯ ในทุกระดับ อาทิ การประชุม Morning Prayers การประชุมอธิบดี และการประชุมประสานงานกรม รวมทั้งในหลักสูตรการอบรมที่มีอยู่แล้ว อาทิ สำหรับข้าราชการแรกเข้าและการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาจขยายผลจากการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในกรณีที่กระทรวงฯ เห็นว่าสำคัญและประสบความสำเร็จก่อน

นอกจากนี้ กระทรวงฯ ต้องเร่งจัดทำกลไกรับรองการดำเนินงานของกระทรวงฯ ในสถานการณ์พิเศษให้เสร็จสมบูรณ์ในโอกาสแรก เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์พิเศษ และเพื่อไม่ให้เกิดการจัดการสถานการณ์พิเศษกระทบการดำเนินการวันต่อวัน

3.2.3 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

ในระยะสั้น กรมสารนิเทศสามารถจัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์และให้ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับเครือข่ายนักข่าว ผู้ทรงอิทธิพลบนโลกโซเชียล (influencers) และผู้ผลิตเนื้อหา (content creators) ด้าน การต่างประเทศ อาทิ การจัดการหารืออย่างไม่เป็นทางการ (retreat) เพื่อให้เครือข่ายฯ เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของกระทรวงฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อคำนึงว่าสื่อเหล่านี้มีผู้ติดตามจำนวนมากและมีอิทธิพลสูงต่อกลุ่มเป้าหมายหลักของกระทรวงฯ

ในระยะยาว เพื่อให้การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศ มีความคงเส้นคงวาทั้งระบบราชการ (whole-of-government approach) กระทรวงฯ จำเป็นต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในมิติต่างประเทศกับหน่วยงานราชการอื่น และในที่สุดหากกระทรวงฯ ปรับโครงสร้างของกรมสารนิเทศให้สอดคล้องกับภารกิจด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กระทรวงฯ สามารถแบ่งปันประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวให้กับหน่วยราชการอื่นที่พร้อมมีกลไกในลักษณะเดียวกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองของกระทรวงฯ ผลักดันให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นระดับชาติต่อไป

3.2.4 ด้านการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

นอกจากเพื่อสร้างความเข้าใจด้านการต่างประเทศกับคนไทย กรมสารนิเทศควรพิจารณาใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศในมิติอื่นที่สำคัญ อาทิ การจัดการกับปัญหาการสร้างข้อมูลข่าวสารปลอม (disinformation) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง (misinformation) และ การปฏิบัติการข้อมูลข่าวสารเพื่อครอบงำและแทรกแซงจากต่างชาติ (Foreign Information Manipulation and Interference-FIMI) โดยเรียนรู้ร่วมมือ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับออสเตรเลีย และกับประเทศอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ และแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวให้กับกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้มีความคงเส้นคงวาทั้งระบบราชการด้วย

3.2.5 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ จำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรที่จำเป็นให้กับกรมสารนิเทศ โดยในระยะสั้น อาจปรับปรุงหรือเพิ่มอุปกรณ์ที่ทันสมัยในระดับมืออาชีพ เพื่อให้สามารถผลิตสื่อที่มีคุณภาพได้อย่างทันการ รวมทั้งพิจารณาเพิ่มลูกจ้างที่สามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานประจำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่กรมสารนิเทศที่มีจำนวนจำกัดสามารถดำเนินงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้เต็มที่มากขึ้น

นอกจากนี้ กระทรวงฯ ควรพิจารณาการพัฒนาและเพิ่มทักษะที่จำเป็นให้กับเจ้าหน้าที่ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อคำนึงว่า การเพิ่มงบประมาณหรือข้าราชการในระยะสั้นเป็นไปได้ยาก และปัจจุบันมีกระแสความพยายามปรับโครงสร้างราชการโดยปรับลดจำนวนข้าราชการ รวมทั้งกฎระเบียบและโครงสร้างของกระทรวงฯ ที่ไม่เอื้อต่อการรับบุคคลที่มีทักษะเฉพาะ อาทิ อดีตนักข่าว นักหนังสือพิมพ์ หรือเจ้าหน้าที่ข่าวกรองมาปฏิบัติงาน โดยอาจมอบหมายสถาบัน การต่างประเทศทเวงศ์วโรปการดำเนินการในเรื่องนี้

บรรณานุกรม

หนังสือ

ศูนย์ศึกษาการต่างประเทศ. ทำวัตรเข้ากับอาสา สารสิน: การต่างประเทศภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ศึกษาการต่างประเทศ (ISC) กระทรวงการต่างประเทศ, 2567.

Task Force on the Reorientation of United Nations Public Information Activities.

Global Vision, Local Voice: A Strategic Communications Programme for the United Nations. New York: United Nations, 1997.

บทความ

NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Strategic Communications in Government: Putting principles into practice. Riga, April 2026.

The White House. National Framework for Strategic Communication. Washington, D.C., 2009.

การสัมภาษณ์

คมกฤษ จงบุญวัฒนา. ผู้อำนวยการกองเอเชียตะวันออก 2 กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2569.

จริยวัฒน์ สันตะบุตร. อดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน. สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2569.

มาระดี นະลิตา อ้นดาโม. รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2569.

ศิริธร ไวยรัชพานิช. ผู้อำนวยการกองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2569.

Wilson, James. A/g Director, Southeast Asia Strategic Communications Section, Southeast Asia Economic, Communications and Analytics Branch, Southeast Asia Strategic and Development Division. Interview, 10 July 2026.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ กรมสารนิเทศ

กระทรวงการต่างประเทศ และอำนาจหน้าที่. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา:

<https://info.mfa.go.th/th/page/เกี่ยวกับกรม-โครงสร้าง> [17 สิงหาคม 2569].

ไทย พีบีเอส. สถานการณ์ชายแดนไทย-กัมพูชา ทำคนไทยตื่นตัว-รับมือ “ข้าวปลอม-ข้าวบิดเบือน”

มากขึ้น. [ออนไลน์]. 2568. แหล่งที่มา: <https://www.thaipbs.or.th/>

[now/infographic/473](https://www.thaipbs.or.th/) [2 กันยายน 2569].

Asia-Pacific Development, Diplomacy & Defence Dialogue. Use All Tools of Statecraft

in the Information Environment. [Online]. 2024. Available from:

<https://asiapacific4d.com/idea/information-environment/> [13 August 2026].

Australia’s Department of Foreign Affairs and Trade. Australia in the World: 2025

Snapshot. [Online]. 2025. Available from: <https://www.dfat.gov.au/>

[publications/international-relations/australia-world-2025-snapshot#forward](https://www.dfat.gov.au/publications/international-relations/australia-world-2025-snapshot#forward)

[13 August 2026].

Australia’s Department of Foreign Affairs and Trade. Organizational Chart. [Online].

2026. Available from: [https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-org-](https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-org-chart-executive.pdf)

[chart-executive.pdf](https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-org-chart-executive.pdf) [29 August 2026].

Insisa, Auralio, On Strategic Communications. [Online]. 2026. Available from:

<https://www.iai.it/en/publications/c03/strategic-communications> [13 August

2026].

NATO Strategic Communications Centre of Excellence. About Strategic

Communications. [Online]. 2026. Available from: <https://stratcomcoe.org/>

[about_us/about-strategic-communications/1](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1) [13 August 2026].

Obama, Barack. Letter from the President to Congress Concerning a Strategic

Communications Report. [Online]. 2009. Available from:

[https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/letter-president-](https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/letter-president-congress-concerning-a-strategic-communications-report)

[congress-concerning-a-strategic-communications-report](https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/letter-president-congress-concerning-a-strategic-communications-report) [13 August 2026].

Parliament of Australia. What’s next for misinformation regulation?. [Online]. 2025.

Available from: https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary

[_departments/Parliamentary_Library/Research/FlagPost/2025/July/Whats_ne](https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary)

[xt_for_misinformation_regulation](https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary) [13 August 2026].

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายพีรพงษ์ พิมลวิทยากิจ

ประวัติการศึกษา

– Bachelor of Arts (Economics-Mathematics)

มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา

– Master of Arts (The Social Sciences)

มหาวิทยาลัยชิคาโก สหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548

เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองอเมริกาเหนือ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้

พ.ศ. 2550

เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองอาเซียน 3 กรมอาเซียน

พ.ศ. 2551

เลขานุการโท สำนักงานรัฐมนตรี

พ.ศ. 2552

เลขานุการโท คณะผู้แทนถาวรไทยประจำสหประชาชาติ

ณ นครนิวยอร์ก

พ.ศ. 2554

เลขานุการเอก คณะผู้แทนถาวรไทยประจำสหประชาชาติ

ณ นครนิวยอร์ก

พ.ศ. 2557

นักการทูตชำนาญการ กองสันติภาพ ความมั่นคงและการลดอาวุธ

กรมองค์การระหว่างประเทศ

พ.ศ. 2558

นักการทูตชำนาญการ สำนักงานปลัดกระทรวง

พ.ศ. 2559

นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองเอเชียตะวันออก 2

กรมเอเชียตะวันออก

พ.ศ. 2560

นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สถานเอกอัครราชทูต

ณ กรุงเวียนนา

พ.ศ. 2564

นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักงานรัฐมนตรี

พ.ศ. 2566

นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักงานรัฐมนตรี

นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักนโยบายและแผน

สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

ตำแหน่งปัจจุบัน

อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงแคนเบอร์รา