



คู่มือการบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
เลขที่ 29 หมู่10 อัสสัมชัญ ตำบลสุรศักดิ์
อำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี

คำนำ

ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ทันทีทันใด เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน อาจอยู่เหนือการควบคุม แต่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตหรือการดำเนินงานตามปกติ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว อาจเกิดจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว หรือเกิดจากฝีมือมนุษย์ เช่น เหตุจลาจล ก่อการร้าย จับตัวประกัน โดยอาจเกิดขึ้นครั้งเดียว วันเดียว หรือหลายวันติดต่อกัน อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรือส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและความศรัทธา

สถานะของวิกฤต ไม่ได้อยู่เพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่สิ่งสำคัญคือความคิดของผู้คนที่คิดว่าเกิดอะไรขึ้น (For a crisis is not what has happened, it is what people think has happened) และผู้มีส่วนรับผิดชอบหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจะบริหารเหตุการณ์นั้นอย่างไร การบริหารจัดการวิกฤตโดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสาร จึงต้องเข้าใจว่ากลุ่มเป้าหมายมองว่าอย่างไร ต้องการเห็นสิ่งใด เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการบริหารวิกฤตนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จึงมีความจำเป็นต้องมีแผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อให้ผู้บริหารในองค์กรเข้าใจถึงสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและสามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้อย่างทันท่วงที และมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการดำรงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ ชื่อเสียงที่ดี และความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

(มิสปสุตา โอษฐ์จันทร์ศรี)
หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ
โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

รับทราบ

(ภราดา ดร.พิสูตร วาปีโส)
ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

สารบัญ

วัตถุประสงค์ของแผน	1
นิยามศัพท์	1
ความเชื่อมโยงระหว่างแผนสื่อสารในภาวะวิกฤตกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	2
แผนการดำเนินงาน	3
● ส่วนที่ 1 จัดโครงสร้างคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	3
● ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	4
● ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต	5
● ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือฯ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	5
การปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือรับรู้ว่าวิกฤตการณ์	6
1. เมื่อเกิดเหตุวิกฤต	
การปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน หรือรับรู้ว่าวิกฤตการณ์	6
ข้อมูลสำหรับการติดต่อฉุกเฉิน	7
แบบรายงานวิกฤตการณ์	8
2. การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต	9
ขั้นตอนปฏิบัติที่ 1	
A คำถามช่วยประเมินสถานการณ์เบื้องต้น	9
ขั้นตอนปฏิบัติที่ 2	10
B แบบประเมินสถานการณ์	11
C แบบประเมินผลกระทบจากวิกฤตการณ์	12
D ระดับความรุนแรง	13
ขั้นตอนปฏิบัติที่ 3	14
E คำถามเพื่อช่วยพิจารณาแนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์	15
3. สำหรับ Crisis Communication Team	
หน้าที่และขั้นตอนการทำงานของ CCT	16
ศูนย์บัญชาการสื่อสาร	17
การจัดเตรียมเอกสาร	17
การสื่อสารภายในองค์กร	18
วิธีการดูแลและบริหารจัดการสื่อมวลชน	19
การเขียนคำแถลงการณ์	20
สื่อและช่องทางการสื่อสาร	20
ข้อปฏิบัติเรื่องผู้ให้ข่าว (โฆษก)	21
รายการดำเนินงานสำหรับการจัดแถลงข่าว	22

การบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมของคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความเข้าใจ และมีความพร้อมต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
3. เพื่อจัดทำคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่เหมาะสมต่อองค์กร
4. เพื่อเตรียมให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมต่อการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

นิยามศัพท์

Issue หรือ ประเด็นร้อน หมายถึง เหตุการณ์ ข่าวลือ หรือเรื่องที่เกิดขึ้น ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำ สามารถบริหารจัดการได้ไม่ยาก แต่หากไม่มีการจัดการและการแก้ไขที่ดี ก็อาจส่งผลเชิงลบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น และลุกลามใหญ่โตเป็นวิกฤตด้านภาพลักษณ์ขององค์กรได้

Crisis หรือวิกฤตการณ์ คือ เหตุการณ์ที่สามารถสร้างอันตราย ต่อองค์กร สถานที่ ทรัพยากร และชื่อเสียง ภายในเวลาอันสั้น ต้องการได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร

Crisis management คือ การจัดการ โครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการ ตลอดจนศิลปะในการวางแผน และการตัดสินใจ ในการยับยั้ง วิกฤตการณ์ ก่อนจะลุกลามเสียหายมากขึ้น

Crisis Management Team (CMT) ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร ต่อกระบวนการจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤต

Crisis Communication Team (CCT) บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สถานการณ์วางแผนการสื่อสาร และดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต

Crisis Manager คือ บุคคล ที่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ประสานงานหลัก” ในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนสื่อสารในภาวะวิกฤตกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา มีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) เพื่อกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องย้ายสถานที่ปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร แผนการบริหารความต่อเนื่อง กำหนดให้ผู้ที่มิบทบาทหน้าที่สูงสุดตามโครงสร้างการจัดการอุบัติการณ์เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาประกาศใช้และยุติการใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาประกาศใช้แผนอาจพิจารณาจากระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสียหายและโอกาสที่การดำเนินงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาหยุดชะงัก ภายหลังจากการดำเนินการแก้ไขสถานการณ์เบื้องต้นตามขั้นตอนการปฏิบัติที่อยู่ในแผนการจัดการอุบัติการณ์แล้วเสร็จ

ส่วนแผนสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมของคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความเข้าใจ และมีความพร้อมต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต มีกำหนดอยู่แล้วในคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อเข้าสู่การจัดการในภาวะวิกฤตได้

ดังนั้น แผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต จึงสามารถดำเนินไปได้โดยเอกเทศ แต่หากวิกฤตนั้นส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จึงเข้าสู่ขั้นตอนปฏิบัติของแผนการบริหารความต่อเนื่องต่อไป

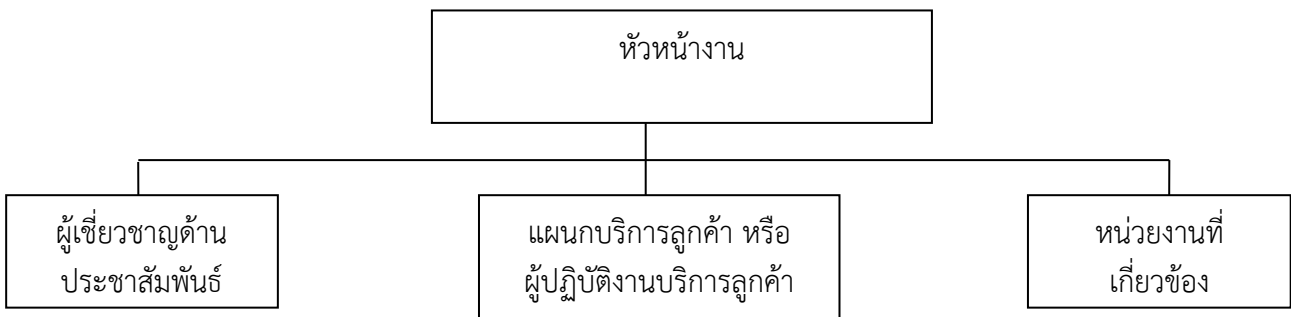
การบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ส่วนที่ 1 จัดโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงสมควรจัดโครงสร้างของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับขนาดขององค์กร โดยแบ่งคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็น 3 ระดับชั้น ประกอบด้วย

- ระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูประจำชั้น
- ระดับฝ่าย ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายตามโครงสร้าง
- ระดับองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด ผู้อำนวยการเป็น Crisis Manager และ ผู้ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์หรือบริหารลูกค้าเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ

ระดับหัวหน้างาน



ระดับหัวหน้าฝ่ายตามโครงสร้าง



ระดับองค์กร



ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	ภาระ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการ	หัวหน้าคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตระดับองค์กร	มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในการจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤต
	งานสื่อสารและประชาสัมพันธ์	เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่ในการให้ข่าวกับสื่อมวลชน ชี้แจงข้อเท็จจริง ตอบข้อซักถามสื่อมวลชน อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	Crisis Manager ระดับฝ่าย	<ol style="list-style-type: none"> 1.รับแจ้งเหตุวิกฤต 2.ตรวจสอบข้อมูล 3.ประเมินสถานการณ์เบื้องต้น 4.รายงานเหตุวิกฤตต่อหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องในด้านปฏิบัติการ 5.รายงานเหตุวิกฤตต่อหัวหน้าฝ่าย และตัดสินใจว่ามีความจำเป็นต้องระดมทีมสื่อสารหรือไม่ หรืออาจมีความจำเป็นต้องประสานงานกับ CCT ระดับองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางร่วมกัน 6.นำเสนอแนวทางประชาสัมพันธ์แก่ผู้บริหาร 7.คัดเลือกผู้ให้ข่าว (Spokesperson) ที่เหมาะสมตลอดจนเตรียมพร้อมและซักซ้อมกับผู้ให้ข่าวก่อน 8.ตัดสินใจดำเนินการสื่อสารตามอำนาจตัดสินใจในแต่ละระดับชั้น
	ผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1.ประเมินสถานการณ์ ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานที่เกิดเหตุวิกฤต ศึกษาการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ดูว่ากลุ่มเป้าหมายมีความกังวลเรื่องอะไร และจะคลี่คลายหรือบรรเทาความกังวลนั้นได้อย่างไร 2.กำหนดทิศทางสื่อสาร กำหนดข้อความหลักในการสื่อสาร (key message) วางกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย 3.กำหนด/ร่างข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารแบบต่าง ๆ จัดทำเนื้อหา (Content) ต่างๆ เช่น เข้าพบหรือทำหนังสือถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ คำแถลงการณ์ ข่าวแจก รูปภาพ VDO ตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ และความสมบูรณ์ของข้อมูล ก่อนนำเสนอต่อผู้ให้ข่าว ผู้บริหาร และสื่อมวลชน 4.บริหารจัดการช่องทางการสื่อสารทั้งหมดตรวจสอบรายนามสื่อมวลชน (Media List) ทั้งสื่อที่มีอยู่แล้ว สื่อที่เผยแพร่โดยไม่เสียเงิน หรือการซื้อพื้นที่ประชาสัมพันธ์
	ผู้ปฏิบัติงานบริหารลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 5.สรุปและประเมินผลการสื่อสาร พร้อมทั้งปรับแผนประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
นิติกร	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	ให้ความเห็นในด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

กำหนดให้มีการจัดประชุมชี้แจงคู่มือและขั้นตอนปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุวิกฤตดังนี้

1. การบรรยายพิเศษสำหรับผู้บริหารรับสูง
2. การบรรยายพิเศษสำหรับหัวหน้าฝ่าย เรื่องการให้สัมภาษณ์สื่อมวลชนอย่างมืออาชีพ
3. การฝึกอบรมสำหรับทีมการสื่อสารในภาวะวิกฤต ระดับฝ่าย หัวหน้างาน “เรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤต”

ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือฯให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กำหนดให้มีการฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือฯเป็นประจำโดยให้ หัวหน้าฝ่าย บรรยายชื่อคณะทำงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ให้เป็นปัจจุบันทุกปีเพื่อให้คู่มือและขั้นตอนปฏิบัติด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบด้วย

1. การบรรยายและทบทวนการใช้คู่มือฯ ร่วมกันนำเสนอพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
2. การฝึกซ้อม หรือจำลองสถานการณ์เสมือนจริง

การปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ หรือรับรู้วิกฤตการณ์

เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือวิกฤตการณ์ ให้รีบแจ้ง Crisis Manager โดยเร็วที่สุด

- ภาระงานที่ 1** แจ้ง Crisis Manager โดยเร็วที่สุด
กรอกแบบฟอร์มรายงานวิกฤตการณ์ (ถ้าเป็นไปได้) แล้วส่งให้ Crisis Manager
- ภาระงานที่ 2** เมื่อพบเห็นสื่อมวลชนมาทำข่าว โปรดปฏิบัติดังนี้
1. ให้การต้อนรับสื่อมวลชนอย่างเป็นกันเอง จัดหาสถานที่พักและน้ำดื่มให้ตามความเหมาะสม
 2. ระวังระมัดระวังในการพูดและการสื่อสาร เพราะสื่อมวลชนอาจนำไปอ้างเป็นแหล่งข่าว ควรตอบกลางๆ ว่าโปรดรอสักครู่ เดี่ยวผู้บริหารจะเป็นคนให้รายละเอียดในเรื่องเหล่านี้
 3. ไม่ควรเอ่ยถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ จำนวนและชื่อของผู้บาดเจ็บ เสียชีวิต หรือได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์
 4. ไม่ควรห้ามสื่อมวลชนในการถ่ายภาพหรือทำข่าว แต่สามารถขอความร่วมมือให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อความปลอดภัยได้
 5. รอรับคำแนะนำจาก Crisis Manager
- ภาระงานที่ 3** เข้าสู่กระบวนการและขั้นตอนของ Business Continuity Plan (BCP) ตามกำหนด

ข้อมูลสำหรับการติดต่อฉุกเฉิน

หน่วยงาน

Crisis Manager

หัวหน้าฝ่าย ชื่อ-สกุล..... โทร.....
หัวหน้าแผนก ชื่อ-สกุล..... โทร.....
หัวหน้างาน ชื่อ-สกุล..... โทร.....
ผู้รับผิดชอบโครงการ ชื่อ-สกุล..... โทร.....

ผู้รับผิดชอบระดับองค์กร

หัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน ชื่อ-สกุล..... โทร.....
หัวหน้างานสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ชื่อ-สกุล..... โทร.....

แบบรายงานวิกฤตการณ์

วันที่รับรายงาน.....

เวลาที่รับรายงาน.....

เหตุการณ์ / วิกฤตการณ์

วันที่ / เวลา

สถานที่เกิดเหตุ

การรับรู้

..... รับรู้เป็นการภายใน รับรู้ถึงชุมชนรอบข้าง แต่ยังไม่ขยายวงกว้าง
..... มีการโพสต์ลง Social Media มีการโพสต์ลง Social Media และเกิดการส่งต่อ
..... รับรู้ถึงสื่อมวลชน รับรู้ถึงลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ

รายละเอียดความเสียหาย

ความเสียหายอาคาร

ความเสียหายต่อทรัพย์สิน

ความเสียหายต่อข้อมูล

ความเสียหายต่อบุคคล บาดเจ็บเล็กน้อย จำนวน ราย ได้แก่

บาดเจ็บสาหัส จำนวน ราย ได้แก่

เสียชีวิต จำนวน ราย ได้แก่

ผลกระทบ

..... ไม่ส่งผลกระทบ

..... ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่ต้องหยุดงาน/หยุดเรียน ต้องหยุดงาน/หยุดเรียน

..... ส่งผลกระทบต่อชุมชนรอบข้าง ระบุ

ผลกระทบอื่นๆ ระบุ.....

ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับภายนอก.....

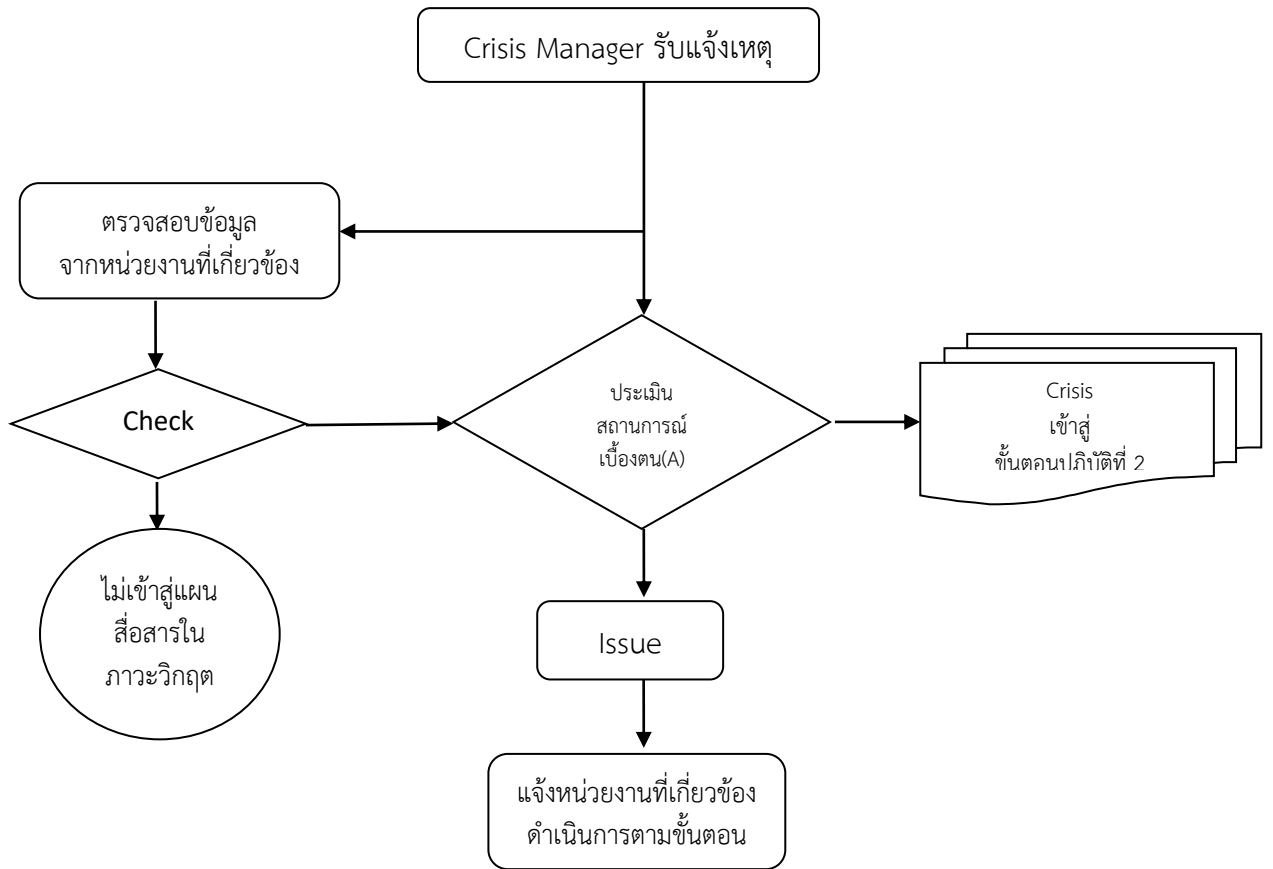
.....

.....

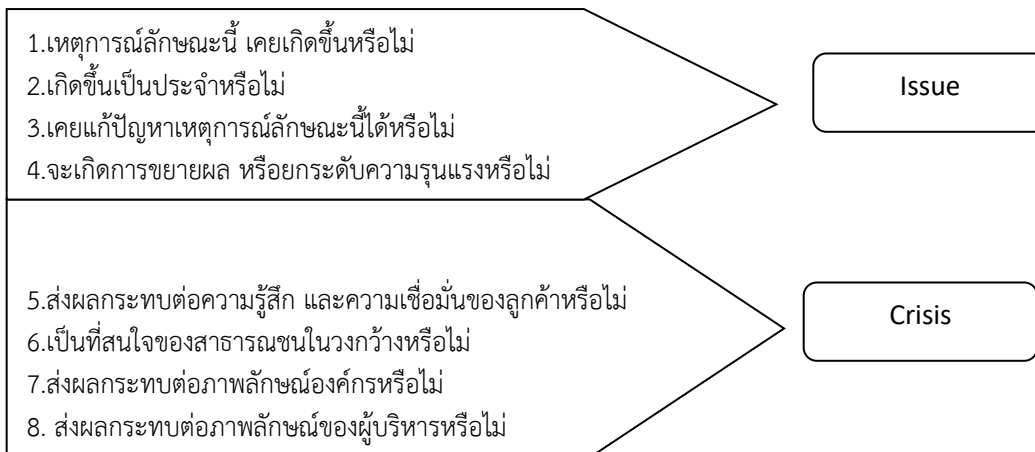
.....

.....

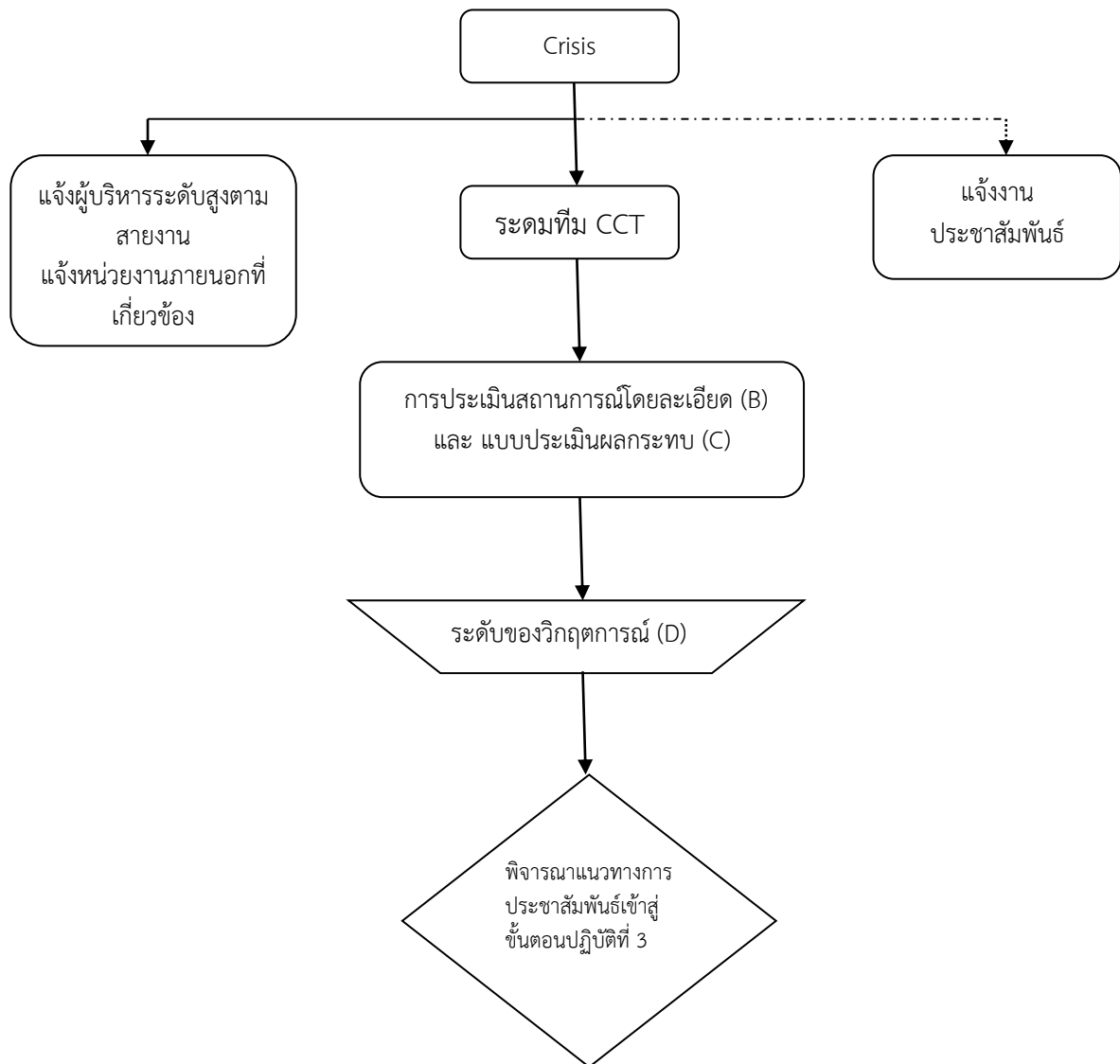
การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤต



คำถามช่วยประเมินสถานการณ์เบื้องต้น A



ขั้นตอนปฏิบัติที่ 2



การประเมินสถานการณ์ B

1. ความกังวลของผู้ที่ได้รับผลกระทบ หรือความสนใจของผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนอยู่ตรงไหน
2. สถานการณ์จะทวีความรุนแรงมากขึ้นหรือไม่
3. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นที่สนใจของสื่อมวลชน หรือหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องหรือไม่
4. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะขัดขวางการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันหรืออนาคต หรือไม่
5. เหตุการณ์นั้น ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ขององค์กรและผู้บริหารหรือไม่

3 สิ่งที่ต้องประเมิน		
การรับรู้	ความเสียหาย	ผลกระทบ
รับรู้เป็นการภายใน หรือ ภายนอกขยายวงกว้างมาก-น้อยแค่ไหน	เกิดความเสียหายต่อบุคคล สินทรัพย์ หรือข้อมูลอย่างไร	ผลกระทบต่อการทำงาน ผลกระทบต่อชุมชนรอบข้าง ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของ องค์กร

แบบประเมินผลกระทบจากวิกฤตการณ์ C

เหตุการณ์ / วิกฤตการณ์วันที่.....เวลา.....

การรับรู้ (ใส่เลข 1 ในช่องให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้น)	ใส่เลข 1	ตัวคูณ	คะแนนความรุนแรง	ประเมินผล	
รับรู้เป็นการภายใน		X 1 =	}	>3= ระดับ 1 3-7= ระดับ 2 >8= ระดับ 3	
รับรู้ถึงชุมชนรอบข้าง แต่ยังไม่ขยายวงกว้าง		X 2 =			
มีการโพสต์ลง Social Media		X 2 =			
มีการโพสต์ลง Social Media และเกิดการส่งต่อ		X 3 =			
รับรู้ถึงสื่อมวลชน		X 3 =			
เป็นกระแสข่าว รับรู้ถึงลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ		X 5 =			
รายละเอียดความเสียหาย (วงกลมรอบตัวเลข)	น้อย	กลาง	มาก	คะแนนความรุนแรง	ประเมินผล
ความเสียหายต่ออาคาร	1	2	3	}	>3= ระดับ 1 3-7= ระดับ 2 >8= ระดับ 3
ความเสียหายต่อทรัพย์สิน	1	2	3		
ความเสียหายต่อข้อมูล	1	2	3		
ความเสียหายต่อบุคคล-บาดเจ็บเล็กน้อย			3		
ความเสียหายต่อบุคคล-บาดเจ็บสาหัส			5		
ความเสียหายต่อบุคคล -เสียชีวิต			10		
ผลกระทบ (ใส่เลข1 ในช่องให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้น)	ใส่เลข	ตัวคูณ	คะแนนความรุนแรง	ประเมินผล	
ส่งผลกระทบต่อการทำงาน – ไม่ต้องหยุดงาน		X 1 =	}	>3= ระดับ 1 3-7= ระดับ 2 >8= ระดับ 3	
ส่งผลกระทบต่องาน – ต้องหยุดงาน		X 2 =			
ส่งผลกระทบต่อชุมชนรอบข้าง		X 3 =			
ส่งผลกระทบต่อคนในวงกว้าง		X 5 =			
คะแนนรวม					

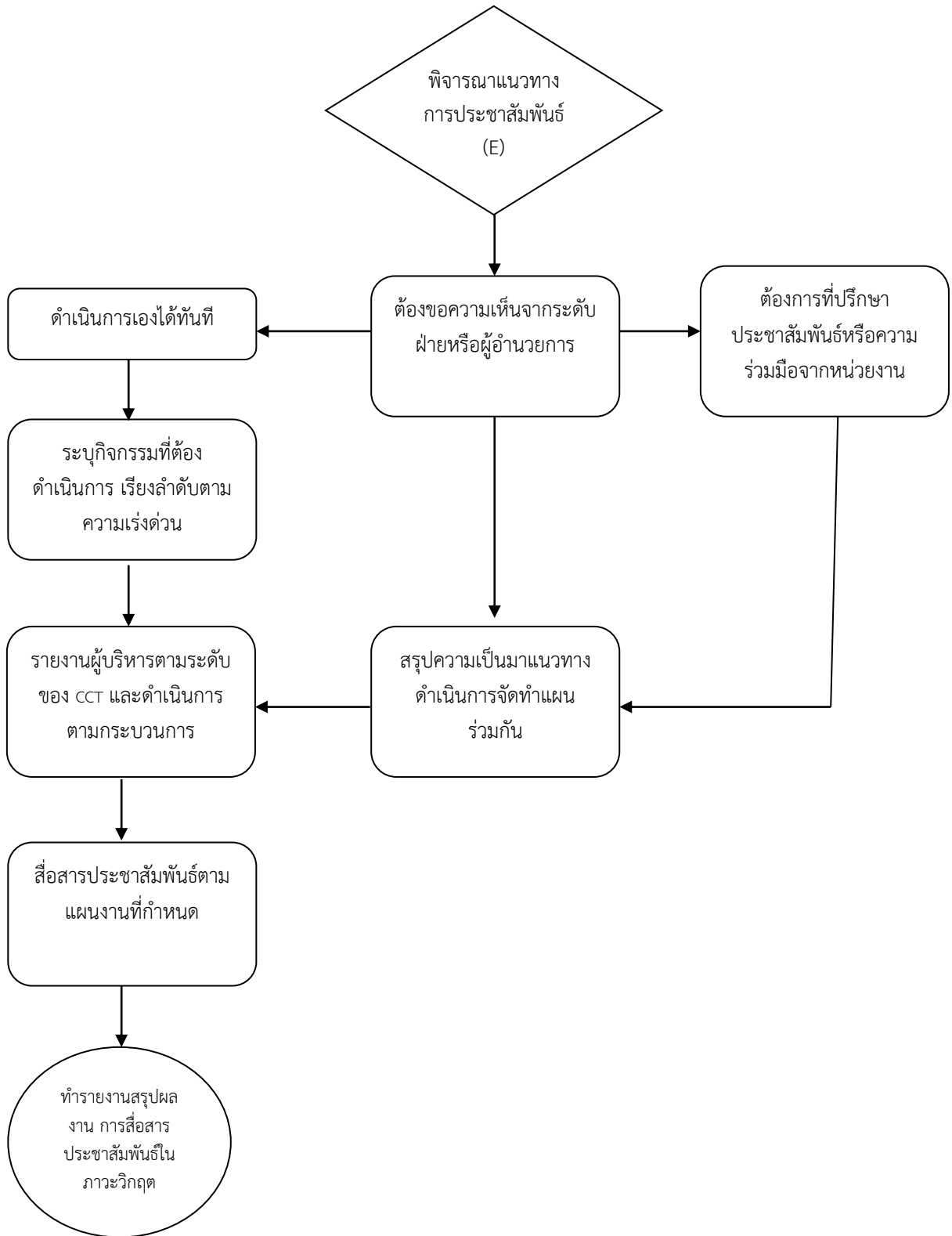
คะแนนรวม ไม่เกิน 9 = วิกฤต ระดับ 1
 10-21 = วิกฤต ระดับ 2
 22 ขึ้นไป = วิกฤต ระดับ 3

หมายเหตุ แบบประเมินผลกระทบนี้ เป็นเพียงเครื่องช่วยในการประเมินเท่านั้น การพิจารณาระดับความรุนแรงและผลกระทบควรกระทำควบคู่กันไป ซึ่งอาจจะคลาดเคลื่อนจากตัวเลขที่กำหนดในแบบประเมินชุดนี้ได้

ระดับความรุนแรง D

วิกฤต ระดับ	สถานการณ์
1	<p>วิกฤตการณ์เป็นการภายใน สื่อมวลชนยังไม่เกิดการรับรู้ หรือ เกิดข่าวลือแบบปากต่อปากหรือทางสื่อสังคมออนไลน์ แต่ยังไม่มีข่าวสื่อกระแสหลัก ไม่มีผู้บาดเจ็บ หรือบาดเจ็บเล็กน้อย เพียงปฐมพยาบาล ไม่เกิดการตื่นตระหนก สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ เอกสาร ข้อมูล ระบบ IT ไม่เสียหาย</p>
2	<p>มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และสื่อมวลชน ประชาชนเกิดความสงสัย และคาดเดาไปต่าง ๆ นานา มีคนบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์ หรือต้องดูอาการใกล้ชิด สถานที่ทำงาน หรืออาคารได้รับความเสียหายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ชั่วคราว เอกสารหรือข้อมูลสูญหายบางส่วน</p>
3	<p>มีการโหมกระแสเรื่องเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในสื่อสังคมออนไลน์ และสื่อมวลชนสายหลักในวงกว้าง เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรและผู้บริหาร เกิดผลกระทบ หรือมีโอกาสเกิดผลกระทบรุนแรงต่อชีวิตและทรัพย์สิน เกิดความกลัว ตื่น ตระหนก เกิดผลกระทบต่อทรัพย์สิน หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติต้องย้ายที่ทำการชั่วคราว ข้อมูลสูญหาย</p>

ภาพขั้นตอนปฏิบัติที่ 3



คำถามเพื่อช่วยพิจารณาแนวทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ E

ข้อพิจารณา	CCT ต้องตอบคำถามต่อไปนี้
เนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> ● ใคร คือผู้รับสารเป้าหมายของการสื่อสาร ● ความกังวลของผู้ได้รับผลกระทบ คืออะไร ● อะไรควรพูด อะไรไม่ควรพูด เพราะอะไร ● เราได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว ● เราจะทำอะไรต่อไป ● จะใช้เวลาเท่าไรจึงจะแก้ไขวิกฤตการณ์ได้แล้วเสร็จ
ช่องทางการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● เรามีสื่ออะไรอยู่ในมือบ้าง ● สื่อหรือช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารเป้าหมายได้ดีที่สุด (ประสิทธิภาพ+ประสิทธิผล) ● ช่องทางไหน ที่ไม่จำเป็นต้องใช้
รูปแบบวิธีการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้องมีการแถลงข่าวหรือไม่ ใครจะเป็นผู้แถลง ● ใครคือ ผู้นำอิทธิพลทางความคิด (influencer) ● ใครคือ คนกลาง หรือบุคคลที่สาม ● จะสื่อสารทางเดียว หรือสื่อสารสองทาง

แนวความคิดในการสื่อสารประชาสัมพันธ์

1. อาจไม่มีความจำเป็นต้องสื่อสารใด ๆ ควรปล่อยให้เรื่องเงียบไป
2. ต้องสื่อสารกับคนภายในองค์กร ให้มีความเข้าใจ และช่วยกันบรรเทาปัญหา
3. ต้องสื่อสารออกไปภายนอกองค์กรในวงกว้าง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ป้องกันการตื่นตระหนก และรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

สำหรับ Crisis Communication Team
หน้าที่และขั้นตอนดำเนินการของ CCT

หน้าที่	ขั้นตอนดำเนินการ
1.ประเมินสถานการณ์	<ul style="list-style-type: none"> * ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานที่เกิดเหตุวิกฤต * ศึกษาการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ดูว่ากลุ่มเป้าหมายมีความกังวลเรื่องอะไร และจะคลี่คลายหรือบรรเทาความกังวลนั้นได้อย่างไร
2.กำหนดทิศทางการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> * กำหนดข้อความหลักในการสื่อสาร (key message)
3.กำหนด/ร่างข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารแบบต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> * จัดทำเนื้อหา (Content) ต่างๆ เช่น จดหมายตรง คำแถลงการณ์ ข่าวแจก รูปภาพ VDO * ตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ และความสมบูรณ์ของข้อมูล ก่อนนำเสนอต่อให้ผู้ให้ข่าว ผู้บริหาร และสื่อมวลชน
4.เลือกผู้แทนในการให้ข่าว	<ul style="list-style-type: none"> * คัดเลือกผู้ให้ข่าว (Spokesperson) ที่เหมาะสม * เตรียมพร้อมและซักซ้อมกับผู้ให้ข่าวก่อน
5.บริหารจัดการช่องทางการสื่อสารทั้งหมด	<ul style="list-style-type: none"> * ตรวจสอบรายนามสื่อมวลชน (Media list) * สื่อที่มีอยู่แล้ว * สื่อที่เผยแพร่โดยไม่เสียเงิน * การซื้อพื้นที่ประชาสัมพันธ์

ศูนย์บัญชาการ CCT

ศูนย์บัญชาการ CCT ควรสามารถเข้าปฏิบัติการด้านการสื่อสารได้ แม้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ในสภาวะปกติต้องหยุดชะงัก โดยศูนย์บัญชาการ CCT ควรมีอุปกรณ์ดังนี้

1. โต๊ะประชุม หรือ War Room
2. กระดาษ ปากกา/ดินสอ
3. กระดานและอุปกรณ์สำนักงานอื่นๆ
4. คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตและ Printer
5. โทรสาร
6. วิทยู- โทรทัศน์ที่สามารถรับชมช่องข่าวต่างๆ ได้
7. เครื่องถ่ายเอกสาร

การจัดเตรียมเอกสาร

ให้ดำเนินการจัดเตรียมเอกสาร ตามความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานการณ์ ดังนี้

1. ข้อความ และแนวทางปฏิบัติสำหรับแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรถือปฏิบัติงาน
2. คำแถลงการณ์ (Media Statement)
3. จดหมายแจ้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และสื่อมวลชน
4. ข่าวเผยแพร่ (News release)
5. เอกสารข้อเท็จจริง (Fact sheet)
6. แนวทางคำถาม-คำตอบ (Q&A)
7. ภาพถ่ายผู้บริหารใส่ CD หรือ Thumb drive
8. VDO Footage (ถ้ามี)
9. ข้อมูลการติดต่อ แผนที่ หากต้องดำเนินงาน ณ สถานที่สำรอง

การสื่อสารภายในองค์กร

1. แจ้งเหตุ ประเมินสถานการณ์ และแนวโน้มของสถานการณ์ผ่านสื่อที่รวดเร็ว เช่น โทรศัพท์ LINE กลุ่ม Email หรือเสียงตามสาย
2. ในเนื้อความที่จะสื่อสาร ควรระบุวัน/เดือน/ปี และเวลาในส่วนต้นของข้อความไว้ด้วย เพื่อการอ้างอิงในอนาคต
3. ในส่วนของท้ายเนื้อความ ให้ลงชื่อ หรืออ้างอิงหน่วยงานภายในพร้อมหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อไว้ด้วย เพื่อการตรวจสอบข้อมูลของผู้รับสาร
4. ให้คำแนะนำในการปฏิบัติตนขั้นต้น เช่น
 - อย่าตื่นตระหนกและให้เดินทางออกจากสถานที่เกิดเหตุอย่างเป็นระเบียบ
 - อย่าเพิ่งให้ข่าว หรือความเห็นใดๆ กับสื่อมวลชน
 - อย่าเผยแพร่ภาพความเสียหาย ผู้บาดเจ็บ หรือเสียชีวิตผ่านสื่อสังคมออนไลน์
5. ชี้แจงแนวทางดำเนินการ
6. อาจขอให้พนักงานมีส่วนร่วมเผยแพร่ข้อความประชาสัมพันธ์ตามที่ CCT กำหนด

ตัวอย่างข้อความสื่อสารทางไลน์

“ขณะนี้ได้เกิดเหตุไฟฟ้าดับทั่วทั้งโรงเรียน สาเหตุเกิดจากไฟฟ้าลัดวงจร ซึ่งฝ่ายอาคารสถานที่ได้รับแจ้งและกำลังเร่งดำเนินการแก้ไข คาดว่าจะแล้วเสร็จในเวลา 15.00 น. ของวันที่ จึงขอความกรุณาเพื่อนครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานงดเผยแพร่ภาพ หรือข้อความใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นี้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์

หากมีคำถาม ขอสงสัยจากบุคคลภายนอกหรือสื่อมวลชน โปรดตอบว่า ท่านผู้อำนวยการ จะเป็นผู้แถลงรายละเอียดด้วยตนเอง สอบถามความคืบหน้าได้ที่งานประชาสัมพันธ์ หมายเลขโทรศัพท์

วิธีการดูแลและบริหารจัดการสื่อมวลชน

1. ตรวจสอบรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อสื่อมวลชน (Media list) และคัดเลือกสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง
2. หากมีความจำเป็น ให้แจ้งสื่อมวลชนว่าจะมีการแถลง หรือประชาสัมพันธ์ออกมาเมื่อไหร่
3. รับข้อสอบถามจากสื่อมวลชน เพื่อนำมาเตรียมข้อมูลสำหรับการชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติม
4. ให้การต้อนรับสื่อมวลชนอย่างเป็นกันเอง จัดหาสถานที่พักรอและน้ำดื่มให้ตามความเหมาะสม
5. ระวังระวังในการพูดและสื่อสาร เพราะสื่อมวลชนอาจนำไปอ้างเป็นแหล่งข่าว ควรตอบกลาง ๆ ว่า โปรดรอสักครู่ เดี่ยวผู้บริหารจะเป็นคนให้รายละเอียดในเรื่องเหล่านี้
6. ไม่ควรเอ่ยถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ จำนวนและชื่อผู้บาดเจ็บ เสียชีวิต หรือได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์
7. ไม่ควรห้ามสื่อมวลชนในการถ่ายภาพหรือทำข่าว แต่สามารถขอความร่วมมือให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อความปลอดภัยได้

ตัวอย่างแนวทางคำพูด

- พี่ครับ/คะ กรุณารอตรวจนี้สักครู่ เดี่ยวผู้อำนวยการจะเป็นผู้ให้ข่าวเองครับ/คะ
- ต้องขอประทานโทษด้วยครับ/คะ ผม/ดิฉัน ไม่สามารถให้รายละเอียดได้จริงๆ เดี่ยวผู้จัดการจะเป็นผู้ให้ข่าวเองครับ/คะ
- พี่ครับ/คะ พื้นที่ตรงนี้ เป็นเขตที่ช่างกำลังปฏิบัติหน้าที่ ขออนุญาตให้พี่เปิดทางให้เจ้าหน้าที่ หรือ ขยับไปตรงนั้น จะปลอดภัยกว่านะครับ/คะ ต้องขอโทษด้วย เพราะเป็นกฎทางด้านความปลอดภัยครับ/คะ

การเขียนคำแถลงการณ์

คำแถลงการณ์ หรือ Media Statement เป็นการสื่อสารทางเดียวเพื่อบอกเล่าในสิ่งที่ต้องการสื่อสารด้วยความสั้น ๆ ใช้ภาษาที่เป็นกลาง ไม่ควรเกิน 1 หน้า เป็นสิ่งที่มักใช้เป็นอันดับต้นๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ที่อาจส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อองค์กร หากเป็นความผิดของเราให้ขอโทษ และแสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แสดงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย ให้คิดถึงว่าหากเป็นผู้ได้รับผลกระทบ เราจะต้องการไต่ถามเรื่องอะไร และเห็นการกระทำอย่างไรต่อไป และสรุปถึงแผนที่จะดำเนินการในอนาคต ปิดท้าย ด้วยการระบุหมายเลขในการติดต่อ หรือ Call Center

วิธีการเขียนคำแถลงการณ์ (เบื้องต้น)

ตามที่ได้เกิดเหตุ(ระบุเหตุการณ์).....เมื่อ.....(ระบุวันที่ –เวลา)..... นั้น

จากการตรวจสอบข้อเท็จจริง พบว่า(ข้อเท็จจริง)

ในเบื้องต้น.....(มีหรือไม่มี ผู้ได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต จำนวนคน และได้นำผู้บาดเจ็บส่งโรงพยาบาล เพื่อการรักษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)

ทั้งนี้ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา มีแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับเหตุการณ์ในลักษณะนี้ และจะดำเนินการ (ขั้นตอนการดำเนินการ).....ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จ..... (วันเวลาที่แล้วเสร็จ)

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ต้องขออภัยในความไม่สะดวกมา ณ โอกาสนี้ และยืนยันว่าจะดำเนินการ ... (แก้ไขปัญหา).....อย่างเร่งด่วนที่สุด

สื่อและช่องทางการสื่อสาร

ช่องทาง เนื้อหา	สื่อสาร โดยตรง	Face book	LINE	โทรทัศน์	วิทยุ	สิ่งพิมพ์
โพสต์จากผู้บริหาร	✓	✓	✓			
จดหมายชี้แจง		✓				
คำแถลงการณ์ (Media Statement)		✓		✓	✓	✓
การแถลงข่าว (Press conference/press briefing)		✓=		✓	✓	✓
ภาพข่าว (Photo caption)		✓				✓
เสียงสัมภาษณ์					✓	
VDO หรือ VDO Clip		✓	✓	✓		

ข้อปฏิบัติเรื่องผู้ให้ข่าว (โฆษก)

ผู้ให้ข่าวหรือโฆษก คือตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่ให้การให้ข่าวกับสื่อมวลชน ชี้แจงข้อเท็จจริง ตอบข้อซักถามสื่อมวลชน อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นผู้นำให้สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้เข้าใจและสัมผัสเหตุการณ์หรือข้อเท็จจริง อาจเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือผู้บริหารระดับสูง ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือในกรณีไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุด จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกันชนให้ผู้บริหารสูงสุดด้วย

คุณสมบัติของผู้ให้ข่าว

- เป็นที่น่าเชื่อถือของคนในองค์กร
- สามารถให้สัมภาษณ์และตอบคำถามได้ดี ไม่ว่าจะในกลุ่มสื่อมวลชน ผู้เกี่ยวข้อง และ/หรือบุคลากรในองค์กร
- สามารถพูดเป็นภาษาง่าย ๆ ที่คนทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่ศัพท์เฉพาะในวงการ หรือศัพท์เทคนิค
- เคารพในบทบาทหน้าที่ของสื่อมวลชน
- รอบรู้เรื่องขององค์กรและธุรกิจ
- รอบรู้ในวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น
- มีบุคลิกภาพดี สามารถสร้างความเชื่อถือและมั่นใจให้กลุ่มผู้รับสารได้
- จริงใจ ตรงไปตรงมา
- เป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้ภายใต้สถานการณ์ที่อ่อนไหว

ข้อความปฏิบัติ
พูดทั้งหมด สื่อสารอย่างรวดเร็ว พูดความจริง
อย่าพยายามปกปิด ซ่อนเร้น หรือปิดบังความจริง

ข้อควรปฏิบัติ สำหรับผู้ให้ข่าว

- หากมีข้อมูลไม่จริง เป็นข่าวลือ ให้ปฏิเสธ
- ถ้าสื่อใช้คำผิดให้แก้ไขทันที
- ตอกย้ำข้อความหลักที่ต้องการสื่อสาร
- พยายามตอบคำถามสื่อมวลชนที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ที่ตอบได้ แต่ต้อง bridge กลับมาข้อความหลักที่ต้องการสื่อสารด้วย
- ตอบให้ครบถ้วน อย่าให้สื่อมวลชนตัดบทในกรณีที่จะทำให้ข้อมูลที่ต้องการสื่อสารไม่ครบถ้วน
- แยกแยะระหว่างข้อเท็จจริงกับความคิดเห็น
- ระวังการแสดงความเห็น
- ระวังการพูดคุยกับสื่อมวลชนเวลาสนทนานอกรอบ

ข้อควรหลีกเลี่ยง ไม่ควรปฏิบัติ ของผู้ให้ข่าว

- สื่อมวลชนเก็บข้อมูลอยู่ตลอดเวลา และพร้อมจะนำมาใช้เมื่อมีโอกาส แม้ข้อมูลนั้นจะได้มาจากการสัมภาษณ์แบบ off the record
- อย่าตอกย้ำเรื่องที่เป็นลบ
- ไม่โกหก การพูดความจริงแม้เพียงเล็กน้อย อาจสร้างความเสียหายได้ยิ่งใหญ่หลวง ทำลายความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และศรัทธา
- ไม่ตอบคำถามที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบ
- อย่าสาธยายนอกเรื่อง
- ตอบให้ตรงประเด็น
- อย่าเปลืองพูดในสิ่งที่ไม่ควรพูด ทั้งในเรื่องความลับ วิจารณ์ผู้อื่น หรือพูดในสิ่งที่กระทบอารมณ์ผู้ฟัง
- เลี่ยงการตอบคำถามสมมุติ

รายการดำเนินงานสำหรับการจัดแถลงข่าว

รายการ	✓	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
งานเอกสาร			
คำแถลงการณ์			
ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เอกสารนำเสนอ			
สคริปต์พิธีกร			
คำแถลงข่าว และ Bullet Point			
ข่าวแจก			
Factsheet			
เอกสาร หรือ ข้อมูลประกอบอื่น ๆ			
งานสถานที่			
สถานที่แถลงข่าว			
เวที ข้อความบนเวที โต๊ะแถลง ป้ายชื่อ			
เครื่องขยายเสียง จอภาพ เครื่องฉายภาพ			
การจัดเก้าอี้			
มุมให้สัมภาษณ์			
โต๊ะลงทะเบียนสื่อมวลชน			
อาหาร เครื่องดื่ม			
งานสื่อมวลชน			
Media list			
เชิญสื่อมวลชน			
โทรยืนยัน			
แฟ้มลงทะเบียน ป้ายสื่อมวลชน			
บุคลากร			
ผู้แถลงข่าว และผู้ให้ข้อมูลรายละเอียด			
พิธีกร			
เจ้าหน้าที่ต้อนรับสื่อมวลชน			
ช่างภาพ			
ผู้ประสานงาน			