

การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษายุคศตวรรษที่ 21 EDUCATIONAL CRISIS MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

พระมหาชนกันต์ ชินวโร (หวังนฤพาน) PhramahaChanakan Chinawaro (Wangnaruephan)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: ctpnone221@gmail.com

Article Received: September 20, 2025. Revised: March 24, 2026. Accepted: March 26, 2026.

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และนำเสนอกรอบแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาที่เท่าทันบริบทโลกยุคศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาพบว่า ภาวะวิกฤตมีความแตกต่างจากปัญหาทั่วไป โดยเป็นเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อระบบและบีบบังคับให้ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤตจึงเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในโลกยุคปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตซ้อนที่มีความเชื่อมโยงและซับซ้อนภายใต้สภาวะ VUCA World ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ ทำให้กรอบการจัดการวิกฤตแบบดั้งเดิมไม่เพียงพออีกต่อไป

บทความจึงนำเสนอกรอบการจัดการภาวะวิกฤตที่ยกระดับวัฏจักร 3 ระยะ ก่อน-ระหว่าง-หลังวิกฤต โดยบูรณาการมิติดิจิทัลเข้าไปในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ ระยะก่อนเกิดวิกฤต ที่เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันดิจิทัลผ่านการประเมินความเสี่ยงทางไซเบอร์และเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน ระยะระหว่างเกิดวิกฤต ที่ต้องตอบสนองด้วยข้อมูลอย่างฉับไวและสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล ไปจนถึงระยะหลังเกิดวิกฤต ที่ต้องเยียวยาสุขภาวะทางจิตและฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ ทั้งนี้ ความสำเร็จของกระบวนการทั้งหมดขึ้นอยู่กับปัจจัยชี้ขาดสำคัญคือ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน และการสร้าง วัฒนธรรมพลเมืองดิจิทัล โดยเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่แค่การฟื้นคืนสู่สภาพเดิมแต่คือการเรียนรู้และเติบโตจากวิกฤตเพื่อสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งกว่าเดิม

คำสำคัญ: การจัดการภาวะวิกฤต, การศึกษา, ยุคศตวรรษที่ 21

Abstract

This academic article aims to synthesize knowledge and present a conceptual framework for educational crisis management that is relevant to the 21st century context. The study found that crises differ from other problems in that they are unexpected events that severely impact and necessitate urgent decision-making. Therefore, crisis management is a systematic and continuous strategic process, rather than merely a short-term solution. In today's world, educational institutions face complex and interconnected crises in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous VUCA world, rendering traditional crisis management frameworks insufficient.

This article proposes a crisis management framework that leverages a three-phase cycle: pre-crisis, during-crisis, and post-crisis. It integrates digital dimensions at every stage,

from the pre-crisis stage, which emphasizes building digital resilience through cyber risk assessment and infrastructure preparation; during the crisis, which requires rapid information response and digital communication; and post-crisis, which focuses on restoring mental well-being and mitigating learning loss. The success of this entire process depends on key factors: transformative leadership and the creation of a digital citizenship culture. The ultimate goal is not merely to recover, but to learn and evolve from the crisis to create an even stronger organization.

Keywords: Crisis Management, Education, 21st Century

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของความท้าทายที่สถานศึกษาต้องเผชิญไปอย่างสิ้นเชิง ภูมิคุ้มกันที่เคยมีซึ่งอาจปกป้องสถาบันการศึกษาจากความผันผวนของโลกภายนอกได้พังทลายลง สถานศึกษาในยุคปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ที่แยกตัวออกจากสังคม แต่ได้กลายเป็นจุดศูนย์รวมที่ต้องรับแรงกระแทกจากความไม่แน่นอนรอบด้านอย่างเต็มที่ ภาวะวิกฤต ได้กลายเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและมีรูปแบบที่ซับซ้อนกว่าในอดีตมาก ตั้งแต่ภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น โรคระบาดที่แพร่กระจายทั่วโลกดังเช่นการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยี ความรุนแรงในโรงเรียน ไปจนถึงวิกฤตด้านชื่อเสียงและความเชื่อมั่นที่อาจถูกทำลายลงในชั่วข้ามคืน (ยีนยง ราชวงษ์, 2562)

ความท้าทายที่สำคัญยิ่งในยุคนี้คือ สถานศึกษาไม่ได้เผชิญกับวิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจบไป แต่กำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตซ้อน ที่วิกฤตหนึ่งไปกระตุ้นหรือผนวกรวมกับอีกวิกฤตหนึ่ง ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงและซับซ้อนกว่าเดิม วิกฤตด้านสุขภาพดังเช่นโควิด-19 ได้ลุกลามไปสู่วิกฤตการศึกษาที่ก่อให้เกิดภาวะการเรียนรู้ที่ถดถอย วิกฤตเศรษฐกิจในครัวเรือน และวิกฤตสุขภาพจิตอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน นอกจากนี้ วิกฤตในยุคดิจิทัลยังมีลักษณะการแพร่กระจายที่รวดเร็วผ่านโซเชียลมีเดีย วิกฤตข่าวปลอม และการกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ ก็เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่พร้อมจะกัดกร่อนความไว้วางใจและทำลายชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549)

สภาวะการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA World นี้ ได้ทำให้กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาแบบเดิมที่เน้นการตั้งรับเชิงกายภาพจึงไม่เพียงพออีกต่อไป การมีเพียงแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินไม่สามารถรับมือกับธรรมชาติของวิกฤตที่ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ทั้งต่อความปลอดภัย ความต่อเนื่องของการเรียนรู้ และสุขภาวะทางจิตใจของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้อีกต่อไป (วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2562)

ด้วยเหตุนี้ การจัดการภาวะวิกฤต จึงต้องถูกยกระดับจากการเป็นเพียงกระบวนการตอบสนอง มาสู่การเป็น สมรรถนะหลักเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นองค์ประกอบชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กร การจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันเชิงรุก การเตรียมการที่เท่าทัน การตอบสนองที่ฉับไว และการฟื้นฟูที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งยิ่งกว่าเดิม

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งที่จะสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาที่เท่าทันต่อบริบทโลกยุคใหม่ เพื่อเปลี่ยนสถานศึกษาจากเป้าหมายที่ตั้งรับต่อวิกฤต ให้กลายเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้และเติบโตอย่างแข็งแกร่งท่ามกลางความไม่แน่นอน

ความหมายการจัดการภาวะวิกฤต

ก่อนจะทำความเข้าใจเรื่องการจัดการภาวะวิกฤต จำเป็นต้องเข้าใจความหมายของภาวะวิกฤตให้ชัดเจนก่อน นักวิชาการไทยได้ให้คำนิยามที่สอดคล้องกันว่า ภาวะวิกฤตไม่ใช่ปัญหาหรืออุปสรรคทั่วไป แต่เป็นสถานการณ์พิเศษที่มีลักษณะสำคัญหลายประการ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549) ได้อธิบายว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบในระดับสูงต่อองค์กร และบีบบังคับให้ต้องมีการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนภายใต้ข้อมูลที่จำกัด มุมมองที่เน้นย้ำถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่คุกคามเป้าหมายหลักขององค์กร ทำลายภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ และอาจนำไปสู่ความเสียหายทั้งด้านการเงินและบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อเข้าใจธรรมชาติของภาวะวิกฤตแล้ว การจัดการภาวะวิกฤตจึงไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง นักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของการจัดการภาวะวิกฤตไว้อย่างครอบคลุม (เสรี วงษ์มณฑา, 2549) นิยามว่า การจัดการภาวะวิกฤต คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการป้องกัน เตรียมการ ตอบสนอง และฟื้นฟูจากสถานการณ์วิกฤต โดยมีเป้าหมายเพื่อลดทอนความเสียหายให้อยู่ในวงจำกัด ปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเรียนรู้จากเหตุการณ์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคต

เจาะลึกความหมายและธรรมชาติของภาวะวิกฤตมีความแตกต่างจากปัญหาทั่วไปอย่างชัดเจน นักวิชาการไทยได้จำแนกธรรมชาติของภาวะวิกฤตไว้อย่างน่าสนใจ วิกฤต คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และคุกคามต่อการดำเนินงานหลักขององค์กร วิกฤตสามารถคัดกรองความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำลายสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้ นั่นคือชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ยังได้จำแนกประเภทของวิกฤตที่องค์กรอาจเผชิญออกเป็นกลุ่มหลักๆ เช่น วิกฤตจากภัยธรรมชาติ วิกฤตจากความล้มเหลวทางเทคโนโลยี วิกฤตจากการกระทำของมนุษย์โดยเจตนา เช่น การก่อการร้าย และวิกฤตที่เกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กร (เสรี วงษ์มณฑา, 2549)

ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์พิเศษที่แตกต่างจากปัญหาการดำเนินงานปกติ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549) ได้อธิบายว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบในระดับสูงต่อองค์กร และบีบบังคับให้ต้องมีการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนภายใต้ข้อมูลที่จำกัด เช่นเดียวกับ (ไพโรจน์ บาลัน, 2549) ที่มองว่าภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้วางแผนล่วงหน้าซึ่งคุกคามต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และผลประกอบการขององค์กรอย่างรุนแรง จากมุมมองเหล่านี้ สามารถสรุปลักษณะร่วมที่สำคัญของภาวะวิกฤต ได้ดังนี้ ความไม่คาดคิด เป็นเหตุการณ์ที่สร้างความประหลาดใจ แม้องค์กรอาจคาดการณ์ความเสี่ยงได้ แต่ไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัดว่าวิกฤตจะเกิดขึ้นเมื่อใด ในรูปแบบใดผลกระทบในวงกว้าง วิกฤตมักส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ ไม่ใช่แค่ด้านการเงิน แต่ยังรวมถึงการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจของพนักงาน, และความเชื่อมั่นของสาธารณชน แรงกดดันด้านเวลาและความไม่แน่นอน ผู้บริหารถูกบีบให้ต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญอย่างเร่งด่วน ภายใต้สถานการณ์ที่ข้อมูลยังคงสับสนและไม่ครบถ้วน วิกฤตสามารถ

จำแนกได้หลายประเภท ตั้งแต่วิกฤตจากภัยธรรมชาติ ความล้มเหลวทางเทคโนโลยี ไปจนถึงวิกฤตที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ ซึ่งไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใด สิ่งที่เกิดวิกฤตคุกคามเหมือนกันคือสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้ นั่นคือ ชื่อเสียงขององค์กร (เสรี วงษ์มณฑา, 2549)

จากมุมมองเหล่านี้ สามารถสรุปลักษณะร่วมที่สำคัญของภาวะวิกฤต ได้ดังนี้ 1) ความไม่คาดคิด แม้องค์กรอาจคาดการณ์ความเสี่ยงได้ แต่ไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัดว่าวิกฤตจะเกิดขึ้นเมื่อใด ในรูปแบบใด และรุนแรงเพียงใด 2) ผลกระทบในวงกว้าง วิกฤตมักส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ ไม่ใช่แค่ด้านการเงิน แต่ยังรวมถึง การปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจของพนักงาน ความสัมพันธ์กับคู่ค้า และความเชื่อมั่นของสาธารณชน 3) แรงกดดันด้านเวลาและความไม่แน่นอน ผู้บริหารถูกบีบให้ต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญอย่างเร่งด่วน ภายใต้สถานการณ์ที่ข้อมูลข่าวสารยังคงสับสนและไม่ครบถ้วน ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาดได้ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549)

การจัดการภาวะวิกฤต คือ กระบวนการที่เป็นมากกว่าการตอบสนอง การจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่แค่การตั้งรับหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกมิติ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549) ได้ให้นิยามที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางว่า การจัดการภาวะวิกฤต คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุ ประเมิน ป้องกัน เตรียมการ ตอบสนอง และฟื้นฟูจากสถานการณ์วิกฤต ซึ่งสามารถขยายความในแต่ละระยะได้ ดังนี้ 1) ระยะก่อนเกิดวิกฤต หัวใจของการป้องกันเชิงรุก นี้คือระยะที่สำคัญที่สุดและมักถูกละเลย ประกอบด้วยกิจกรรมหลักสองส่วนคือ การป้องกัน คือ การค้นหาสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า เรียกระยะนี้ว่าเป็นการจัดการความเสี่ยงและประเด็น โดยองค์กรต้องระบุว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่อาจบานปลายไปเป็นวิกฤต และลงมือจัดการแก้ไขประเด็นนั้นก่อนที่จะสายเกินไป การเตรียมความพร้อม เมื่อรู้ว่ามีความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดให้หมดไปได้ องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือ ประกอบด้วย การจัดทำแผนจัดการภาวะวิกฤต ที่ระบุขั้นตอนปฏิบัติ ทีมงานที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมทรัพยากร และการฝึกซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2562) 2) ระยะเผชิญหน้าวิกฤต การตอบสนองและการสื่อสาร เมื่อวิกฤตปะทุขึ้น การตอบสนองอย่างรวดเร็วและถูกต้องคือหัวใจสำคัญ สิ่งที่ต้องทำคือการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ควบคุมสถานการณ์เพื่อจำกัดความเสียหาย และที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งได้เน้นย้ำถึงหลักการสำคัญ คือ ต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ และสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจและรักษาความไว้วางใจจากทุกฝ่าย 3) ระยะฟื้นฟูและเรียนรู้ แปลงวิกฤตเป็นโอกาส เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย กระบวนการยังไม่สิ้นสุด แต่เข้าสู่ระยะที่สำคัญต่ออนาคตขององค์กร การฟื้นฟู คือการทำให้องค์กรกลับสู่ภาวะปกติให้เร็วที่สุด ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และการฟื้นฟูชื่อเสียง การเรียนรู้ (เสรี วงษ์มณฑา, 2549) เน้นว่านี่คือขั้นตอนที่แยกองค์กรที่ยอดเยี่ยมออกจากองค์กรทั่วไป โดยองค์กรต้องมีการทบทวนและถอดบทเรียน จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพื่อวิเคราะห์ว่าสิ่งใดทำได้ดี สิ่งใดต้องปรับปรุง และนำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงแผนป้องกันและเตรียมการในระยะที่ 1 ให้ดียิ่งขึ้น กลายเป็นวงจรของการพัฒนาที่ไม่สิ้นสุด

ความหมายของภาวะวิกฤติ ภาวะวิกฤติเป็นสภาวะการณ์ที่มีการกล่าวถึงกัน อย่างกว้างขวางในสังคมและมีการเรียกสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นภาวะวิกฤติ เพื่อแสดงถึงพื้นฐานของเหตุการณ์ทั้งหลายที่มีความรุนแรง ความหายนะ ก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อองค์กรไปจนถึงประชาชนส่วนรวมดังนั้น คำว่าภาวะวิกฤติ จึงมีความสับสนในด้านการให้ความหมายว่าคืออะไร โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤติ ไว้ดังนี้

ภาวะวิกฤติ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีการวางแผนล่วงหน้าก่อน ในด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพ ทำให้เกิดภาวะคุกคามมีผลต่อภาพลักษณ์ หรือความเชื่อถือในองค์กร ซึ่งเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่างๆ หรือความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลให้เกิดปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและทันทั่วทั้ง และเกิดผลเสียหายอย่างรุนแรงต่อพนักงาน องค์กรชื่อเสียงและผลประโยชน์ (ไฟโรจน์ บาลัน, 2549) คำว่า วิกฤติ หมายถึง สถานการณ์ขั้นล่อแหลม ต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ หรือการสงคราม มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็นวิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์อยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ หรือ อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็นวิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์อยู่ในระยะหัวเลี้ยว หัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

สรุปว่า ภาวะวิกฤติ ไม่ใช่ปัญหาทั่วไป แต่เป็นเหตุการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีคาดคิด ส่งผลกระทบต่อเชิงลบใน วงกว้าง และบีบคั้นให้ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วนภายใต้ แรงกดดันด้านเวลา และข้อมูลที่จำกัด หัวใจสำคัญของวิกฤติคือการคุกคามเป้าหมายหลัก ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร ในมุมมองของนักวิชาการ ไทย การจัดการภาวะวิกฤติ มีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน แต่เป็น กระบวนการบริหารจัดการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนป้องกันเชิงรุก การตอบสนองอย่างมีแบบแผนเมื่อเกิดเหตุ และการฟื้นฟูพร้อมเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาว หัวใจสำคัญคือการมองวิกฤติไม่ใช่แค่ภัยคุกคาม แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

การจัดการภาวะวิกฤติทางการศึกษา

สถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนรอบด้าน ภาวะวิกฤติได้ กลายเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและมีรูปแบบที่หลากหลาย ตั้งแต่ภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว โรคระบาด ดังเช่นการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภัยจากเทคโนโลยี ความรุนแรงใน โรงเรียน ไปจนถึงวิกฤติด้านชื่อเสียงและ ความเชื่อมั่นขององค์กร วิกฤติการณ์เหล่านี้ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา แต่ยังส่งผลกระทบต่อ ความต่อเนื่องของการจัดการเรียนรู้ และสุขภาวะทางจิตใจของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ การจัดการภาวะ วิกฤติ จึงไม่ได้เป็นเพียงแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่สำคัญยิ่งของ ผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นองค์ประกอบชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กรการศึกษา การมีระบบการจัดการภาวะ วิกฤติที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถลดความรุนแรงของผลกระทบ สามารถตอบสนองต่อ เหตุการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ฟื้นฟูสภาพการณ์ให้กลับสู่ภาวะปกติได้โดยเร็วที่สุด และที่สำคัญคือสามารถถอด บทเรียนเพื่อป้องกันหรือรับมือกับวิกฤติในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น มีนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาถึง รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการภาวะวิกฤติทางการศึกษา ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ หลายฉบับที่มุ่งแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด บทความนี้จึงมุ่งที่จะสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยเหล่านั้น เพื่อนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบ ที่ชัดเจนและครอบคลุม สำหรับการจัดการภาวะวิกฤติทาง การศึกษาของไทย (กนกวรรณ จันทร์โปร่ง, 2561)

ภาวะวิกฤติ หมายถึง เหตุการณ์ไม่คาดฝันที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเชิง ลบอย่างรุนแรงต่อความปลอดภัย ภาพลักษณ์ สถานะทางการเงิน หรือการดำเนินงานปกติขององค์กร และ จำเป็นต้องได้รับการตัดสินใจและดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนภายใต้สภาวะกดดันและมีข้อมูลจำกัด การ

จัดการภาวะวิกฤต คือ กระบวนการเชิงระบบที่องค์กรใช้ในการรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต ตั้งแต่การวางแผนป้องกันและเตรียมการล่วงหน้า การดำเนินการตอบสนองระหว่างเกิดเหตุ, และการฟื้นฟูเยียวยารวมถึงการเรียนรู้หลังจากเหตุการณ์สงบลง โดยมีเป้าหมายเพื่อลดทอนความเสียหายให้อยู่ในวงจำกัดที่สุด โดยทั่วไปแล้วนักวิชาการด้านการจัดการมักแบ่งกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็นระยะหรือขั้นตอน ซึ่งแม้จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยหลักการแล้วจะครอบคลุมช่วงเวลา ก่อน ระหว่าง และหลังเกิดวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิจัยไทยเช่นกัน (เจษฎาภรณ์ สิงขรอาจ, 2562)

การสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษา จากการทบทวนและสังเคราะห์งานวิจัยของไทย ที่มุ่งเน้นวิกฤตสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาออกมาเป็นวัฏจักร 3 ระยะ ที่มี 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเกิดวิกฤต เป็นระยะที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤต หรือหากเกิดก็สามารถลดความรุนแรงลงได้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 1) การป้องกันและลดความเสี่ยง คือ การสำรวจและประเมินความเสี่ยง ที่สถานศึกษาอาจต้องเผชิญในทุกมิติ ทั้งด้านกายภาพ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ด้านสังคม ความรุนแรง การก่อกวนก่อกอง และด้านสุขภาพ โรคระบาด จากนั้นจึงกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันหรือจัดความเสี่ยงนั้นๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างอาคารให้แข็งแรงตามหลักวิศวกรรม (เจษฎาภรณ์ สิงขรอาจ, 2562) การติดตั้งกล้องวงจรปิด การจัดทำนโยบายต่อต้านความรุนแรงในโรงเรียน 2) การเตรียมความพร้อม คือ การวางแผนและเตรียมทรัพยากรไว้ล่วงหน้าเพื่อรับมือกับวิกฤตที่ไม่สามารถป้องกันได้ ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนเผชิญเหตุ จัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ระบุขั้นตอนปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และช่องทางการสื่อสาร การจัดตั้งทีมบริหารภาวะวิกฤต กำหนดทีมงานหลักและฝึกซ้อมบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน การฝึกซ้อมและการให้ความรู้ จัดให้มีการซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ เช่น ซ้อมหนีไฟ ซ้อมรับมือเหตุการณ์ความรุนแรง และให้ความรู้แก่นักเรียนและบุคลากร การเตรียมทรัพยากร จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น อุปกรณ์ดับเพลิง ชุดปฐมพยาบาล ระบบสื่อสารสำรอง

ระยะที่ 2 ระหว่างเกิดวิกฤต เป็นระยะของการลงมือปฏิบัติการเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นจริง เพื่อควบคุมสถานการณ์และลดความเสียหายให้ได้มากที่สุด 3) การเผชิญเหตุและตอบสนอง คือ การปฏิบัติตามแผนเผชิญเหตุที่ได้เตรียมไว้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หัวใจสำคัญของระยะนี้คือ การตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ ของผู้บริหาร การเปิดใช้งานศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน การสื่อสารสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไปยังผู้เกี่ยวข้อง และการให้ความช่วยเหลือเบื้องต้นแก่ผู้ได้รับผลกระทบ (เจษฎาภรณ์ สิงขรอาจ, 2562)

ระยะที่ 3 หลังเกิดวิกฤต เป็นระยะของการฟื้นฟูและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติและมีความเข้มแข็งกว่าเดิม 4) การบรรเทาและฟื้นฟู มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้สถานศึกษากลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด ซึ่งครอบคลุมทั้งการฟื้นฟูด้านกายภาพ การซ่อมแซมอาคารสถานที่ ด้านการเรียนการสอน การจัดสอนชดเชย การปรับรูปแบบการสอนและที่สำคัญคือ การฟื้นฟูด้านจิตใจ ของนักเรียนและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ 5) การเรียนรู้และปรับปรุง เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือการประเมินและถอดบทเรียน จากการรับมือกับวิกฤตที่ผ่านมา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง แล้วนำผลที่ได้ไปทบทวนและพัฒนานโยบายและแผนเผชิญเหตุให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับอนาคต กระบวนการนี้ทำให้การจัดการวิกฤตมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (เจษฎาภรณ์ สิงขรอาจ, 2562)

ในการขับเคลื่อนทุกระยะของวัฏจักรการจัดการวิกฤตนั้น ควรมีองค์ประกอบเชิงบูรณาการ ภาวะผู้นำและการสื่อสาร นอกเหนือจากองค์ประกอบเชิงกระบวนการ 5 ประการข้างต้น งานวิจัยในบริบทของไทย ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวดขององค์ประกอบเชิงบูรณาการอีก 2 ประการ ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนทุกระยะของวัฏจักรการจัดการวิกฤต 1) ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤต (กนกวรรณ จันทน์โปร่ง, 2561) พบว่า ภาวะผู้นำที่จำเป็นในภาวะวิกฤตต้องประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การมีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนในการสื่อสารทิศทาง, การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับ และความร่วมมือจากทุกฝ่าย และ ความเด็ดขาดในการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กรได้ 2) การสื่อสารในภาวะวิกฤต การสื่อสารที่ผิดพลาดหรือไม่เพียงพอสามารถสร้างวิกฤตซ้อนวิกฤตได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความ รวดเร็ว ถูกต้อง สม่ำเสมอ โปร่งใส และแสดงความเห็นอกเห็นใจ โดยต้องมีการวางแผนการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายใน (นักเรียน ครู บุคลากร) และภายนอก ผู้ปกครอง ชุมชน สื่อมวลชน หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ลดความตื่นตระหนก และป้องกันข่าวลือที่อาจสร้างความเสียหายมากขึ้น ผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การป้องกันและลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง สำรวจและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกมิติ ทั้งด้านกายภาพ อาคาร สภาพแวดล้อม สังคม ความรุนแรง การกลั่นแกล้ง และสุขภาพโรคระบาด

2. การเตรียมความพร้อม การจัดทำแผนเผชิญเหตุ สร้างแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระบุขั้นตอนบทบาทหน้าที่ และช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน

3. การเผชิญเหตุและตอบสนอง ปฏิบัติตามแผนดำเนินการตามแผนเผชิญเหตุที่วางไว้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้ความกดดันและข้อมูลที่จำกัด

4. การบรรเทาและฟื้นฟู การฟื้นฟูด้านกายภาพ ซ่อมแซมอาคารสถานที่และอุปกรณ์ที่เสียหาย และการฟื้นฟูด้านการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนชดเชยหรือปรับรูปแบบการสอนให้กลับสู่ภาวะปกติ

5. การเรียนรู้และปรับปรุง การถอดบทเรียน ประเมินการรับมือกับวิกฤตที่ผ่านมา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงและการพัฒนาแผนนำผลการประเมินมาทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนเผชิญเหตุให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า วิสัยทัศน์ในการสื่อสารทิศทางที่ชัดเจน การส่งเสริมความร่วมมือเพื่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายและความเด็ดขาดในการตัดสินใจและนำไปสู่การปฏิบัติ

7. การสื่อสารในภาวะวิกฤต รวดเร็วและถูกต้องให้ข้อมูลที่จำเป็นอย่างทันท่วงที สม่ำเสมอและโปร่งใสลดความสับสนและข่าวลือ และแสดงความเห็นอกเห็นใจ สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มภายในและภายนอก ด้วยความเข้าใจ

สรุปว่า สถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่หลากหลายซับซ้อน ตั้งแต่ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ไปจนถึงภัยคุกคามทางเทคโนโลยีและความรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย การเรียนรู้ และ สุขภาวะจิตใจ ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤต จึงกลายเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหาร โดยเป็นกระบวนการเชิง

ระบบที่ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันไปจนถึงการฟื้นฟู เพื่อลดความเสียหายให้มากที่สุด การจัดการภาวะวิกฤตเป็นวัฏจักร 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเกิดวิกฤต เป็นขั้นตอนเชิงรุกที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วย การป้องกันและลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงรอบด้านและวางมาตรการป้องกัน การเตรียมความพร้อม การจัดทำแผนเผชิญเหตุ ตั้งทีมงาน ผึกซ้อม และเตรียมทรัพยากร ระยะระหว่างเกิดวิกฤต เป็นการลงมือปฏิบัติการเพื่อควบคุมสถานการณ์ การเผชิญเหตุและตอบสนอง ปฏิบัติตามแผนอย่างรวดเร็ว ตัดสินใจอย่างแม่นยำ และสื่อสารสถานการณ์ ระยะหลังเกิดวิกฤต เป็นช่วงของการฟื้นฟูและเรียนรู้ การบรรเทาและฟื้นฟู การเยียวยาด้านกายภาพ การเรียนการสอน และจิตใจ การเรียนรู้และปรับปรุง

การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนาแผนให้ดียิ่งขึ้นในอนาคตนอกจากนี้ ยังมี 2 องค์ประกอบเชิงบูรณาการที่เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในทุกๆ ระยะ คือ ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต ที่ต้องมีความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์ และความเด็ดขาด และการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และแสดงความเห็นอกเห็นใจ วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต แนวคิดเรื่องวัฏจักร 3 ระยะนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสากลที่เรียกว่าวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต ซึ่งมองว่าวิกฤตมีช่วงเวลาของการก่อตัว การปะทุ และการคลี่คลาย การที่สถานศึกษามีแผนครอบคลุมทั้งวงจรจะช่วยให้สามารถจัดการสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แทนที่จะรอแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อวิกฤตปะทุขึ้นแล้วเท่านั้น การสื่อสารไม่ได้มีความสำคัญแค่ในช่วงที่เกิดเหตุการณ์เท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงรุกที่สำคัญในระยะก่อนเกิดวิกฤตอีกด้วย การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยสร้าง วัฒนธรรมความปลอดภัย ภายในองค์กร ทำให้เมื่อเกิดเหตุการณ์จริง ทุกคนจะสามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีสติและลดความตื่นตระหนกได้ การสื่อสารที่ดีในภาวะปกติจึงเปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถานศึกษานั้นเอง กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ สันหลังใหญ่ที่หล่อเลี้ยงกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตทั้งหมดให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ตั้งแต่การวางแผนป้องกันไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรให้กลับมาเข้มแข็งกว่าเดิม และมีหลักการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาประกอบด้วย 1) การป้องกันและลดความเสี่ยง 2) การเตรียมความพร้อม 3) การเผชิญเหตุและตอบสนอง 4) การบรรเทาและฟื้นฟู 5) การเรียนรู้และปรับปรุง 6) ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต 7) การสื่อสารในภาวะวิกฤต กรอบแนวคิดนี้ให้ภาพที่ชัดเจนว่าสถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตอย่างเป็นระบบและครบวงจร ตั้งแต่การป้องกันไปจนถึงการเรียนรู้เพื่ออนาคต โดยมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นแกนหลักในการนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้

การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษายุคศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 แตกต่างจากอดีตอย่างสิ้นเชิง สถานศึกษาไม่ได้เผชิญกับวิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์เดี่ยวๆ ที่เกิดขึ้นแล้วจบไป แต่กำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตซ้อนที่วิกฤตหนึ่งไปกระตุ้นหรือผนวกรวมกับอีกวิกฤตหนึ่ง ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงและซับซ้อนกว่าเดิม ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดคือ การระบาดของโควิด-19 ที่เป็นวิกฤตด้านสุขภาพ แต่ได้ลุกลามไปสู่วิกฤตการศึกษา วิกฤตเศรษฐกิจในครัวเรือน และวิกฤตสุขภาพจิตอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน นอกจากนี้ วิกฤตในยุคดิจิทัลยังมีลักษณะการแพร่กระจายที่รวดเร็วผ่านโซเชียลมีเดีย วิกฤตด้านชื่อเสียงของโรงเรียนที่เกิดจากโพสต์เพียงโพสต์เดียว อาจสร้างความเสียหายได้รุนแรงเท่ากับภัยพิบัติทางกายภาพ วิกฤตข่าวปลอม และการกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ ก็เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่สถานศึกษาต้องเผชิญ ดังนั้น กระบวนทัศน์การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาแบบเดิมที่เน้นการตั้งรับ

เชิงกายภาพจึงไม่เพียงพออีกต่อไป และจำเป็นต้องพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่เท่าทันต่อบริบทของโลกที่ผันผวนและเชื่อมต่อกันอย่างไร้พรมแดน (ยีนยง ราชวงษ์, 2562)

ในอดีต การวางแผนเชิงกลยุทธ์มักตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าอนาคตสามารถคาดการณ์ได้จากแนวโน้มในอดีต แต่ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 สมมติฐานดังกล่าวได้พังทลายลง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเชื่อมต่อกันทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม ได้สร้างสภาวะแวดล้อมใหม่ที่ยากต่อการคาดการณ์และเต็มไปด้วยความท้าทาย มีการนำ VUCA World ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2562) ที่มักเกิดขึ้นพร้อมกันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ดังนี้

V - Volatility (ความผันผวน) คือ ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว รุนแรง และคาดเดาไม่ได้

U - Uncertainty (ความไม่แน่นอน) คือ สภาวะที่ ขาดความสามารถในการทำนายผลลัพธ์

C - Complexity (ความซับซ้อน) คือ สภาวะที่มี ปัจจัยและตัวแปรจำนวนมากเชื่อมโยงกันอย่างยุ่งเหยิง

A - Ambiguity (ความคลุมเครือ) คือ สภาวะที่ สถานการณ์ขาดความชัดเจน ตีความได้หลายแบบ สภาวะทั้งสี่นี้ส่งผลกระทบต่อตรงต่อองค์กร ทำให้การวางแผนระยะยาวทำได้ยาก การตัดสินใจล่าช้า และการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ไม่ได้ผลอีกต่อไป ผู้บริหารในองค์กรไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ต้องแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ๆ ภาคการศึกษาเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบจาก VUCA World อย่างรุนแรง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการ จากเดิมที่เน้นความเป็นระเบียบและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มาสู่การบริหารที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ VUCA Prime มาใช้ได้โดยตรง สร้าง Vision ที่ชัดเจนว่าโรงเรียนต้องการสร้างผู้เรียนแบบไหน สร้าง Understanding โดยการรับฟังความต้องการของนักเรียนและชุมชน สร้าง Clarity ในเป้าหมายการเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา และสร้าง Agility โดยการให้อิสระครูในการออกแบบวิธีการสอนที่หลากหลายและทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในชั้นเรียน (วิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2562)

การทบทวนกรอบแนวคิดเดิมและส่วนต่อขยายในศตวรรษที่ 21 กรอบการจัดการวิกฤตแบบวัฏจักร 3 ระยะ ก่อน-ระหว่าง-หลังวิกฤต ยังคงเป็นแกนหลักที่สำคัญ แต่ในแต่ละระยะจำเป็นต้องมีการบูรณาการมิติของศตวรรษที่ 21 เข้าไป ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเกิดวิกฤต การสร้างภูมิคุ้มกันดิจิทัล

การประเมินความเสี่ยงเชิงรุก นอกจากการประเมินความเสี่ยงทางกายภาพแล้ว สถานศึกษาต้องประเมินความเสี่ยงในโลกดิจิทัลด้วย เช่น ความปลอดภัยของเครือข่ายสารสนเทศ ช่องโหว่ที่อาจทำให้เกิด Cyberbullying และการติดตามแนวโน้มของประเด็นอ่อนไหวในโซเชียลมีเดีย เพื่อป้องกันวิกฤตด้านชื่อเสียง

การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีและบุคลากร ความพร้อมไม่ได้หมายถึงแค่แผนบนกระดาษ แต่หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ที่พร้อมใช้งาน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตที่เสถียร แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และที่สำคัญคือ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ให้กับครูและบุคลากร ให้สามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้จัดการเรียนการสอนและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดวิกฤต

ระยะที่ 2 ระหว่างเกิดวิกฤต การบัญชาการและสื่อสารอย่างฉับไว

การตอบสนองที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การตัดสินใจในภาวะวิกฤตต้องอาศัยข้อมูลที่รวดเร็วและแม่นยำ การใช้แพลตฟอร์มสื่อสารกลาง เช่น LINE Official Account หรือ Group เฉพาะกิจ ช่วยให้การกระจายข้อมูลและรวบรวมสถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและลดความสับสน

การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สถานศึกษาต้องสามารถสลับรูปแบบการเรียนรู้จาก On-site เป็น Online หรือ Hybrid ได้อย่างราบรื่น ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนและทรัพยากรที่เตรียมไว้ในระยะที่ 1 การมีคลังสื่อการสอนดิจิทัลที่ครูสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง

การสื่อสารวิกฤตในยุคดิจิทัล การสื่อสารต้องดำเนินการในทุกช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้งาน โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย ต้องมีความรวดเร็วในการชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อสกัดกั้นข่าวปลอม และใช้ภาษาที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ

ระยะที่ 3 หลังเกิดวิกฤต การฟื้นคืนและสร้างความเข้มแข็งใหม่

การเยียวยาสุขภาพทางจิต วิกฤตศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อจิตใจอย่างรุนแรง สถานศึกษาต้องมีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและบุคลากรเชิงรุก อาจใช้ระบบให้คำปรึกษาออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันด้านสุขภาพจิต เพื่อให้เข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึงและทันที่

การประเมินความสูญเสียทางการเรียนรู้ สำหรับวิกฤตที่กระทบต่อการเรียนการสอนโดยตรง เช่น โรคระบาด ต้องมีการประเมินผลกระทบและจัดทำแผนฟื้นฟูการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

การเรียนรู้และเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรยุคใหม่ การถอดบทเรียนต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่แค่การปรับปรุงสถานศึกษาอาจค้นพบว่ารูปแบบการทำงานหรือการสอนแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และควรนำมาปรับใช้ให้เป็นวิถีปฏิบัติใหม่ขององค์กรต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสังเคราะห์การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีวิกฤตการณ์ทางการศึกษามีความซับซ้อนและหลากหลายกว่าในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการระบาดของโรค ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจ หรือวิกฤตด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติ ดังนี้

1. การป้องกันและลดความเสี่ยง ขั้นตอนนี้ คือ การมองหาและอุดรอยรั่ว ก่อนที่ปัญหาจะเกิดเป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงของวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น การประเมินความเสี่ยงรอบด้าน จัดทำแผนที่ความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน เช่น อาคารสถานที่ ระบบ IT สุขภาพจิตของนักเรียนและครู และปัจจัยภายนอก เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ปัญหาชุมชน การพัฒนานโยบายและโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ ตรวจสอบความแข็งแรงของอาคารเรียนให้พร้อมรับมือภัยพิบัติต่างๆ ด้านดิจิทัล สร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เสถียรและปลอดภัย มีระบบป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ และมีแผนสำรองข้อมูลที่สำคัญ ด้านสุขภาพ จัดทำนโยบายด้านสุขอนามัยที่ชัดเจน เช่น การรับมือโรคติดต่อ หรือการดูแลสุขภาพจิตเบื้องต้นและการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย ส่งเสริมความตระหนักรู้และปลูกฝังทักษะการรับมือความเสี่ยงให้กับนักเรียนและบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและการเรียนการสอน

2. การเตรียมความพร้อม เมื่อรู้ว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ขั้นตอนนี้ คือ การซ้อมรบและเตรียมทรัพยากรให้พร้อม เพื่อให้สามารถรับมือได้อย่างเป็นระบบเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง จัดทำแผนเผชิญเหตุ สร้างแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนสำหรับวิกฤตแต่ละประเภท เช่น แผนรับมืออัคคีภัย แผนการเรียนการสอนทางไกลกรณีโรคระบาด แผนรับมือเหตุความรุนแรง โดยระบุบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนอย่างชัดเจน จัดตั้งทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤต แต่งตั้งทีมงานหลักที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู บุคลากรฝ่ายต่างๆ และอาจ

มีตัวแทนผู้ปกครองหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เตรียมทรัพยากรและช่องทางการสื่อสารอุปกรณ์และสิ่งของสำรองอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น ชุดปฐมพยาบาล อุปกรณ์ดับเพลิง แหล่งพลังงานสำรองแพลตฟอร์มดิจิทัล เตรียมแพลตฟอร์มสำหรับการเรียนการสอนออนไลน์ และช่องทางการสื่อสารหลัก เช่น LINE Group, Facebook Page, Email ให้พร้อมใช้งาน การฝึกซ้อมและทบทวนแผน จัดให้มีการซ้อมแผนเผชิญเหตุอย่างสม่ำเสมอ เช่น ซ้อมหนีไฟ ซ้อมลี้ภัยควอดาร์น เพื่อให้ทุกคนคุ้นเคยกับขั้นตอนและสามารถปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การเผชิญเหตุและตอบสนอง เมื่อวิกฤตเกิดขึ้นจริง นี่คือช่วงเวลาของการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยต้องมีความรวดเร็ว เด็ดขาด และเป็นระบบ สั่งการและเปิดศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤตต้องเริ่มปฏิบัติหน้าที่ทันที เพื่อประเมินสถานการณ์และสั่งการตามแผน ปฏิบัติตามแผนเผชิญเหตุ ดำเนินการตามขั้นตอนที่ซักซ้อมไว้ เช่น อพยพนักเรียนไปยังจุดที่ปลอดภัย เปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนเป็นออนไลน์ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงพยาบาล สถานีตำรวจ หน่วยบรรเทาสาธารณภัย ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสวัสดิภาพ สิ่งสำคัญที่สุดคือความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากร ต้องมีการดูแลสภาพร่างกายและจิตใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรก สื่อสารสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ใช้ช่องทางที่เตรียมไว้เพื่อแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนอย่างสม่ำเสมอ

4. การบรรเทาและฟื้นฟู หลังจากสถานการณ์คลี่คลายลง ขั้นตอนนี้คือการเยียวยาและซ่อมแซม เพื่อให้ทุกอย่างกลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด ประเมินความเสียหาย สำรวจผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านกายภาพ อาคาร อุปกรณ์ ด้านจิตใจ นักเรียน ครู และด้านการเรียนการสอน ให้การดูแลและเยียวยา จัดทีมนักจิตวิทยาหรือครูแนะแนวเพื่อให้คำปรึกษาและดูแลสภาพจิตใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบ ฟื้นฟูการเรียนการสอน ซ่อมแซมอาคารสถานที่และอุปกรณ์ให้กลับมาใช้งานได้ดังเดิม จัดสอนเสริมหรือปรับหลักสูตรเพื่อชดเชยช่วงเวลาที่การเรียนรูละเลยชงัก ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หลังวิกฤต ถอดบทเรียนเบื้องต้น รวบรวมข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเผชิญเหตุเพื่อนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

5. การเรียนรู้และปรับปรุง วิกฤตทุกครั้งคือบทเรียนที่มีค่าที่สุด ขั้นตอนนี้คือการนำประสบการณ์มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาให้การจัดการครั้งต่อไปดียิ่งขึ้น จัดทำรายงานสรุปเหตุการณ์ ประชุมทีมงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อทบทวนสิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุง และปัญหาอุปสรรคที่พบ ปรับปรุงแผนเผชิญเหตุ นำข้อสรุปที่ได้มาปรับปรุงแผนเผชิญเหตุ นโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์และรัดกุมยิ่งขึ้น พัฒนาทักษะและความรู้ จัดอบรมเพิ่มเติมให้กับบุคลากรในด้านที่พบว่าเป็นจุดอ่อนระหว่างการเผชิญเหตุ แบ่งปันความรู้ สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และแนวทางการจัดการวิกฤต

6. ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต ผู้นำคือ หัวใจของการจัดการวิกฤต การตัดสินใจและการแสดงออกของผู้นำมีผลอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นของทุกคน ความเด็ดขาดและชัดเจน สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด และสื่อสารคำสั่งได้อย่างชัดเจนความเห็นอกเห็นใจ แสดงความห่วงใยและเข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ได้รับผลกระทบ สร้างบรรยากาศของความอบอุ่นและปลอดภัย การมองโลกในแง่ดีอย่างมีสติ สามารถสร้างความหวังและกำลังใจ แต่ยังคงอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่ให้คำสัญญาที่ทำได้ การปรากฏตัว ผู้นำต้องอยู่ในที่เกิดเหตุหรือสื่อสารให้ทุกคนเห็นว่ากำลังบัญชาการและอยู่เคียงข้างทุกคน

7. การสื่อสารในภาวะวิกฤต การสื่อสารคือเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงการจัดการวิกฤต หากการสื่อสารล้มเหลว อาจสร้างความตื่นตระหนกและความเสียหายได้มากกว่าตัววิกฤตเอง ความรวดเร็วและต่อเนื่องของการสื่อสารข้อมูลออกไปให้เร็วที่สุดเพื่อควบคุมสถานการณ์และป้องกันข่าวลือ และต้องอัปเดตข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ความถูกต้องและโปร่งใส ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ไม่ปิดบังหรือบิดเบือน ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจ การมีช่องทางเดียว กำหนดผู้ให้ข่าวและช่องทางสื่อสารหลักเพียงช่องทางเดียวเพื่อป้องกันความสับสน การสื่อสารที่เข้าถึงและเข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่คนทั่วไปเข้าใจง่ายและสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ชุมชน สื่อมวลชนอย่างทั่วถึง

สรุปว่า การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษายุคใหม่ จากการตั้งรับสู่การเติบโตโลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง สถานศึกษาไม่ได้เผชิญกับวิกฤตเดี่ยวๆ อีกต่อไป แต่ต้องรับมือกับภาวะวิกฤตซ้อนที่หลายปัญหาเชื่อมโยงและขยายผลกระทบซึ่งกันและกัน เช่น วิกฤตโรคระบาดที่นำไปสู่วิกฤตการเรียนรู้และสุขภาพจิต นอกจากนี้ วิกฤตในยุคดิจิทัลอย่างข่าวปลอมหรือการโจมตีทางไซเบอร์ยังแพร่กระจายได้รวดเร็วและรุนแรง ทำให้การจัดการวิกฤตแบบเดิมไม่เพียงพออีกต่อไป หัวใจสำคัญคือการยกระดับกรอบการจัดการวิกฤตแบบ 3 ระยะ ก่อน-ระหว่าง-หลัง ให้เข้ากับยุคดิจิทัล โดยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมพลเมืองดิจิทัล เป็นเสาหลักสำคัญ เพื่อเปลี่ยนองค์กรจากการเป็นเพียงผู้ตั้งรับ ให้กลายเป็นผู้ที่เติบโตจากวิกฤตได้ ความท้าทายของโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างชัดเจนคือ VUCA World ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่สถานศึกษาต้องเผชิญ ประกอบด้วย ความผันผวน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดายาก เช่น นโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนกะทันหัน หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ความไม่แน่นอน ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างชัดเจน ทำให้การวางแผนระยะยาวทำได้ยาก ความซับซ้อน ปัญหาที่มีความเชื่อมโยงกันหลายมิติ การแก้ปัญหาหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ได้ ความคลุมเครือ ข้อมูลข่าวสารมีมากเกินไปและไม่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตีความและตัดสินใจ การเข้าใจในสถานะ VUCA นี้ ทำให้ตระหนักว่าทำไมการจัดการวิกฤตจึงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตลอดเวลา การยกระดับกรอบการจัดการวิกฤต 3 ระยะสู่มิติดิจิทัล การบูรณาการมิติศตวรรษที่ 21 เข้าไปในแต่ละระยะ สามารถขยายความได้ คือ ระยะที่ 1 ก่อนเกิดวิกฤต การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงรุก การประเมินความเสี่ยง เพิ่มการใช้เครื่องมือ เพื่อติดตามประเด็นอ่อนไหวในโลกออนไลน์ และใช้เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมความพร้อม ไม่ใช่แค่การมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แต่คือการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล ที่ครู นักเรียน และผู้ปกครองคุ้นเคยและใช้งานเป็นประจำทุกวัน ทำให้เมื่อเกิดวิกฤต ทุกคนสามารถเปลี่ยนผ่านสู่โหมดออนไลน์ได้อย่างราบรื่น ระยะที่ 2 ระหว่างเกิดวิกฤต การสื่อสารที่ฉับไวและเห็นอกเห็นใจ การตอบสนอง จัดตั้งทีมสื่อสารภาวะวิกฤต ที่ทำหน้าที่ชี้แจงข้อเท็จจริงผ่านทุกช่องทางอย่างเป็นระบบ เพื่อต่อสู้กับข่าวปลอมและสร้างความเชื่อมั่น การจัดการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้แบบ เรียนรู้ต่างเวลามากขึ้น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของนักเรียนที่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตไม่เท่ากันระยะที่ 3 หลังเกิดวิกฤต การฟื้นฟูและสร้างให้ดีกว่าเดิม การเยียวยาจิตใจ จัดทำโปรแกรมปฐมพยาบาลทางใจ สำหรับนักเรียนและบุคลากร เพื่อรับมือกับความเครียดและความวิตกกังวล การเรียนรู้ขององค์กร นำข้อมูลและบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงแผน และที่สำคัญคือการสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อให้องค์กรไม่กลัวที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ จากความทนทานสู่ความแข็งแกร่ง แนวคิดที่ต่อยอดจากการจัดการวิกฤต คือ ความทนทาน ความสามารถในการฟื้นคืน คือ ความสามารถในการรับมือกับวิกฤตและกลับคืนสู่สภาพเดิมได้ เหมือนลูกบอลที่ถูกบีบแล้วตั้งกลับรูปทรงเดิม ความแข็งแกร่งเมื่อเจอวิกฤตคือความสามารถที่ไม่เพียงแต่จะรับมือกับวิกฤตได้ แต่ยังได้ประโยชน์และแข็งแกร่งขึ้นจากความวุ่นวายและ

แรงกดดันนั้นๆ เหมือนระบบภูมิคุ้มกันของร่างกายที่เมื่อเจอเชื้อโรคแล้วจะสร้างภูมิคุ้มกันที่แข็งแรงกว่าเดิม ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของการจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่แค่การรอด แต่คือการใช้ทุกวิกฤตเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษาแข็งแกร่งและดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

บทสรุป

การทำความเข้าใจว่า ภาวะวิกฤต แตกต่างจากปัญหาทั่วไปอย่างสิ้นเชิง มันคือเหตุการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ส่งผลกระทบต่อเชิงลบในวงกว้าง และบีบให้ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วนภายใต้ข้อมูลที่จำกัด ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤต จึงไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อป้องกัน เตรียมการ ตอบสนอง และฟื้นฟู โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสียหายและเรียนรู้เพื่ออนาคต กรอบการทำงานดั้งเดิมของวัฏจักร 3 ระยะ ได้มีการสังเคราะห์กรอบการทำงานที่เป็นสากล คือ วัฏจักรการจัดการวิกฤต 3 ระยะ ซึ่งเป็นแกนหลักของการดำเนินงาน ได้แก่ ระยะก่อนเกิดวิกฤต เป็นขั้นตอนเชิงรุกที่สำคัญที่สุด เน้นการ ป้องกัน ประเมินความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมวางแผนตั้งทีมซ้อมระยะระหว่างเกิดวิกฤต เป็นช่วงของการลงมือปฏิบัติการ เน้นการ ตอบสนอง อย่างรวดเร็วตามแผน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ระยะหลังเกิดวิกฤต เป็นช่วงของการฟื้นฟู เน้นการ ฟื้นฟู สภาพการณ์ให้กลับสู่ปกติ และการเรียนรู้ เพื่อถอดบทเรียนและปรับปรุงแผนสำหรับอนาคต โดยมีภาวะผู้นำและการสื่อสารเป็นสององค์ประกอบสำคัญที่ขับเคลื่อนทุกระยะของวัฏจักร

การยกระดับสู่ศตวรรษที่ 21 เมื่อวิกฤตซับซ้อนขึ้น เรื่องราวได้พัฒนาไปสู่บริบทของโลกยุคใหม่ที่สถานศึกษาไม่ได้เผชิญกับวิกฤตเดี่ยวๆ อีกต่อไป แต่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตซ้อน ที่หลายปัญหากระทบกันเป็นลูกโซ่ เช่น โรคระบาดกระทบการเรียนรู้และสุขภาพจิต ในสภาวะแวดล้อมที่เรียกว่า VUCA World ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ ซึ่งทำให้กรอบการทำงานแบบเดิมไม่เพียงพอ กรอบการทำงานยุคใหม่ การบูรณาการมิติดิจิทัลเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ กรอบการทำงาน 3 ระยะจึงถูกยกระดับโดย การบูรณาการมิติดิจิทัล และแนวคิดสมัยใหม่เข้าไปในทุกขั้นตอน คือ ระยะก่อนเกิดวิกฤต เน้น การสร้างภูมิคุ้มกันดิจิทัลผ่านการประเมินความเสี่ยงทางไซเบอร์และเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีระยะระหว่างเกิดวิกฤต เน้น การตอบสนองที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และการสื่อสารที่ฉับไวผ่านช่องทางดิจิทัลระยะหลังเกิดวิกฤต เน้น การเยียวยาสุขภาพทางจิต ผ่านช่องทางออนไลน์ และการฟื้นฟูภาวะการเรียนรู้ที่ถดถอย

การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษายุคศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) การป้องกันและลดความเสี่ยง 2) การเตรียมความพร้อม 3) การเผชิญเหตุและตอบสนอง 4) การบรรเทาและฟื้นฟู 5) การเรียนรู้และปรับปรุง 6) ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต 7) การสื่อสารในภาวะวิกฤต สุดท้ายเรื่องราวทั้งหมดสรุปไปที่เป้าหมายสูงสุดของการจัดการวิกฤตยุคใหม่ ที่ไม่ได้หยุดอยู่แค่การทำให้อสังค์กรกลับมาเป็นเหมือนเดิม หรือที่เรียกว่าความสามารถในการฟื้นคืน แต่เป็นการก้าวไปอีกขั้นสู่ ความแข็งแกร่งเมื่อเจอวิกฤต ซึ่งหมายถึงการใช้ทุกวิกฤตเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้สถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งยิ่งกว่าเดิมพร้อมสำหรับความท้าทายในอนาคต สรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 2P2R1L2C การจัดการภาวะวิกฤตทางการศึกษายุคศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ จันทร์โปร่ง. (2561). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เจษฎาภรณ์ สิงขรอาจ. (2562). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการภาวะวิกฤตด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). การจัดการภาวะวิกฤต. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

- ยีนยง ราชวงษ์. (2562). แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการกลั่นแกล้งกันบนโลกไซเบอร์สำหรับนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ศิริ
วัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). การพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารระดับกลางของ
องค์กรภาครัฐไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2562). คู่มือการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร:
สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2549). การจัดการภาวะวิกฤตองค์กร ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.