



Budowanie strategii antykryzysowej na terenie szkoły/placówki oświatowej

Katarzyna Koszewska

BUDOWANIE STRATEGII ANTYKRYZYSOWEJ NA TERENIE SZKOŁY/PLACÓWKI OŚWIATOWEJ

Katarzyna Koszewska

Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli

Telewizja TVN 24 w dniu 23 października 2012 roku donosiła, że w jednym ze szczecińskich gimnazjów 42 osoby zatruty się gazem. Rzeczniczka pogotowia ratunkowego Elżbieta Sochanowska potwierdziła tę informację. Zatruciu uległy 42 osoby. Jedna z nich – dorosła, pozostałe to młodzież – powiedziała Sochanowska. Do szpitali w Zdrojach przy Unii Lubelskiej i na Pomorzanych trafiło już 21 osób. Reszta poszkodowanych jest transportowana. Rzeczniczka pogotowia poinformowała, że wszystkie osoby skarżą się na bóle brzucha i głowy. Gazownicy poszukują ewentualnego miejsca przecieku gazu – podaje policja¹.

Były policjant z wydziału ds. nieletnich, a ostatnio wieloletni pedagog szkolny w jednym z warszawskich gimnazjów i wychowawca w domu dziecka, stanie wkrótce przed sądem oskarżony o pedofilię – ustalili dziennikarze Superwizjera TVN².

Ta potworna tragedia musi zostać wyjaśniona! Czternastoletni Adrian Kalewski, gimnazjalista z Nasielska, niewielkiej miejscowości koło Nowego Dworu Mazowieckiego, powiesił się w drewnianej komórce kilka metrów obok własnego domu. Drobnny, spokojny i skryty chłopiec miał problemy w szkole, a kilka dni przed tragedią koledzy z gimnazjum grozili mu pobiciem³.

To tylko wybrane wydarzenia kryzysowe z ostatniego roku, związane ze środowiskiem szkolnym.

W ostatnich latach na świecie znacznie osłabło poczucie bezpieczeństwa, także i u nas w Polsce. Wpłynęły na to tragiczne wydarzenia – zamachy, ataki terrorystyczne, powódzie, zabójstwa w szkołach, samobójstwa w następstwie nękania i upubliczniania wizerunku osób prywatnych w sieci komputerowej i inne.

¹ http://www.se.pl/wydarzenia/kraj/szczecin-ewakuacja-szkoly-42-ozoby-zatruly-sie-gazem_287143.html

² <http://tvnplayer.pl/programy-online/superwizjer-odcinki,337/odcinek-939,pedagog-szkolny-pedofilem,S00E939,4747.html>

³ http://www.se.pl/wydarzenia/warszawa/adrian-powiesi-sie-bo-dokuczali-mu-w-szkole_190301.html

19 maja w 2003 roku nikt by się pewnie nie dowiedział, co młodzi ludzie z III klasy toruńskiego technikum zrobili ze swoim anglistą, gdyby oni sami nie wpadli na pomysł sfilmowania tych wyczynów. Cała Polska „odrobiła wtedy lekcję toruńską”⁴. Po raz pierwszy zaczęto używać słowa **kryzys** w odniesieniu do środowiska szkolnego. Oglądając migawki telewizyjne dotyczące tamtej sytuacji, odnosiło się wrażenie dużego nieprzygotowania całej rady pedagogicznej, jej komunikaty były niespójne, a nauczyciele – bezradni.

Gdy parę miesięcy później młodzież z białostockiego liceum jechała na pielgrzymkę do Częstochowy i zdarzył się tragiczny wypadek, już tego samego dnia psycholodzy byli w białostockim liceum. Policjanci przesłuchiwali młodzież – ofiary wypadku będące w traumie (sic!). Wszyscy chcieli dobrze, ale jeszcze dużo musimy się nauczyć.

Obecnie kryzys w szkole stał się zjawiskiem powszechnie znanym. Dyrektorzy szkół, nauczyciele, wychowawcy, pedagodzy i psycholodzy zdali sobie sprawę z konieczności przygotowania się do działań w sytuacji niespodziewanego, niekorzystnego wydarzenia o szerokim zasięgu, które może mieć miejsce w środowisku szkoły/placówki lub w niej samej.

Rejestrujemy też pozytywne zmiany wskazujące, że w gronie pedagogicznym rośnie świadomość zagrożenia sytuacją kryzysową, a tym samym – przekonanie o niezbędności przygotowania się do niej oraz w razie jej wystąpienia – udzielania różnych form wsparcia osobom, które w niej uczestniczą.

Silniejszy staje się pogląd, że nieoczekiwane wydarzenie czy wypadek postawi byt całej organizacji pod znakiem zapytania. **Dyrektorzy szkół już nie zastanawiają się, czy kryzys nadejdzie, ale kiedy może to nastąpić!**

Musimy przy tym pamiętać, że szkoła nie jest samotną wyspą, odizolowaną od społeczności i innych instytucji. W razie wystąpienia kryzysu warto więc brać pod uwagę oddziaływanie wpływów płynących z różnych kręgów społecznych. Najistotniejsza jest sama społeczność szkolna, czyli jej środowisko wewnętrzne. Ważne jest także działanie czynników zewnętrznych – interesariuszy szkoły, czyli rodziców, organu prowadzącego i nadzorującego szkołę. Nie bez znaczenia są opinie kluczowych liderów, czyli mediów, a także zewnętrznych sprzymierzeńców i konkurentów – organizacji pozarządowych, partnerów w projektach, społeczności innych placówek oświatowych.

⁴ internetowy portal www.gazeta.pl, (red.), 2003.09.04.

Próbując zdefiniować pojęcie kryzysu, warto rozpatrywać to zjawisko w kilku aspektach.

Tymon Smektała zwraca uwagę na zakłócenia równowagi w dowolnej sferze działalności organizacji. Jego zdaniem: *Sytuacja kryzysowa to nagłe i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie zakłócające równowagę w organizacji i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery działalności*⁵.

Anna Murdoch podkreśla fakt niemożliwości powstrzymania nagłego rozwoju wypadków, jego nagłośnienia i skutków tego nagłośnienia: *Kryzys to niedający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób powstrzymać ani kontrolować*⁶.

Barbara Rozwadowska wskazuje, że *sytuacja kryzysowa to każda, w której zagrożony jest aktualny wizerunek organizacji*⁷.

Z takim ujęciem nie zgadza się Piotr Bielawski, który twierdzi, że w sytuację kryzysową nie musi być wpisany element utraty wizerunku, utraty wiarygodności i pogorszenie się kontaktów z otoczeniem. Czytamy: *Kryzys nie musi naruszać aktualnego wizerunku organizacji, jeżeli komunikacja z opinią publiczną jest prowadzona zgodnie z regułami sztuki*⁸.

Zatem istnieje uzasadniona potrzeba zarządzania sytuacją kryzysową w szkole w aspekcie na styl kierowania, podziału zadań, przyjętych procedur prawnych i komunikacyjnych.

Mówiąc o kryzysie w szkole, należy wyróżnić następujące jego elementy:

- nagłość;
- dolegliwość, np. utrata lub groźba utraty dobrej reputacji;
- skala zjawiska (szeroki zasięg).

Należy pamiętać, że sytuacja kryzysowa różni się od sytuacji trudnej i wymaga innego zachowania oraz przyjęcia innych niż zwykle strategii postępowania.

Rozróżnienie to ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia zarządzania szkołą jako organizacją w czasie kryzysu.

⁵ Smektała T., (2001), *Public Relations w sytuacjach kryzysowych*, Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM, , s. 65.

⁶ Murdoch A., (2003), *Komunikowanie się w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, Warszawa: Poltex, s.13.

⁷ Rozwadowska B., (2010), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa: Studio Emka, s.167.

⁸ Bielawski P., (2006), *Działanie w kryzysie*, www..proto.pl

Sytuacja trudna to sytuacja związana z rozwiązywaniem problemu. Jest to np. konflikt między nauczycielem a rodzicem jednego z uczniów albo pogarszające się wyniki egzaminów do szkół ponadgimnazjalnych.

W odróżnieniu od sytuacji kryzysowej w sytuacji trudnej występują określone **stany ryzyka, czyli symptomy kryzysu**. Jeżeli nie zostaną rozwiązane na poziomie operacyjnym w wyniku aktywności nauczyciela, pracownika administracyjnego, wychowawcy lub/i zarządzania, czyli jako przejaw aktywności dyrektora szkoły, mogą doprowadzić do wybuchu kryzysu.

W kryzysie wyodrębniamy następujące etapy:

- wybuch pociągający za sobą niemożliwość ukrycia (opanowania kryzysu);
- chaos;
- utrata wiarygodności
- rozprzestrzenianie się na wiele sfer;
- destabilizacja.

Zdarzenia kryzysowe w szkole mogą mieć różną naturę i mogą przyjąć postać:

- zdarzenia o charakterze klęski żywiołowej, skażenia środowiska w pewnej skali lub nagłego wydarzenia niebezpieczne dla zdrowia i życia (powódź, rozlanie się niebezpiecznej substancji w szkole lub w otoczeniu szkoły, pożar);
- aktu terroryzmu (podłożenie bomby, napad z bronią, przetrzymywanie zakładników);
- systematycznych aktów przemocy wewnątrz społeczności szkolnej (nauczycieli wobec uczniów, uczniów wobec nauczycieli, tzw. fali);
- ekstremalnych traumatycznych wydarzeń z udziałem osób ze szkoły (samobójstw, zabójstw, nieszczęśliwych wypadków na imprezach szkolnych lub pozaszkolnych, w tym wypadków śmiertelnych).

Najczęstszym kryterium wyszczególniania rodzajów kryzysu w szkole/placówce oświatowej jest przyczyna jego powstawania:

- kryzys wywołany wewnętrznymi problemami, np. agresją w szkole, konfliktami;
- kryzys wywołany zewnętrznymi problemami, np. wypadkiem ucznia poza szkołą;

- nieszczęśliwe zdarzenia, np. wypadek podczas wycieczki szkolnej;
- konflikt z prawem, np. toczące się postępowanie sądowe;
- konflikt z otoczeniem, np. konflikt z władzami samorządowymi;
- skandal, np. konflikt związany z niewłaściwymi zachowaniami uczniów, nauczycieli;
- inne rodzaje kryzysu – wywołane przyczynami niezależnymi od szkoły, np. huraganem, zamiecią, powodzią.

Warto wskazać też kryterium skutków, według którego można wyróżnić:

- kryzys, który ma charakter przejściowy, nie wywiera większego wpływu na funkcjonowanie organizacji;
- kryzys, który zaburza funkcjonowanie organizacji i może zagrozić jej egzystencji.

Kryzys w szkole dotyczy każdego członka społeczności szkolnej. Można go rozpatrywać w wymiarze jednostkowym – mówimy wtedy o traumie, lęku, przerażeniu, niepokoju, wstydzie pojedynczych osób wymagających wsparcia ze strony profesjonalistów – i organizacyjnym – kiedy występują zaburzenia/zakłócenia w funkcjonowaniu różnych sfer działalności szkoły.

W szkole, jako organizacji, kryzys wywołuje poczucie zagrożenia i niepewności, obnaża słabości, odrywa od spraw związanych z rozwojem organizacji, utrudnia pracę nauczycieli, wychowawców, pracowników administracyjnych, uniemożliwia osiągnięcie celów, sprowadza groźbę orzeczenia winy i wymierzenia kary – wówczas pada pytanie: kto za to poleci?. Na zewnątrz organizacji dostarcza sensacji mediom, lokalnej społeczności, środowisku z tzw. branży, jest znakomitą okazją do rozmaitych – z reguły niekorzystnych – spekulacji, sygnałem słabości dla konkurencji i przeciwników.

W początkowej fazie kryzysu popełniamy najwięcej błędów. Towarzyszy nam ogromny stres i silna potrzeba jego redukcji. Jeżeli nie jesteśmy przygotowani, pierwszą reakcją jest najczęściej lekceważenie sytuacji – odrzucenie obowiązującego standardu zachowań, tendencja do upraszczania komunikatów, które przekazujemy na zewnątrz.

Oczywiście, osobą najbardziej odpowiedzialną za zarządzanie w trakcie trwania sytuacji kryzysowej w szkole/placówce jest dyrektor. Niemniej jednak, psycholog, wychowawca klasy, nauczyciel, pracownik administracyjny, jako członkowie społeczności szkolnej,

osobiście odpowiadają za bezpieczeństwo dzieci powierzonych im przez rodziców, ponieważ uczestniczą w tym procesie.

Przyjrzyjmy się przykładowej sytuacji – próbie samobójczej podjętej w czasie lekcji w jednej z warszawskich szkół. Świadcami zdarzenia byli inni uczniowie, którzy w tym czasie szli do szkoły. Na widok dziewczyny skaczącej z okna doznali szoku psychicznego, który pojawił się natychmiast po zdarzeniu, ale przeminął w ciągu 2–3 dni, u niektórych nawet kilku godzin.

Inni w podobnej sytuacji mogą doświadczać całkowitej lub częściowej niepamięci – dlatego policja popełniła błąd, przesłuchując licealistów z Białegostoku jadących na pielgrzymkę do Częstochowy zaraz po tragicznym wypadku, w którym zginęli ich koledzy. Uczniowie byli oszołomieni, mieli zawężone pole świadomości, uwagi, niemożność rozumienia sytuacji. W kolejnej fazie wychowawcy obserwowali u nich wyłączenie się aż do stuporu dysocjacyjnego lub pobudzenie i nadmierną aktywność, często lęk, poczucie winy, rozpacz, złość, która występuje bardzo często jako reakcja na czyjeś samobójstwo. Ta grupa wymagała szczególnej pomocy psychologicznej. Istotne było udzielenie jej przez psychologów w stosunkowo krótkim czasie od traumatycznego przeżycia, ponieważ zdrowienie ze skutków, jakie pozostawia trauma, może być długotrwałe.

W opisanej sytuacji nauczyciele, pracownicy administracyjni szkoły też wymagali wsparcia, wyjaśnienia sytuacji – informacji o zdarzeniu, przedstawienia faktów, omówienia sytuacji od strony psychologicznej. Potrzebowali rozmowy o ich emocjach, stworzenia możliwości odreagowania emocjonalnego, pomocy w przezwyciężeniu beznadziei, czyli tzw. odbarczenia z nieadekwatnego poczucia winy na rzecz wzięcia odpowiedzialności i gotowości do podjęcia działań naprawczych. W tym przypadku przekazywanie informacji o zachowaniu w sytuacjach traumatycznych sprzyjało normalizacji i obniżeniu napięcia. Ludziom tym zapewniono pomoc w dotarciu do ich zasobów – nazwano to, czym dysponują jako jednostki i zespół, odniesiono przeżycie do ich dawnych doświadczeń radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Poza tym otrzymali wsparcie w wypracowaniu jednolitego systemu działań nauczycieli, uczniów i rodziców oraz konkretne psychologiczne wskazówki: co mówić, czego nie mówić, jak mówić, co robić, czego nie robić itd. I to – co szczególnie ważne – dowiedzieli

się, jak pracować z grupami szkolnymi, czy osobami, które nie były świadkami zdarzenia, ale np. znały ofiarę tragicznego wypadku lub tę, która podjęła próbę samobójczą.

Praca z grupami szkolnymi czy pojedynczymi uczniami w warunkach kryzysu to kolejne trudne zagadnienie dla nauczycieli, wychowawców. Działania szkoły podejmowane są w sytuacji, w której traumatyczne zdarzenie odrywa jej społeczność od spraw związanych z rozwojem organizacji, blokuje możliwość realizacji materiału programowego procesu dydaktycznego. Zapanowuje destabilizacja, tworzą się koalicje, wybuchają konflikty – kryzys wywołuje poczucie zagrożenia i niepewności, obnaża słabości, utrudnia pracę nauczycieli, wychowawców, pracowników administracyjnych, uniemożliwia osiągnięcie celu!

Proces zarządzania sytuacją kryzysową powinien uwzględnić zatem działania profilaktyczne związane z przygotowaniem i treningiem (zastosowaniem elementów przygotowań w praktyce) realizacji programów w akcji, oceną post factum, wyciągnięciem wniosków.

We wszystkich wymienionych etapach rola pracowników szkoły jest znacząca. Istniejące w szkole/placówce procedury działania w sytuacjach kryzysowych, np. tzw. instrukcja postępowania przeciwpożarowego czy inne, wynikające z prawa, powinny odnosić się do koniecznych zachowań na wypadek zdarzeń niespodziewanych i niekorzystnych, uwzględniać specyfikę szkoły jako organizacji, zawierać podział obowiązków między pracownikami, strukturę komunikowania się (kto do kogo i jakimi kanałami komunikacji) i – co najważniejsze – być znane ogółowi.

Dlatego też tak ważne jest uczestniczenie w procesie przewidywania tego, co nieprzewidywalne, w procesie podziału ról i odpowiedzialności.

W ramach działań profilaktycznych, pracownicy szkoły (nauczyciele i administracja), pod kierunkiem dyrektora, na kilku kolejnych posiedzeniach rad pedagogicznych powinni:

- określić mocne i słabe strony organizacji, w której pracują;
- zastanowić się nad jej wizerunkiem;
- wyodrębnić potencjalne sytuacje kryzysowe;
- podzielić sytuacje pod względem:
 - prawdopodobieństwa wystąpienia,

- podobieństwa (np. wypadek, pożar),
- poziomemu zagrożenia i dolegliwości,
- sposobów reagowania,
- określić czynniki sprzyjające występowaniu i rozwojowi sytuacji kryzysowej (standardy, procedury postępowania);
- wyznaczyć osoby, które mają zajmować się rozpoznawaniem zagrożenia sytuacjami kryzysowymi i przeciwdziałać ich występowaniu, będąc zapleczem zespołu kryzysowego, a w sytuacji zagrożenia działają jako sztab kryzysowy;
- stworzyć modelowy plan działania w warunkach kryzysowych, wyznaczyć osoby, które w pierwszej kolejności będą zawiadamiane o sytuacji kryzysowej, stanowiące trzon zespołu kryzysowego.

W modelowym planie działania powinny znaleźć się wszystkie zagrożenia, przewidziane przez radę pedagogiczną, które mogą dotyczyć społeczności szkolnej. Do każdego zagrożenia należy przyporządkować problemy, które pojawią się w trakcie trwania sytuacji kryzysowej, a następnie zastanowić się i opisać procedury postępowania, uwzględniając: kto, co, kiedy, w jaki sposób, oraz koniecznie określić zasoby do uzupełnienia. Może bowiem nagle okazać się, że w szkole brakuje masek gazowych, sygnalizacji komunikacyjnej, niezbyt fortunnie określone są dyżury nauczycieli, brakuje czynnych linii telefonicznych itp. Uzupełnienie zasobów to zadanie dyrektora.

Przykładowy fragment modelowego planu działania

Zagrożenie – w pobliżu placówki rozbiła się ciężarówka pełna toksycznych chemikaliów.

Problemy:

- zatrucia, objawy skórne, wymioty;
- kłopoty komunikacyjne;
- konieczność zapewnienia uczniom schronienia i zabezpieczenia budynku przed oparami;
- kłopoty z przepływem informacji;
- zajęte linie telefoniczne;
- przybycie rodziców;

- ludzie starający się dostać do szkoły;
- problemy natury psychologicznej

Procedury postępowania: co, kto, kiedy, w jaki sposób, jakie zasoby trzeba uzupełnić:

-
-
-itd.

Budując plan, trzeba szukać odpowiedzi na następujące pytania:

- kto będzie podejmował krytyczne decyzje;
- jak uzyskać zasoby niezbędne do natychmiastowej reakcji;
- co zrobić, gdy miejsce zdarzenia jest jednocześnie miejscem przestępstwa;
- jakie działania należy podjąć natychmiast i kto je wykona.

Należy wiedzieć, że kwestie bezpieczeństwa w szkołach reguluje Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych w szkołach i placówkach (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69, z późn. zm.). Ponadto są określone standardy w odniesieniu do różnych obszarów funkcjonowania szkoły, dotyczące ogólnych warunków bezpieczeństwa budynku i pomieszczeń szkolnych.

Teren szkoły musi być ogrodzony, właściwie oświetlony. Szkoła musi posiadać równą nawierzchnię dróg, przejść i boisk, a także instalację do odprowadzania ścieków i wody deszczowej. Otwory kanalizacyjne, studzienki i inne zagłębienia na terenie szkoły zakrywa się odpowiednimi pokrywami lub trwale zabezpiecza w inny sposób. Szlaki komunikacyjne wychodzące poza teren szkoły i placówki zabezpiecza się tak, aby uniemożliwić bezpośrednie wyjście na jezdnię. W miarę możliwości szlaki komunikacyjne kieruje się na ulicę o najmniejszym natężeniu ruchu. Schody wyposaża się w balustrady z poręczami zabezpieczonymi przed ewentualnym zsuwaniem się po nich. Stopnie schodów nie mogą być śliskie. Otwartą przestrzeń pomiędzy biegami schodów zabezpiecza się siatką lub w inny skuteczny sposób. Plan ewakuacji szkoły lub placówki umieszcza się w widocznym miejscu, zapewniającym łatwy dostęp do niego, wyraźnie oznacza się drogi ewakuacyjne.

Prace remontowe, naprawcze i instalacyjne w pomieszczeniach szkoły lub placówki oświatowej przeprowadza się pod nieobecność osób, którym szkoła lub placówka zapewnia opiekę. Zajęcia poza szkołą lub placówką nie mogą odbywać się w tych miejscach, w których prowadzone są remonty.

W pomieszczeniach szkoły i placówki zapewnia się właściwe oświetlenie, wentylację i ogrzewanie a także instaluje właściwe wyposażenie posiadające konieczne atesty lub certyfikaty. Sprzęty, z których korzystają osoby pozostające pod opieką szkoły lub placówki, dostosowuje się do wymagań ergonomii. Pomieszczenia, w których odbywają się zajęcia, wietrzy się w czasie każdej przerwy, a w razie potrzeby także w czasie zajęć. Jeżeli pomieszczenie lub inne miejsce, w którym mają być prowadzone zajęcia, stan znajdującego się w nim wyposażenia stwarzają zagrożenie dla bezpieczeństwa, niedopuszczalne jest rozpoczęcie zajęć.

Jeżeli stan zagrożenia powstanie lub ujawni się w czasie zajęć – niezwłocznie się je przerywa i wyprowadza z zagrożonych miejsc osoby powierzone opiece szkoły lub placówki.

Pomieszczenia szkoły, w szczególności pokój nauczycielski, laboratoria, pracownie, warsztaty szkolne, pokój nauczycieli wychowania fizycznego, kierownika internatu (bursy) oraz kuchnię, wyposaża się w apteczki zaopatrzone w środki niezbędne do udzielania pierwszej pomocy i instrukcję o zasadach udzielania tej pomocy.

Miejsca pracy oraz pomieszczenia, do których osoby nieuprawnione nie mają dostępu, są odpowiednio oznakowane i zabezpieczone przed swobodnym wkraczaniem do nich.

Niedopuszczalne jest prowadzenie jakichkolwiek zajęć bez nadzoru upoważnionej do tego osoby. Przerwy w zajęciach uczniowie spędzają pod nadzorem nauczyciela. Jeżeli pozwalają na to warunki atmosferyczne, umożliwia się uczniom uczestniczenie w czasie przerw w zajęciach na świeżym powietrzu.

Zachowanie tych standardów jest badane podczas lub po zakończeniu sytuacji kryzysowej, a za ewentualne zaniedbania odpowiada dyrektor szkoły.

W skład zespołu kryzysowego mogą wejść:

- wybrani członkowie rady pedagogicznej (dyrektor, zastępca dyrektora, pedagog szkolny, wychowawca danej klasy);

- osoba wyznaczona do kontaktowania się z mediami;
- eksperci merytoryczni, w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej;
- doradcy prawni.

Warto zastanowić się nad tym, kto jeszcze mógłby usprawnić proces planowania:

- kto posiada szczegółową wiedzę na temat zagrożeń szkoły;
- kto może znać zagrożenia okolicy;
- kto może posiadać wiedzę o terenie;
- kto najlepiej zidentyfikuje zagrożenia w klasach, korytarzach, szatniach, magazynach, salach gimnastycznych.

Plan działań członków zespołu kryzysowego

W pierwszej fazie kryzysu:

- ocena emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych aspektów reakcji kryzysowych;
- szybkie ustanowienie kontaktów (z osobami czy grupami zaangażowanymi w kryzys);
- identyfikacja głównych problemów lub czynników wyzwalających kryzys;
- wybór strategii komunikacji z otoczeniem zewnętrznym szkoły/placówki;
- uprawomocnienie planu oddziaływań;
- wdrażanie oddziaływań.

W drugiej fazie kryzysu, po opadnięciu emocji i wyciszeniu reakcji środowiska zewnętrznego:

- tworzenie i badanie alternatyw;
- wyciągnięcie wniosków;
- modyfikacja modelowego planu działania w sytuacji kryzysowej.

Podczas identyfikacji problemów stanowiących przyczyny, np. kryzysu wychowawczego, zespół kryzysowy powinien zadać sobie pytania:

1. Z jakimi trudnymi zachowaniami (uczniów, rodziców, nauczycieli) mamy do czynienia?
2. Co stanowi istotę trudności tych zachowań (dla kogo są trudne do zniesienia, komu wyrządzają szkody, jakie łamią normy, jakie podważają wartości)?

3. Jakim zachowaniom trzeba natychmiast przeciwdziałać?

Przykład:

Próba samobójcza ucznia jest zazwyczaj zagrożeniem dla funkcjonowania klasy jako grupy. W jej następstwie mogą wystąpić trudne zjawiska i zachowania, wynikające głównie z poszukiwania winnego. Pojawiają się inne trudne sprawy, tzw. tematy zastępcze, mające luźny związek ze zdarzeniem. Niektórzy uczniowie przejawiają zachowania obronne, np. w formie agresji. W grupie następuje nagle zmiana pozycji tych uczniów, których klasa wiąże z samobójstwem kolegi lub koleżanki: „To przez niego...”. Wyzwalają się nowe emocje o charakterze destrukcyjnym dla funkcjonowania grupy, np. lęk przed konsekwencjami.

Celem interwencji kryzysowej w klasie jest ułatwienie odzyskania przez grupę równowagi wewnętrznej i poczucia sprawczości, ewentualne rozwiązanie problemu stanowiącego podłoże doświadczenia kryzysowego.

W przytoczonym przykładzie podstawowymi kierunkami pracy z grupami szkolnymi było przeprowadzenie procesu polegającego na odreagowaniu emocji poprzez:

- omówienie tego co się stało;
- rozważenie potrzeb pojedynczych uczniów i grupy jako całości w bieżącej sytuacji;
- skoncentrowanie się na podejmowaniu konstruktywnych działań w celu odbudowania poczucia bezpieczeństwa grupy i rekonstrukcji jej spójności;
- wprowadzenie takich zmian w normach i zasadach obowiązujących w grupie, które lepiej służyłyby jej członkom i klasie jako całości.

Przykładowe ważne pytanie, wokół którego wychowawcy i nauczyciele mogą prowadzić spotkanie z uczniami, brzmi:

Co możemy zrobić jako poszczególne osoby lub grupa jako całość, aby nasza koleżanka przebywająca teraz w szpitalu lepiej się poczuła, żeby wiedziała, że z nią jesteśmy, że cały czas należy do naszej klasy?

Badając i tworząc alternatywy, członkowie zespołu kryzysowego zastanawiają się:

- co ważnego chcą osiągnąć osoby zaangażowane w kryzys – jakie ich potrzeby nie są zaspokojone;

- w jaki konstruktywny sposób można zaspokoić te potrzeby;
- jakie kompetencje powinny być rozwijane.

Warto wiedzieć, że sytuacja kryzysowa w szkole jest skrajnym odejściem od normy, sensacją, którą bardzo zainteresowane są media. Nie można ich lekceważyć, ponieważ mają ogromny zasięg, kształtują opinię publiczną i cieszą się dużą wiarygodnością. Wybór narzędzi, za pomocą których szkoła będzie komunikować się z uczestnikami sytuacji kryzysowej, a także z otoczeniem społecznym, wymaga uwzględnienia okoliczności i czynników, które dotyczą konkretnej sytuacji kryzysowej. Do najbardziej powszechnych należą osobiste spotkania przedstawicieli szkoły, w tym dyrektora, z uczestnikami kryzysu oraz innymi zainteresowanymi, organizacja konferencji prasowej, spotkania z mediami, korzystanie z własnej strony internetowej oraz przekazywanie informacji do portali internetowych i mediów elektronicznych, organizacja infolinii itp.

Prawo prasowe, ustawa o dostępie do informacji publicznej i szczegółowe rozporządzenia zobowiązują dyrektora szkoły do udzielania dziennikarzom informacji, o ile na podstawie odrębnych przepisów informacje te nie są objęte tajemnicą lub nie naruszają prawa do prywatności osób uczestniczących w sytuacji kryzysowej. Do udzielania informacji zobowiązani są kierownicy jednostek organizacyjnych, ich zastępcy, rzecznicy prasowi lub inne upoważnione osoby, w granicach obowiązków powierzonych im w tym zakresie.

Prawo prasowe – ustawa z 1984 r., z późniejszymi zmianami określa prawa i obowiązki dziennikarzy, redaktorów naczelnych i wydawców. Mówi także o prawach i obowiązkach osób udzielających mediom informacji:.

„Art. 11. 1. Dziennikarz jest uprawniony do uzyskiwania informacji w zakresie, o którym mowa w art. 4.

2. Informacji w imieniu jednostek organizacyjnych są obowiązani udzielać kierownicy tych jednostek, ich zastępcy, rzecznicy prasowi lub inne upoważnione osoby, w granicach obowiązków powierzonych im w tym zakresie.

3. Kierownicy jednostek organizacyjnych są obowiązani umożliwiać dziennikarzom nawiązanie kontaktu z pracownikami oraz swobodne zbieranie wśród nich informacji i opinii”.

Dlatego dyrektor szkoły/placówki oświatowej powinien zadbać o opracowanie określonej procedury i zorganizować szkolenie z jej stosowania. W sytuacji kryzysowej zadanie to należy do zespołu kryzysowego. Jeden z pracowników szkoły może być osobą wskazaną przez szkolny zespół kryzysowy do kontaktowania się z mediami. Jest to ważna funkcja, ponieważ, treść i kontrola informacji przekazywanych na zewnątrz istotnie wpływa na czas trwania kryzysu. Jeżeli dyrektor szkoły nie opracuje takiej procedury i jej nie upowszechni, nie może wyciągać służbowych konsekwencji wobec nauczycieli czy pracowników administracyjnych szkoły, którzy wypowiedzieli się w mediach na temat sytuacji kryzysowej.

Z charakterem sytuacji kryzysowej, niezależnie od zastosowanych narzędzi komunikacyjnych, związany jest wybór strategii komunikacyjnej.

W sytuacji wspomnianej próby samobójczej dotykamy niezwykle subtelnej materii, bardzo łatwo więc naruszyć prawo do prywatności. Dyrektora, nauczycieli, wychowawców, psychologów obowiązuje też tajemnica służbowa.

Najlepszą strategią komunikacyjną w kontaktach z mediami i rodzicami w takim przypadku jest z reguły strategia milczenia, która zakłada niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia oraz unikanie wszelkich okazji do konfrontacji.

Ale ta sama strategia, wykorzystana przez nauczycieli Gimnazjum nr 2 w Gdańsku po samobójstwie Ani w 2006 roku, okazała się bardzo nieskuteczna, bowiem media zachęczone kryzysem wkomponowanym w polityczne tło tak długo szukały potwierdzenia tezy, że w tej szkole naprawdę źle się dzieje, aż je znalazły. W telewizji mogliśmy zobaczyć uczniów siedzących tyłem w oknach, z podniesionym do góry palcem wskazującym, w powszechnie znanym, obraźliwym geście wyrażającym dezaprobatę. Dopiero zastosowanie strategii negliżu – czyli przyznanie się do winy, pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań, roszczeń, warunków, zadośćuczynienie poszkodowanym – spowodowało obniżenie napięcia medialnego w sytuacji kryzysowej. Kryzys szybko się skończył, tym bardziej że znaleziono i ukarano winnych – odwołano z pełnienia funkcji dyrektora szkoły i gdańskiego kuratora oświaty.

W czasie kryzysu godna polecenia jest strategia współpracy, polegająca na współdziałaniu ze wszystkimi uczestnikami sytuacji kryzysowej. Jej istotą jest

zminimalizowanie napięcia, konfliktu oraz dążenie do wyjaśnienia wszystkiego, co wymaga wyjaśnienia, jednak w granicach przyjętych wartości, standardów i priorytetów. O zachowaniu takiego dystansu warto pamiętać szczególnie w warunkach kryzysu spowodowanego próbą samobójczą, samobójstwem, zabójstwem, gwałtem – czyli takimi sytuacjami, w których ważne staje się przestrzeganie prawa do prywatności ofiar, sprawców czy innych uczestników sytuacji kryzysowej.

W sytuacji kryzysowej dziennikarze najczęściej pytają:

- dlaczego do niej doszło;
- jakie są lub mogą być jej skutki;
- kto jest odpowiedzialny, kto jest sprawcą;
- kto może na tym zyskać, a kto stracić;
- czy może dojść do zaostrzenia sytuacji;
- czy możliwe są reperkusje polityczne;
- czy kryzys jest fragmentem czegoś większego;
- o sposób zachowania w stosunku do mediów;

Komunikując się z przedstawicielami mediów, należy posługiwać się określonymi socjotechnikami i w pełni kontrolować emocje.

Warto zatem:

- mówić jako pierwszy o złych wiadomościach;
- mieć absolutną pewność co do faktów i stwierdzeń;
- bezwzględnie zachować spójność przekazu, logikę i konsekwencję;
- nie upubliczniać informacji dotyczących bezpieczeństwa, objętych tajemnicą;
- analizować dane;
- nie snuć spekulacji, podejrzeń i nie stawiać hipotez;
- reagować błyskawicznie i zdecydowanie na plotki, dementując je i wykazując ich fałsz lub głupotę;
- trzymać nerwy na wodzy i nie liczyć na wyrozumiałość żądających wyjaśnień lub oczekujących informacji;
- pokazywać, że dyrektor szkoły kontroluje sytuację i ma wizję wybrnięcia z kryzysu;

- nie ujawniać nazwisk ofiar zanim nie dowie się o tym rodzina;
- zawsze wyrażać troskę z powodu strat, cierpień, ofiar, zniszczeń, nawet gdyby były nieuniknione i najbardziej uzasadnione.

Warto też wiedzieć, jak wybrnąć z kłopotliwych sytuacji związanych z zadawaniem przez dziennikarza tzw. trudnych pytań, np. skierować rozmowę na inny temat, wyjaśnić kontekst, unikać rozmowy na ten konkretny temat. W przypadku formułowania negatywnych twierdzeń należy zneutralizować ich wydźwięk, a jeśli spodziewamy się zarzutów – zneutralizować siłę argumentu, np. „zapewne chciałby pan wiedzieć, co szkoła robi w celu zapewnienia bezpieczeństwa” itp.

Podsumowanie

Pracownicy szkoły codziennie mają do czynienia z sytuacjami trudnymi, które mogą być zwiastunami sytuacji kryzysowej, w związku z czym wymagają działań. Kryzys może dotknąć każdą szkołę/placówkę oświatową. Cechami charakterystycznymi kryzysu są nagłość, dolegliwość, szeroki zasięg zjawiska, wybuch pociągający za sobą niemożliwość ukrycia, destabilizacja.

Sytuacja kryzysowa wymaga innego zachowania niż sytuacja trudna oraz narzuca konieczność przyjęcia innych niż zwykle strategii postępowania. W sytuacji trudnej mamy czas, aby mediuować, negocjować, a po analizie – podejmować decyzje na podstawie obowiązującego prawa.

W sytuacji kryzysowej potrzebne jest jasne określenie roli dowódcy, wszystkim powinny być znane sposoby reagowania, decyzje muszą zapadać szybko, zespołowa analiza musi służyć rozważeniu różnych aspektów kryzysu i ujednoczeniu stanowiska.

Dyrektor, nauczyciele, wychowawcy, pracownicy administracyjni, jako członkowie społeczności szkolnej, uczestniczą w procesie zarządzania sytuacją kryzysową. – np. jako członkowie rady pedagogicznej opracowującej modelowy plan działania na wypadek sytuacji kryzysowej; członkowie szkolnego zespołu zarządzania kryzysowego; szkolni rzecznicy prasowi; osoby towarzyszące psychologowi (psychologom) w celu wspierania uczniów po zakończeniu sytuacji kryzysowej.

Więcej na ten temat

1. Koszewska K., Taraszkiewicz M. (red.), (2007), *Sytuacje kryzysowe w szkole*, Warszawa: CODN.
2. Koszewska K. (red.), (2009, 2011), *Kryzys. Szybkie reagowanie. Poradnik dla pedagogów i psychologów szkolnych*, Warszawa: WCIES, MSCDN.
3. Koszewska K., (2010),, „Meritum. Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny”, nr 4(19).