

Katarzyna Koszewska

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi na terenie szkoły/placówki oświatowej

W ostatnich latach zmniejszyło się poczucie bezpieczeństwa nie tylko na świecie, ale także u nas, w Polsce. Wybuchy w metrze, powodzie, ataki terrorystyczne, zabójstwa w szkołach, samobójstwa będące wynikiem nękania i upublicznienia wizerunku osób prywatnych w sieci komputerowej i inne. Otoczenie, w którym we współczesnym świecie działają szkoły/placówki, zmienia się dynamicznie, często nieprzewidywalnie. Dyrektorzy szkół, nauczyciele, wychowawcy, pedagodzy i psycholodzy powinni być zatem przygotowani do działań w sytuacji niespodziewanego przez nich, niekorzystnego wydarzenia o szerokim zasięgu w otoczeniu szkoły/placówki lub w niej samej.

Kryzys stał się pojęciem znanym nie tylko firmom korporacyjnym. Tu już nie chodzi o odkrycie 19 lipca 1999 roku pleśni w brzoskwiowym serku „Pyszny” firmy Danone (na opakowaniu była data przydatności do spożycia 31 lipca 1999 roku) czy też przypadki bojkotu towarów lub usług.

W 2003 roku cała Polska „odrobiła lekcję toruńską”. Na oczach milionów widzów uczniowie szkoły budowlanej założyli swojemu nauczycielowi na głowę kosz na śmieci, a widzowie przed telewizorami mogli obejrzyć sceny poniżania i obrażania nauczyciela. Obserwując te wydarzenia i słuchając wypowiedzi medialnych, odnosiło się wrażenie, że przedstawiciele szkoły nie są przygotowani do tego, co ich spotkało, a zaskoczenie sytuacją powoduje, że z każdym dniem szkoła traci swój *image*... Potem ruszyła lawina – atak terrorystyczny na szkołę w Biesłanie, śmiertelny wypadek młodzieży licealnej jadącej w pielgrzymce do Częstochowy, zabójstwo na schodach szkoły w dniu 1 września...

Z każdym dniem mogliśmy też obserwować zmiany – rosła świadomość znaczenia przygotowania się do różnych sytuacji kryzysowych oraz konieczności zapewnienia wsparcia psychologicznego osobom – uczestnikom tych sytuacji.

Niewątpliwie dyrektorzy, nauczyciele, wychowawcy, pracownicy administracyjni szkół i placówek oświatowych każdego dnia muszą się liczyć z nieoczekiwanym wydarzeniem, wypadkiem, który w jednej chwili może postawić byt całej organizacji pod znakiem zapytania.

Nie powinni pytać: czy kryzys nadejdzie, ale: kiedy się to stanie.

Powinni też pamiętać, że szkoła nie jest odizolowaną od innych instytucji i społeczności samotną wyspą. W przypadku kryzysu warto zatem brać pod uwagę trzy kręgi wpływów społecznych: społeczność szkolną, czyli otoczenie wewnętrzne, interesariuszy szkoły, czyli rodziców, organ prowadzący i nadzorujący szkołę oraz kluczowych liderów opinii, czyli media, oraz naszych sprzymierzeńców i konkurentów.

Definiując pojęcie kryzysu, warto wziąć pod uwagę kilka aspektów.

Tymon Smektała pisze, że *sytuacja kryzysowa to nagłe i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie zakłócające równowagę w organizacji i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności*¹.

Anna Murdoch podkreśla, że *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*².

¹ Smektała T. *Public Relations w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2001, s. 65.

² Murdoch A. *Komunikowanie się w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 13.

Barbara Rozwadowska wskazuje, że sytuacja kryzysowa to każda, w której zagrożony jest aktualny wizerunek organizacji³. Z takim ujęciem nie zgadza się Piotr Bielawski, który twierdzi, że *kryzys nie musi naruszać aktualnego wizerunku organizacji, jeżeli komunikacja z opinią publiczną jest prowadzona zgodnie z regułami sztuki*⁴. Z kolei Andrzej Stefanowicz definiuje sytuację kryzysową jako *każde niespodziewane, niekorzystne wydarzenie o szerokim oddźwięku w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym (...) typowym objawem takiej sytuacji jest gwałtowny niespodziewany rozwój wydarzeń wywołujący niekontrolowane, a w rezultacie trudne do przewidzenia reakcje społeczne*⁵. Autor zwraca uwagę na utratę kontroli nad przebiegiem zdarzenia, a przez to kładzie nacisk na potrzebę zarządzania kryzysem.

Z definicji powyższych wynikają następujące elementy kryzysu, które można wprost przenieść na grunt szkoły (jako organizacji):

Elementy kryzysu:

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

W kryzysie wyodrębniamy następujące etapy:

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

Kryzys w szkole dotyczy każdego członka społeczności szkolnej. Można go rozpatrywać w wymiarze jednostkowym (mówimy wtedy o traumie, lęku, przerażeniu, niepokoju, wstydzie itp. pojedynczych osób wymagających wsparcia ze strony profesjonalistów) i organizacyjnym (zaburzeniach/zakłóceniach w funkcjonowaniu różnych sfer działalności szkoły). Wewnątrz szkoły jako organizacji kryzys wywołuje poczucie zagrożenia i niepewności, obnaża słabości, odrywa od spraw związanych z rozwojem szkoły, utrudnia pracę nauczycieli, wychowawców, pracowników administracyjnych, uniemożliwia osiągnięcie celów, sprowadza groźbę orzeczenia winy i wymierzenia kary (kto za to „poleci”?).

Na zewnątrz organizacji dostarcza sensacji mediom, w lokalnej społeczności, środowisku z tzw. branży, jest znakomitą okazją do rozmaitych spekulacji (z reguły niekorzystnych), sygnałem słabości dla konkurencji, przeciwników.

Zdarzenia kryzysowe w szkole mogą mieć różną naturę, np.:

- zdarzenia o charakterze klęski żywiołowej, skażenia środowiska lub nagłe wydarzenia niebezpieczne dla zdrowia i życia (powódź, rozlanie się niebezpiecznej substancji w szkole lub w otoczeniu szkoły, pożar),
- akty terroryzmu (podłożenie bomby, napad z bronią, przetrzymywanie zakładników),
- systematyczne akty przemocy wewnątrz społeczności szkolnej (nauczycieli wobec uczniów, uczniów wobec nauczycieli, „fala”),
- ekstremalne traumatyczne wydarzenia z udziałem osób ze szkoły (samobójstwa, zabójstwa, nieszczęśliwe wypadki na imprezach szkolnych lub pozaszkolnych, w tym wypadki śmiertelne).

Najczęstszym kryterium podziału kryzysów w szkole/placówce oświatowej jest kryterium wyszczególnione według przyczyn ich powstawania:

- kryzysy wywołane wewnętrznymi problemami, np. agresja w szkole, konflikty,
- kryzysy wywołane zewnętrznymi problemami, np. wypadek ucznia poza szkołą,
- nieszczęśliwe zdarzenia, np. wypadek podczas wycieczki szkolnej,
- konflikty z prawem, np. toczące się postępowanie sądowe,
- konflikty z otoczeniem, np. konflikty z władzami samorządowymi,
- skandale, np. konflikty związane z niewłaściwymi zachowaniami uczniów, nauczycieli,
- inne kryzysy wywołane przyczynami niezależnymi od szkoły, np. huragan, zamieć, powódź.

Warto wskazać jeszcze jedno kryterium, według którego można podzielić kryzysy – kryterium skutków:

- kryzysy, które mają charakter przejściowy, bez większego wpływu na funkcjonowanie organizacji,
- kryzysy, które zaburzają funkcjonowanie organizacji i mogą zagrozić jej egzystencji.

³ Rozwadowska B. *Public relations – Teoria, Praktyka, Perspektywy*, Warszawa 2010, s. 167.

⁴ Bielawski P. *Działanie w kryzysie* (www.proto.pl).

⁵ Stefanowicz A. *Skuteczne zarządzanie podczas sytuacji kryzysowej* [w:] Przybylski H. [red.] *Public relations. Skuteczna komunikacja w teorii i w praktyce*, Katowice 2004.

Ważne!

Należy pamiętać o tym, że sytuacja kryzysowa wymaga innego zachowania niż sytuacja trudna i przyjęcia innych niż zwykle strategii postępowania. To rozróżnienie sytuacji trudnej od sytuacji kryzysowej ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia zarządzania szkołą jako organizacją podczas trwania kryzysu. W powyższym kontekście niezbędne jest zatem zdefiniowanie tego, czym jest sytuacja trudna w szkole/placówce: sytuacja trudna to sytuacja związana z rozwiązaniem problemu, np. konflikt między nauczycielem a rodzicem jednego z uczniów, pogarszające się wyniki egzaminów do szkół ponadgimnazjalnych. W odniesieniu do sytuacji kryzysowej, sytuacja trudna jest sytuacją, w której występują określone stany ryzyka, czyli symptomy kryzysu. Jeżeli nie zostaną one rozwiązane na poziomie operacyjnym (aktywność nauczyciela, pracownika administracyjnego, wychowawcy) lub/i zarządzania (aktywność dyrektora szkoły) mogą doprowadzić do wybuchu kryzysu.

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

Oczywiście osobą najbardziej odpowiedzialną za zarządzanie sytuacją kryzysową w szkole/placówce jest dyrektor. Niemniej jednak wychowawca klasy, nauczyciel, pracownik administracyjny jako członek społeczności szkolnej osobiście odpowiedzialny za bezpieczeństwo powierzonych mu przez rodziców dzieci uczestniczy w procesie zarządzania sytuacją kryzysową.

Zarządzanie sytuacją kryzysową polega na przygotowaniach, treningu (zastosowaniu elementów przygotowań w praktyce), realizacji programów w akcji, ocenie *post factum*, wyciągnięciu wniosków. Na wszystkich wymienionych przeze mnie etapach rola wszystkich pracowników szkoły jest znacząca.

Istniejące w szkole/placówce procedury działania w sytuacjach kryzysowych, np. tzw. instrukcja postępowania przeciwpożarowego czy inne, wynikające z prawa, nie ujmuje wszystkich koniecznych zachowań w sytuacji zdarzeń niespodziewanych i niekorzystnych, nie uwzględniają też specyfiki szkoły jako organizacji, nie zawierają podziału obo-

wiązków między pracownikami i – co najważniejsze – najczęściej nie są znane ogółowi. Dlatego też tak ważne jest uczestniczenie w procesie przewidywania tego, co nieprzewidywalne, podziału ról i odpowiedzialności.

Pracownicy szkoły, pod kierunkiem dyrektora, 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),
 - poziomu zagrożenia i dolegliwości,
 - sposobów reagowania,
- określić czynniki sprzyjające występowaniu i rozwojowi sytuacji kryzysowej oraz standardy i procedury postępowania,
- wyznaczyć osoby, które mają zajmować się rozpoznawaniem zagrożenia sytuacjami kryzysowymi i przeciwdziałać ich występowaniu (zaplecze zespołu kryzysowego), a w sytuacji zagrożenia będą działać (sztab kryzysowy),
- stworzyć modelowy plan działania w warunkach kryzysowych, wyznaczyć osoby, które w pierwszej kolejności będą zawiadamiane o sytuacji kryzysowej, stanowiące trzon zespołu kryzysowego.

Podczas budowania planu należy 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?

W skład zespołu kryzysowego mogą wejść:

- wybrani członkowie rady pedagogicznej (dyrektor, zastępca dyrektora, pedagog szkolny, wychowawca danej klasy),
- osoba do kontaktowania się z mediami,
- eksperci merytoryczni, w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej,
- doradcy prawni.

Warto zastanowić się nad tym, kto jeszcze może pomóc w procesie planowania:

- kto mógłby posiadać szczegółową wiedzę na temat zagrożeń szkoły?
- kto może znać zagrożenia okolicy?
- kto może znać teren?

- kto najlepiej zidentyfikuje zagrożenia w klasach, korytarzach, szatniach, magazynach, salach gimnastycznych?

Plan działań członków zespołu kryzysowego zakłada:

- w pierwszej fazie kryzysu:
 - ocenę emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych aspektów reakcji kryzysowych,
 - szybkie ustanowienie kontaktów (z osobami czy grupami zaangażowanymi w kryzys),
 - identyfikację głównych problemów lub wyzwalaczy kryzysu,
 - wybór strategii komunikacji z otoczeniem zewnętrznym szkoły/placówki,
 - uprawnienie planu oddziaływań,
 - wdrażanie oddziaływań,
- w drugiej fazie, po opadnięciu emocji i wyciszeniu reakcji środowiska zewnętrznego:
 - tworzenie i rozważanie rozwiązań,
 - wyciągnięcie wniosków,
 - modyfikacja modelowego planu działania w sytuacji kryzysowej.

Podczas identyfikacji problemów leżących u źródeł np. kryzysu wychowawczego, zespół kryzysowy powinien zadać sobie następujące pytania:

- z jakimi trudnymi zachowaniami (uczniów, rodziców, nauczycieli) mamy do czynienia?
- co stanowi istotę trudności tych zachowań (dla kogo są trudne do zniesienia, komu wyrządzają szkody, jakie normy łamią, jakie podważają wartości)?
- jakim zachowaniom trzeba natychmiast postawić granice?

Tworząc i rozważając rozwiązania, członkowie zespołu kryzysowego zastanawiają się nad tym:

- co ważnego chcą osiągnąć osoby zaangażowane w kryzys (jakie ich potrzeby są niezaspokojone)?
- w jaki konstruktywny sposób można zaspokoić te potrzeby?
- jakie kompetencje powinny być rozwijane?

Sytuacja kryzysowa jest skrajnym odejściem od normy, jest sensacją, którą media są bardzo zainteresowane. Nie można ich lekceważyć, bo mają duży zasięg i dużą wiarygodność. 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 szkoły 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. Zarządzając komunikacją w sytuacji kryzysowej warto wykorzystywać także tablice informacyjne, mediatorów, wewnętrzny system komunikacji elektronicznej, wewnętrzny biuletyn informacyjny i inne.

Komunikując się z mediami, warto znać i wykorzystywać określone strategie. Każda z nich posiada zalety i wady. Wybór strategii komunikacyjnej z mediami jest koniecznym zadaniem członków zespołu kryzysowego.

KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ STRATEGIE POSTĘPOWANIA	
OBRONA PRZEZ ATAK – zdecydowany sprzeciw wobec żądań i oskarżeń, twarde trzymanie się swojego stanowiska, zachowania konfrontacyjne, uderzenia z wyprzedzeniem	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • konsolidacja zespołu • zablokowanie działań pogłębiających kryzys • poczucie mocy i siły 	<ul style="list-style-type: none"> • eksplozja napięcia • utrudniony powrót do innych postaw • nieuniknione ofiary
DEPRECJACJA – zignorowanie sprawy, przedstawienie jej jako błahej, niewartej jakiegokolwiek dyskusji, komunikaty ograniczone do bardzo lakonicznych	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie poziomu zainteresowania sprawą 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość złej oceny sytuacji
MILCZENIE – niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia, unikanie wszelkich okazji do konfrontacji	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • brak informacji do dalszych interpretacji 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość prowokacji
SZUM INFORMACYJNY – gubienie sprawy kryzysowej w mnogości przekazywanych opinii publicznej informacji, zarzucanie jej komunikatami, które tylko w niewielkim stopniu dotyczą istoty problemu. Przejawianie wysokiej aktywności, utrzymywanie w swoich rękach pełnej inicjatywy w reakcjach komunikacyjnych	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • kontrola nad wydarzeniami • prezentacja wizerunku osoby bardzo przejętej i zaangażowanej 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość przekazania sprzecznych komunikatów • możliwość różnorodnych interpretacji

KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ STRATEGIE POSTĘPOWANIA	
AWANTURA ZASTĘPCZA – wywoływanie lub wskazywanie innego problemu, kryzysu, dzięki czemu uwaga opinii publicznej odwraca się od sytuacji kryzysowej związanej z organizacją	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • nagłośnienie innej sytuacji (możliwość rozwiązania problemów) 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość zdemaskowania interesowności
WSPÓŁPRACA – współdziałanie z wszystkimi uczestnikami sytuacji kryzysowej w taki sposób, aby zminimalizować napięcia, konflikty oraz dążyć do wyjaśnienia wszystkiego, co tego wymaga, jednak przy zachowaniu własnych wartości, standardów, priorytetów	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • budowanie dobrego kontaktu na przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeba czasu • potrzeba uwagi i cierpliwości
NEGLIŻ – przyznanie się do winy, pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań, roszczeń, warunków, zadośćuczynienie poszkodowanym	
ZALETY:	WADY:
<ul style="list-style-type: none"> • można „obudzić” wobec nas pozytywne uczucia • kryzys dosyć szybko się kończy 	<ul style="list-style-type: none"> • potwierdzenie utraty reputacji • długi czas trzeba pracować nad odzyskaniem wizerunku • często utrata pracy, stanowisk (poniesienie konsekwencji formalnych)

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

Art. 5

1. Każdy obywatel zgodnie z zasadą wolności słowa i prawem do krytyki może udzielać informacji mediom.

2. Nikt nie może być narażony na uszczerbek lub zarzut z powodu udzielania informacji prasie, jeżeli działań w granicach dozwolonych prawem.

Art. 6

4. Nie wolno utrudniać prasie zbierania materiałów krytycznych ani w inny sposób tłumić krytyki.

Dlatego też dyrektor szkoły/placówki oświatowej powinien zadbać o opracowanie określonej procedury i zorganizować szkolenie z jej zastosowania. W sytuacji kryzysowej to zadanie zespołu kryzysowego. Jeden z pracowników szkoły może być osobą wskazaną przez szkolny zespół kryzysowy do kontaktu z mediami. Musi wtedy pamiętać o tym, że dziennikarze najczęściej pytają:

- Dlaczego doszło do sytuacji kryzysowej?
- 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?
- Jak zachować się w sytuacjach kryzysu w stosunku do mediów?

Komunikując się z przedstawicielami mediów, należy znać określone socjotechniki i w pełni kontrolować własne emocje. Warto:

- mówić pierwszemu o złych wiadomościach,
- absolutnie pewnym 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 niej,
- 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 pytań⁶:

Lp.	Sytuacja	Opis socjotechniki	Nazwa socjotechniki
1.	Dziennikarz zadaje niewygodne pytanie	Skierować rozmowę na inny temat, np. Sądzę, że przedstawię problem jaśniej, jeżeli najpierw wyjaśnię... Zanim wyjaśnię tę sprawę, najpierw... Uniknąć rozmowy na ten temat, np. Nie uprzedzał pan, że będziemy o tym mówić, więc...	Taktyka pomostu Taktyka odkładania Taktyka pozornego braku przygotowania
2.	Dziennikarz formułuje negatywne stwierdzenie	Zneutralizować negatywny wydzźwięk, np. Nie zgadzam się z tym stwierdzeniem...	Taktyka zmiany stwierdzeń
3.	Spodziewamy się zarzutów ze strony dziennikarza	Zneutralizować siłę argumentów, np. Na pewno pana interesuje to, co zrobiliśmy w tej sprawie...	Taktyka uprzedzenia zastrzeżeń
4.	Dziennikarz formułuje zarzuty	Zneutralizować siłę zarzutów przez wskazanie konkretnego, np. Przeanalizujemy fakty, krok po kroku...	Taktyka konkretyzacji
5.	Dziennikarz zadaje pytanie zawierające rozstrzygnięcie	Uniknąć jednoznacznego opowiedzenia się po którejś stronie, np. Wkrótce ogłosimy informacje na ten temat...	Taktyka tak, ale...
6.	Dziennikarz prosi o ustosunkowanie się do hipotetycznej sytuacji	Odmowa spekulacji, np. To zbyt poważna sprawa, aby snuć domysły...	Taktyka przeciwdziałania spekulacji
7.	Dziennikarz prosi o ujawnienie informacji w zamian za dobrą współpracę w przyszłości	Oddzielić problem od współpracy, zbudować dobre relacje, np. obiecując szybką informację w przyszłości.	Taktyka nagrody w przyszłości
8.	Dziennikarz ujawnia swoje negatywne stanowisko o szkole	Natychmiast to zdementować, np. To chyba żart! Brzmi ja pomówienie! To niepoważne, aby tak szanowana gazeta zajmowała się takimi plotkami!	Taktyka szoku

Podsumowanie

Kryzys może dotknąć każdą szkołę/placówkę. Jego elementami są między innymi: nagłość, dolegliwość, skala zjawiska (szeroki zasięg), wybuch pociągający za sobą niemożliwość ukrycia, destabilizacja. Każdego dnia pracownicy szkoły mają do czynienia z sytuacjami trudnymi, które mogą być zwiastunami sytuacji kryzysowej i wymagają działań. Należy pamiętać o tym, że sytuacja kryzysowa wymaga innego niż sytuacja trudna zachowania i przyjęcia innych niż zwykle strategii postępowania. 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, towarzyszący psychologowi (psychologom) podczas wspierania uczniów po zakończeniu sytuacji kryzysowej.

Więcej na ten temat

1. Koszewska K. Taraszkiewicz M. [red.] *Sytuacje kryzysowe w szkole*, praca zbiorowa, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2007.
2. Koszewska K. [red.] *Kryzys. Szybkie reagowanie. Poradnik dla pedagogów i psychologów szkolnych*, WCIES, Warszawa 2009.
3. Stankiewicz J. *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
4. Smektała T. *Public Relation w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
5. Murdoch A. *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, POLTEXT, Warszawa 2003.
6. Budzyński W. *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, POLTEXT, Warszawa 2003.

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 2 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej (Dz. U. z 2004 r. Nr 251, poz. 2416 z późn. zm.).

⁶ Budzyński W. *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2005.

- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 roku o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. z 2002 r. Nr 62, poz. 558 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 roku o stanie wojennym oraz kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2002 r. Nr 156, poz. 1301 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 roku o stanie wyjątkowym (Dz. U. z 2002 r. Nr 113, poz. 985 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 roku w sprawie zawiadamiania wojskowych komendantów uzupełnień o osobach podległych obowiązku czynnej służby wojskowej oraz wydawania przez pracodawców, szkoły i inne jednostki organizacyjne zaświadczeń w sprawach powszechnego obowiązku obrony (Dz. U. z 2004 r. Nr 145, poz. 1539).
- Wytyczne szefa Obrony Cywilnej Kraju z dnia 13 października 1999 roku w sprawie zasad opracowania planu obrony cywilnej województw, powiatów, gmin i zakładów pracy
- Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (Dz. U. z 2002 r. Nr 7, poz. 58 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 października 1982 roku o postępowaniu w sprawach nieletnich (Dz. U. z 2002 r. Nr 11, poz. 109 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 1997 roku o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 198).
- Ustawa z dnia 26 października 1982 roku o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1231 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o ochronie przeciwpożarowej (Dz. U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1229 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki socjalnej z dnia 28 maja 1996 roku w sprawie szczegółowych form działalności wychowawczej i zapobiegawczej wśród dzieci i młodzieży zagrożonych uzależnieniem (Dz. U. z 2003 r. Nr 26, poz. 226).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 roku w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 – tekst jednolity).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i administracji z dnia 16 czerwca 2003 roku w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz. U. z 2003 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 21 maja 2001 roku w sprawie ramowych publicznych przedszkola oraz publicznych szkół (Dz. U. z 2001 r. Nr 61, poz. 624 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. Nr 89, poz. 590).

Autorka jest nauczycielem konsultantem w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli, kierownikiem Wydziału w Warszawie

*Przejawem głupoty raczej niż odwagi
jest lekceważenie niebezpieczeństwa,
kiedy wisi ci ono nad głową.*

Arthur Conan Doyle