

Psychologiczne aspekty zarządzania kryzysem w szkole

Istnieje wiele definicji kryzysu i wiele jego odmian. Można powiedzieć, że jest to sytuacja problemowa, która wymknęła się spod kontroli. Opis ten nie oddaje jednak powagi sytuacji. W sposób bardziej szczegółowy definiuje go G. Gierszewska¹. Określa ona kryzys w organizacji jako stan lub sytuację, w wyniku której zagrożona jest realizacja podstawowych zadań przedsiębiorstwa. Dochodzi wtedy również do zagrożenia reputacji, jednego z najcenniejszych aktywów każdej organizacji. Jednocześnie ograniczona jest zdolność do podjęcia działań mających doprowadzić do zażegnania trudności.

Mówiąc o kryzysie w szkole należy pamiętać przede wszystkim o tym, że placówka oświatowa jest według teorii organizacji i zarządzania klasyczną organizacją non profit. U podstaw jej działania leży nie tylko odpowiedzialność za intelektualny, ale i za emocjonalny rozwój młodych ludzi. Czyli jej działania nie ograniczają się tylko do nauczania. Kształtuje ona również postawy i wpływa na upowszechnienie określonych standardów moralnych². Jej podstawową misją jest zaspakajanie psychicznych i intelektualnych potrzeb człowieka. Z powyższego wynika, iż podstawowym aktywem takiej instytucji użyteczności publicznej, jaką jest szkoła, jest reputacja. Proces jej budowy odbywa się na przestrzeni wielu lat.

Z uwagi na specyfikę szkoły trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że jest ona miejscem potencjalnych zdarzeń kryzysowych. Nie będzie to oczywiście kryzys, jaki przeżywają nieostrożni przedsiębiorcy, którzy w wyniku niewłaściwych decyzji stracili fortuny. Nie będzie to również kryzys finansowy jaki nas dotknął w latach 2008-2009. Nie ma on także nic wspólnego z giełdą papierów wartościowych, kłopotami banków, spowolnieniem gospodarczym, opcjami walutowymi, czy bezpieczeństwem biznesu. Nie znaczy to, iż szkoła może ponieść mniejsze straty i szybciej odbudować swą pozycję na rynku. Sanacja

¹ B. Kozyra, A. Zelek, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wyd. ZSB, str. 15

² E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005, str. 126

nadszarpniętego sytuacją krytyczną wizerunku i zniszczonej reputacji będzie z pewnością trudna. Nie jest to jednak żadna siła wyższa, której koniecznie się trzeba poddać.

Wprost przeciwnie. Należy umieć przewidywać i zminimalizować straty oraz znać wymiar porażki, którą możemy zaakceptować³.

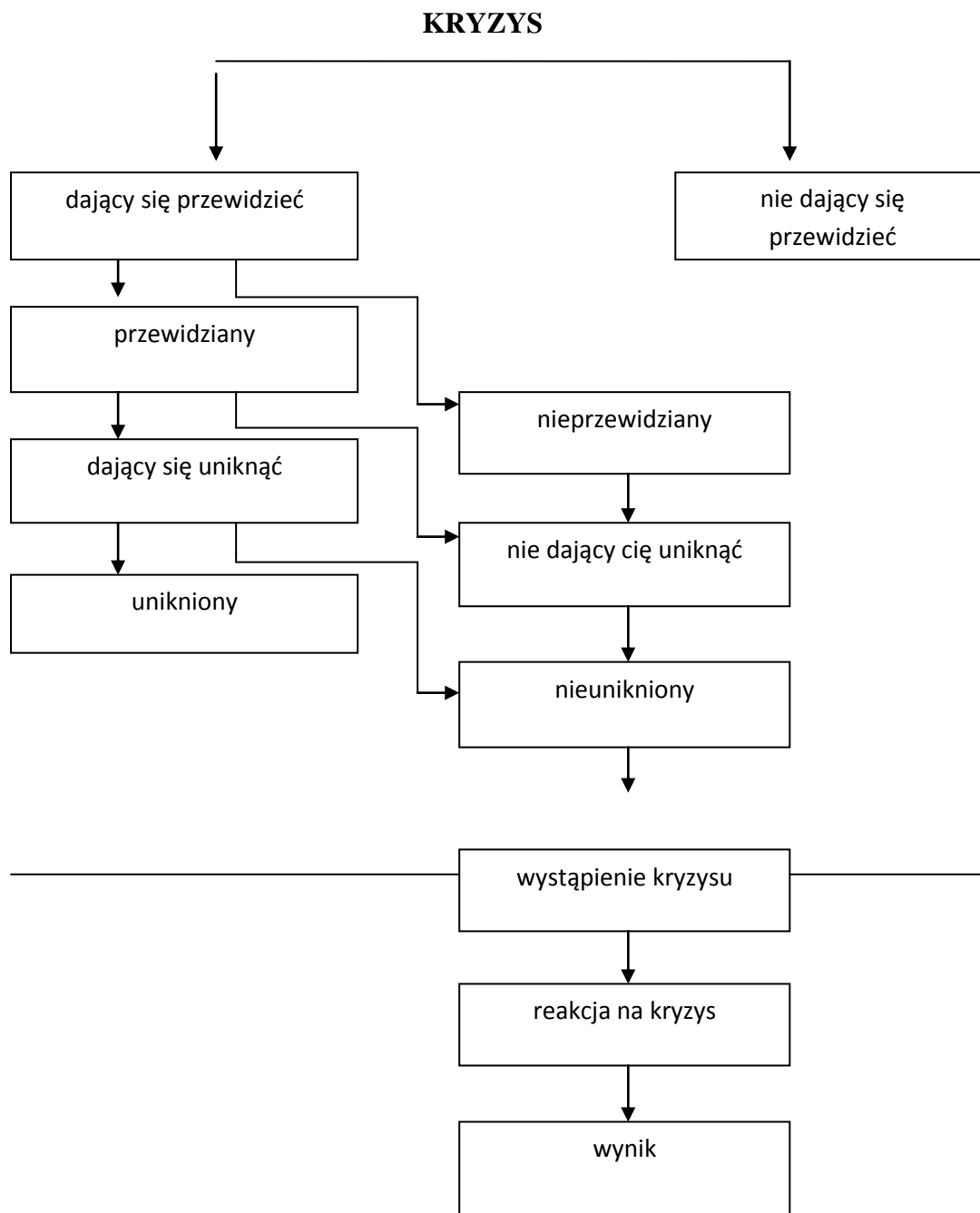
Przyczyną, która powoduje, że sytuacja kryzysowa źle wpływa na reputację szkoły, jest to, że w jej wyniku cierpią najbardziej niewinni młodzi ludzie. Ofiarami kryzysu są przede wszystkim uczniowie, ale mogą to być również nauczyciele, administracja szkoły, rodzice czy środowisko lokalne, które jest w danej sytuacji rozczarowane i jego zaufanie do szkoły jest mocno nadwyrężone. Szkody, jakie wywołują wszelkiego rodzaju zdarzenia problemowe, mogą mieć charakter zarówno psychologiczny jak i materialny czy zdrowotny⁴. Często wywołują zachwianie hierarchii wartości

Szkoła dotknięta kryzysem musi go umieć przede wszystkim szybko zanalizować. Znacząca większość działań kryzysowych polega na przewidywaniu, analizowaniu i planowaniu. Szczególnie trudny przebieg mają wydarzenia, które są związane z zagrożeniem życia lub zdrowia ludzi. Jest on wtedy zawsze związany z intensywną kampanią w mediach. Mówi się wtedy o kryzysie medialnym, skandalu lub aferze. Przy opracowywaniu procedur zarządzania sytuacją kryzysową w szkole należy brać pod uwagę kryterium prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnego rodzaju zdarzeń (rys. 1). Kryzys można również rozpatrywać w kategorii skutków jakie wywołuje. Jednak taka ocena możliwa jest dopiero po całkowitym jego zażegnaniu.

³ T.T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu, a ciągłość działania*, Difin, str. 17

⁴ B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2006r., str.177

Rysunek 1. Systematyka kryzysów



Źródło: Rozwadowska B., *Public relations, teoria, praktyka perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2006r., str.17

Kryzys to nie tylko katastrofa czy poważny wypadek. To również każda gwałtowna zmiana w szkole lub w jej otoczeniu. Każdy zbieg zdarzeń, okoliczności czy zachowań, które zakłócają normalny tryb funkcjonowania szkoły może stanowić sytuację kryzysową, powodującą ogromne napięcie i jednocześnie ściągającą niepożądane w danym momencie zainteresowanie mediów.

W placówce oświatowej można mówić o kryzysach: wywołanych konfliktem z prawem ucznia (zabójstwo, kradzież, stosowanie przemocy, uzależnienie od środków psychoaktywnych itp.) lub pracownika szkoły (łamanie prawa, oskarżenia, podejrzenia, toczące się sprawy sądowe itp.), bagatelizowaniem sygnałów dotyczących drastycznych przeżyć ucznia poza szkołą (patologia w rodzinie i otoczeniu: głód, alkoholizm rodziców, molestowanie, przemoc w rodzinie, zmuszanie do ciężkiej pracy). Zdarzają się kryzysy wywołane brakiem wiedzy o chorobach ucznia (cukrzyca, padaczka, hemofilia, choroba psychiczna), które bywają ukrywane przez jego opiekunów. Nierzadko są to skandale wynikające z nieodpowiedniego zachowania się ucznia lub nauczyciela (strajk, wydarzenia na lekcjach). Czasem są to nieszczęśliwe zdarzenia (wypadki, pożary, powodzie, katastrofy, śmierć ucznia lub bliskiej mu osoby, śmierć pracownika szkoły, samobójcza śmierć ucznia). Niebezpieczne dla reputacji szkoły są kryzysy informacyjne (plotki, informacja o podłożeniu ładunku wybuchowego w szkole, zniekształcenia informacji, pogłoski, nieprzychylnie informacje prasowe). Bywają kryzysy pracownicze, wynikające z problemów w komunikacji wewnętrznej. Słyszymy również czasem o konflikcie między rodzicem, a pracownikiem szkoły lub między uczniem a pracownikiem szkoły. W kontekście funkcjonowania placówki oświatowej każda sytuacja problemowa, która wymknęła się spod kontroli oznacza poważne kłopoty. W sytuacji zaistnienia incydentu krytycznego związanego ze szkołą, jej uczniem czy pracownikiem mamy bardzo mało czasu na podjęcie istotnych decyzji mających na celu właściwe rozwiązanie problemu.

Istnieje kilka kryteriów według których można sklasyfikować rodzaje kryzysów. Zastosowana powyżej klasyfikacja według przyczyn ich powstania sugeruje zarządzanie nimi z uwzględnieniem aspektu psychologicznego. W większości sytuacji wystarczające jest wsparcie zapewniane poprzez mobilizację naturalnych źródeł pomocy – osób bliskich, rodziny, nauczycieli i dyrekcji. Podstawowa pomoc psychologiczna obejmuje także

zapewnienie, że uczeń zostanie wysłuchany z uwagą i szacunkiem i będzie mógł rozładować narastające negatywne emocje. Uczniowie, którzy nie mają poczucia, że zostali wysłuchani i nie czują się bezpiecznie, mogą podejmować działania mające na celu redukcję napięcia emocjonalnego, jak gromadzenie się po kryjomu, bierny opór w uczestniczeniu w zajęciach szkolnych, ucieczki na zwolnienia lekarskie, a nawet konfrontacje w postaci: opuszczania zajęć, picia alkoholu, czy eksperymentów ze środkami psychoaktywnymi. Takie zachowania należy odbierać jako jedną z form poszukiwania pomocy i wsparcia. Ofiary poważniejszego kryzysu wymagają szczególnej troski ze strony służb odpowiedzialnych za dany rodzaj zdarzenia problemowego. Należy pamiętać o rodzicach i nauczycielach w równym stopniu, co o ofiarach – uczniach. Rodzice powinni otrzymać zwięzłe informacje o rodzaju zdarzenia oraz numery telefonu, pod jakie mogą zadzwonić, w celu uzyskania szczegółowych informacji. Powinni także otrzymać informację gdzie szukać pomocy psychologicznej dla swoich dzieci.

Najbardziej dramatycznym wydarzeniem, jakie może mieć miejsce w szkole lub w jej otoczeniu jest zabójstwo masowe. Jest to bardzo rzadki, jednorazowy akt przemocy, służący do osiągnięcia wyznaczonego celu, czego przykładem mogą być dwaj uczniowie, którzy byli sprawcami masowego zabójstwa w Columbine High School⁵. Planowali oni swoją akcję przez ponad rok. Podczas śledztwa okazało się, że chcieli osiągnąć sławę przez zabicie jak największej liczby ludzi. Jako cel wybrali własną szkołę. Jest to incydent dotychczas nie spotykany w Polsce.

Najbardziej dramatyczne wydarzenia, jakie zdarzają się czasem w placówce oświatowej to zabójstwo i samobójstwo. Zabójstwa mogą mieć kilka przyczyn:

- dla zysku – przy okazji kradzieży pieniędzy, telefonu komórkowego lub innego wartościowego przedmiotu,
- odwetowe – z zemsty za doznaną wcześniej krzywdę (faktyczną lub wymagowaną) lub upokorzenie,
- z miłości lub zazdrości,
- na tle seksualnym,
- wynikające z agresji po zażyciu środków psychoaktywnych.

⁵ www.dziennik.pl/swiat/article28993/Szalency_strzelaja_w_amerykanskich_szkolach.html

Każde zabójstwo którego ofiarą jest uczeń lub pracownik szkoły wzmaga poczucie zagrożenia. Bardzo szybko powstają plotki na temat zdarzenia i szkoła staje się obiektem zainteresowania społeczeństwa oraz mediów. Wszystkie osoby związane w jakikolwiek sposób z tym zdarzeniem wymagają pomocy psychologów a także troski i uwagi ze strony szkoły.

Bardziej skomplikowane podłoże ma samobójstwo lub próba samobójcza. Z danych opublikowanych na stronie internetowej Komendy Głównej Policji wynika, że przyczyn zamachu samobójczego nastolatka jest bardzo wiele. Może to być zarówno zawód miłosny, jak i śmierć bliskiej osoby, a także poczucie izolacji i osamotnienia, konflikty z prawem lub problemy dyscyplinarne, nacisk ze strony grupy rówieśniczej lub autodestrukcyjna akceptacja rówieśnicza, tyranizowanie i represjonowanie problemy szkolne, trwałe kalectwo, niepożądana ciąża oraz aborcja. W ostatnich latach wzrosła ilość samobójstw wśród dzieci. W związku z tym opracowano listę specyficznych sygnałów świadczących o zamiarach samobójczych⁶. Sygnały te pojawiają się w wypowiedziach ustnych lub pisemnych oraz w zachowaniu. Oto ich przykłady:

- Przygotowania do odejścia, szczególnie nieoczekiwane i nieadekwatne do aktualnej sytuacji życiowej. Niewytłumaczalne rozdawanie przedmiotów osobistych, zwierząt, zachowania wskazujące na pożegnanie się z najbliższymi.
- Wyrażanie chęci odejścia, emocjonalne oddzielenie się od codziennych spraw, na przykład mówienie o sobie i bliskich w czasie przeszłym: „To wszystko jest już bez znaczenia, byłeś dla mnie naprawdę ważny. Wybacz jeśli odejdę...”.
- Okazywanie braku nadziei. Wypowiedzi np.: „To niczego nie zmieni”, „Nie widzę już sensu...”, Brak nadziei może być okazywany przez zaprzestanie działań, które są konieczne do podtrzymania życia, np. leczenia szpitalnego, terapii psychologicznej, kontaktu z rodziną i przyjaciółmi.
- Okazywanie dużego napięcia emocjonalnego i bólu, w tym fizycznego. Wypowiedzi „Nie mogę tego znieść”, „To zbyt wiele dla mnie”.

⁶ Piotrowicz D., Gołębiowski J. (2005,2006) *Psychologia negocjacji kryzysowych*. Materiały z zajęć prowadzonych w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej (materiały niepublikowane);

- Zainteresowanie sprawami śmierci, umierania, sposobami odbierania sobie życia. Mogą pojawić się bezpośrednie próby zdobycia broni palnej, amunicji, przedmiotów potencjalnie niebezpiecznych.
- Działania mające na celu zapobieżenie odratowaniu. Mogą to być: zamykanie drzwi, przebywanie w miejscach odludnych, kłamstwa na temat aktualnego miejsca pobytu, aranżowanie sytuacji, w której możliwe będzie pozostanie w samotności.
- Dowody na to, że osoba ma świadomość wysokiej „skuteczności” określonego środka, np. leku, narkotyku itp.
- Uprzednie próby samobójcze.
- Uprzednie grożenie samobójstwem, podejmowanie gestów samobójczych, np. zabawa z bronią palną z jednoczesnym głośnym komentowaniem możliwości zastrzelenia się.
- Stresujące wydarzenia lub znaczące straty w wymiarze osobistym lub związanym ze szkołą np. rozwody rodziców, rozstania, udział w wypadkach lub innych zdarzeniach traumatycznych (np. zostanie ofiarą zgwałcenia).
- Poważna depresja lub inne zaburzenia psychiczne.

W przypadku depresji należy pamiętać, że nie charakteryzuje się ona wyłącznie występowaniem długotrwałego przygnębienia czy braku zainteresowania dotychczasowymi codziennymi czynnościami. Dodatkowe oznaki depresji to przeżywanie intensywnego poczucia winy, utrata energii, spadek apetytu lub znaczące wahania wagi. Choroba ta ma tendencję do nawracania. Osoba cierpiąca na depresję może popełnić samobójstwo w okresie, w którym wydaje się, że wyzdrowiała, nabrała energii. Nagłe i niewytłumaczalne oznaki polepszenia samopoczucia mogą oznaczać, że decyzja o odebraniu sobie życia została podjęta. Często ułatwiają ją środki psychoaktywne.

Opracowano wskazówki osób biorących udział w procesie wychowania i nauczania młodzieży, które mają ułatwić rozpoznanie i zapobieganie sytuacji zagrożenia próbom samobójczym. Według James'a i Gillilanda⁷ należy:

- Zaufać swemu podejrzaniu, że młody człowiek może przejawiać skłonności samobójcze.

⁷ James R.K., Gilliland B.E. *Strategie interwencji kryzysowej – pomoc psychologiczna poprzedzająca terapię*, Wydawnictwo Edukacyjne PARPA, Warszawa 2005;

- Powiedzieć mu o swoich obawach o niego i starać się go wysłuchać.
- Zadawać pytania bezpośrednio. Nie obawiać się pytać wprost, czy myśli o samobójstwie, a jeśli tak, to czy je zaplanował.
- Słuchając go panować nad emocjami. Unikać dyskusji o tym, czy samobójstwo jest dobre, czy złe, nie prowadzić poradnictwa nie posiadając do tego kwalifikacji. Nie przyrzekać zachowania zamiarów dziecka w tajemnicy, ponieważ najczęściej okaże się to niewykonalne..
- Nie zostawiać dziecka samego, jeżeli zagrożenie samobójstwem ma charakter bezpośredni. Zapewnić dziecko, że coś się z tym robi, że jego samobójcze pragnienia nie są lekceważone i że otrzyma pomoc.
- Zapewnić sobie pomoc specjalisty od poradnictwa lub terapeuty. Wy tłumaczyć dziecku, że pomoc jest w zasięgu ręki i że niezbędne jest zwracanie się o tę pomoc w sposób bezpośredni, kiedy tylko pragnienie samobójstwa staje się silne.
- Upewnić się, że dziecko jest bezpieczne i że osoby dorosłe odpowiedzialne za nie zostały powiadomione i zajęły się nim.
- Śledzić uważnie dalsze poczynania dziecka nawet jeśli sprawia wrażenie, że uporało się już z ostrą fazą kryzysu.

Według klasyfikacji potrzeb autorstwa A. Masłowa, potrzeba bezpieczeństwa jest drugą pod względem ważności, zaraz po potrzebach fizjologicznych. Czyli jest to potrzeba podstawowa, której zaspokojenie musimy zapewnić uczniowi, jego rodzicom i pracownikom szkoły⁸. Właściwe postępowanie w sytuacjach problemowych i kryzysowych ma tu kluczowe znaczenie. Nie da się tego zrobić bez uwzględnienia aspektów psychologicznych zarządzania kryzysem. Analiza zachowań uczniów z ostatnich lat każe ich traktować nie tylko jak klientów szkoły, czy produkt szkolnej edukacji. Są oni również w bardzo szerokim zakresie współtwórcami usługi edukacyjnej. Również bardzo szeroko upowszechniają swoją wiedzę o dobrych i złych doświadczeniach oraz mają ogromny wpływ na wybory dokonywane przez innych potencjalnych uczniów. Czyli w dużej mierze od ich postrzegania szkoły i odczuć zależy jej reputacja, co w warunkach rynkowych nie jest obojętne dla istnienia placówki edukacyjnej. W związku z tym wydaje się niezbędne upowszechnianie wśród kadry

⁸ H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, str. 77-78

zarządzającej instytucjami edukacyjnymi podstawowych zasad zarządzania kryzysem i celowości świadomego ich wykorzystania w szkole, gdy sytuacja tego wymaga.

Piśmiennictwo

1. E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005.
2. H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
3. B. Kozyra, A. Zelek, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wyd. ZSB.
4. T.T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu, a ciągłość działania*, Difin.
5. www.dziennik.pl/swiat/article28993/Szalency_strzelaja_w_amerykanskich_szkolach.
6. Piotrowicz D., Gołębiowski J. (2005,2006) *Psychologia negocjacji kryzysowych*. Materiały z zajęć prowadzonych w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej (materiały niepublikowane).
7. James R.K., Gilliland B.E. *Strategie interwencji kryzysowej – pomoc psychologiczna poprzedzająca terapię*, Wydawnictwo Edukacyjne PARPA, Warszawa 2005.
8. B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2006.