

Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi na terenie szkoły/placówki oświatowej.

W ostatnich latach zmieniło 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 również 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. To już nie chodzi o odkrycie 19 lipca 1999 roku pleśni w brzoskwińowym serku „Pyszny” firmy Danone (na opakowaniu była data przydatności do spożycia 31 lipca 1999 r.), czy też przypadki bojkotu towarów lub usług.

W 2003 roku cała Polska „odrobiła lekcję toruńską”. Na oczach milionów widzów uczniowie szkoły budowlanej wsadzili swojemu nauczycielowi kosz na śmieci, a wszyscy przed telewizorami mogli obserwować 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 powodowało, że z każdym dniem szkoła traciła swój image... Potem ruszyła lawina – atak terrorystyczny na szkołę w Biesłaniu, śmiertelny wypadek młodzieży licealnej jadącej na pielgrzymkę 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 sytuacji kryzysowej.

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 POWINI 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 uwagę na kilka aspektów.

Tymon Smektała zwraca uwagę na zakłócenia równowagi w dowolnej sferze działalności organizacji:

SYTUACJA KRYZYSOWA TO NAGŁE I NIEOCZEKIWANE, NIEPOŻĄDANE WYDARZENIE ZAKŁÓCAJĄCE RÓWNOWAGĘ W ORGANIZACJI I STANOWIĄCE ZAGROŻENIE DLA DOWOLNEJ SFERY JEJ DZIAŁALNOŚCI¹

Tymon Smektała

A Anna Murdoch podkreśla fakt niemożliwości powstrzymania nagłego rozwoju wypadków, jego nagłośnienia i skutków tego nagłośnienia.

KRYZYS TO NIE DAJĄCY SIĘ POWSTRZYMAĆ NAGŁY ROZWÓJ WYPADKÓW, KTÓREGO NAGŁOŚNIENIA W MEDIACH I POTENCJALNYCH SKUTKÓW TEGO NAGŁOŚNIENIA NIE DA SIĘ W ŻADEN SPOSÓB POWSTRZYMAĆ ANI KONTROLOWAĆ.²

Anna Murdoch

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 w sytuacji 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”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 to można wprost przenieść na grunt szkoły (jako organizacji):

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

² Anna Murdoch, komunikowanie się w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy, Poltex, Warszawa 2003, s.13

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

⁴ Bielawski P., Działanie w kryzysie, www.proto.pl, 2006

⁵ Stefanowicz A., Skuteczne zarządzanie podczas sytuacji kryzysowej (w:) Public relations skuteczna komunikacja w teorii i w praktyce, praca zbiorowa pod. Red. H. Przybylskiego, Katowice 2004

ELEMENTY KRYZYSU

- NAGŁOŚĆ
- DOLEGLIWOŚĆ (np. utrata lub groźba utraty dobrej reputacji)
- SKALA ZJAWISKA (szeroki zasięg)
W kryzysie wyodrębniamy następujące etapy:
- WYBUCH, pociągający za sobą niemożliwość 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 organizacji, utrudnia pracę nauczycieli, wychowawców, pracowników administracyjnych, uniemożliwia osiąganie celów, sprowadza groźbę orzeczenia winy i wymierzenia kary (kto za to poleci?).

Na zewnątrz organizacji dostarcza sensacji mediom, 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:

1. Zdarzenia o charakterze klęski żywiołowej, skażenia środowiska w pewnej skali lub nagle wydarzenia niebezpieczne dla zdrowia i życia (powódź, rozlanie się niebezpiecznej substancji w szkole lub w otoczeniu szkoły, pożar)
2. Akty terroryzmu (podłożenie bomby, napad z bronią, przetrzymywanie zakładników)
3. Systematyczne akty przemocy wewnątrz społeczności szkolnej (nauczycieli wobec uczniów, uczniów wobec nauczycieli, „Fala”)
4. 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

Ważne!

Należy pamiętać o tym, że sytuacja kryzysowa wymaga innego, niż sytuacja trudna, zachowania 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 najczęściej 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. We 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 wyczerpują wszystkich koniecznych zachowań w sytuacji zdarzeń niespodziewanych i niekorzystnych, nie uwzględniają też specyfiki szkoły jako organizacji, nie zawierają podziału obowiązków między pracownikami i to, 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 (standardy, 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, z-ca 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 tej okolicy?
- Kto może posiadać wiedzę o tym terenie?
- Kto najlepiej zidentyfikuje zagrożenia w klasach, korytarzach, szatniach, magazynach, salach gimnastycznych?

Plan działań członków zespołu kryzysowego zakłada:

W pierwszej fazie trwania 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
- uprawomocnienie planu oddziaływań
- wdrażanie oddziaływań

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

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

Podczas identyfikacji problemów leżących u źródeł i wyzwalaczy np. kryzysu wychowawczego w zespole kryzysowym powinny pojawić się 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 łamią normy, jakie podwaja wartości)?
- jakim zachowaniom trzeba natychmiast postawić granice?

Badając i tworząc alternatywy 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 to 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 j 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 niezbędnym zadaniem członków zespołu kryzysowego.**

KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ STRATEGIE POSTĘPOWANIA	
OBRONA PRZECZ ATAK – zdecydowany sprzeciw wobec żądań i oskarżeń, twarde trzymanie się swojego stanowiska, zachowania konfrontacyjne, uderzenia z wyprzedzeniem	
ZALETY: - Konsolidacja zespołu - Zablokowanie działań pogłębiających kryzys - Poczucie mocy i siły	WADY: - 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: zmniejszenie poziomu zainteresowania sprawą	WADY: możliwość złej oceny sytuacji
MILCZENIE – niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia, unikanie wszelkich okazji do konfrontacji	
ZALETY: brak informacji do dalszych interpretacji	WADY: 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: kontrola nad wydarzeniami	WADY: możliwość przekazania

• prezentacja wizerunku osoby bardzo przejętej i zaangażowanej	sprzecznych komunikatów • możliwość różnorodnych interpretacji
AWANTURA ZASTĘPCZA – wywoływanie lub wskazanie innego problemu, kryzysu, dzięki czemu uwaga opinii publicznej odwraca się od sytuacji kryzysowej związanej z organizacją	
ZALETY:: • nagłośnienie innej sytuacji (możliwość rozwiązania problemów)	WADY: • 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: • budowanie dobrego kontaktu na przyszłość,	WADY: • potrzebny jest czas, • dużo uwagi i cierpliwości
NEGLIŻ – przyznanie się do winy, pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań, roszczeń, warunków, zadośćuczynienie poszkodowanym	
ZALETY: • można „obudzić” wobec nas pozytywne uczucia, • kryzys dosyć szybko się kończy.	WADY: • potwierdzenie utraty reputacji, • długi czas musimy 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 swojej działalności, 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 obowiązków powierzonych im w tym zakresie. Art. 5 i Art. 6 prawa prasowego 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 działał 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 zrobić 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.
- Być 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 pytań:⁶

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

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....” np. „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 wydźwięk 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

Podsumowując:

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 to 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, towarzyszą psychologowi (psychologom) podczas wspierania uczniów po zakończeniu sytuacji kryzysowej.

Więcej na ten temat:

Sytuacje kryzysowe w szkole: praca zbiorowa pod redakcją
Katarzyny Koszewskiej i Małgorzaty Taraszkiewicz, Wydawnictwo CODN,
Warszawa 2007
Kryzys. Szybkie reagowanie. Poradnik dla pedagogów i psychologów szkolnych.
red. Katarzyna Koszewska, WCIES, Warszawa, 2009
Komunikowanie się w organizacji; J. Stankiewicz, Wydawnictwo Astrum, Wrocław
2001;
Public Relation w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw; Tymon Smektała,
wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001;
Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy; Anna Murdoch,
POLTEXT, Warszawa 2003 r.;
Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty; Wojciech Budzyński.

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.)
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 r. w sprawie zawiadamiania
wojskowych komendantów uzupełnień o osobach podległych obowiązkowi 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 r. w sprawie zasad opracowania planu obrony cywilnej województw, powiatów, gmin i zakładów pracy

Ustawa z dnia 7 września 1991 o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 o Policji (Dz. U. z 2002 r., nr 7, poz. 58 z późn. zm.

Ustawa z dnia 26 października 1982 o postępowaniu w sprawach nieletnich (Dz. U. z 2002 r. nr.11, poz.109 z późn. zm).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 1997 o przeciwdziałaniu narkomani (Dz. U. z 2003 r. nr. 24, poz.198

Ustawa z dnia 26 października 1982 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 o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2002 roku, Nr 147, poz.1229 z późn. zm.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. 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 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 roku, Nr 169, poz. 1650 – tekst jednolity)

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i administracji z dnia 16 czerwca 2003 r. 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 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 r. w sprawie ramowych publicznego przedszkola oraz publicznych szkół (Dz. U. z 2001 nr.61, poz. 624 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. Nr.89, poz.590)