



Grażyna Piechota

Szkoła w kryzysie *versus* media



ABC

a Wolters Kluwer business

Grażyna Piechota

Szkoła w kryzysie *versus* media



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2010

Recenzent

Prof. dr hab. Zbigniew Nęcki

Wydawca

Izabella Malecka

Redaktor prowadzący

Ewa Wysocka

Opracowanie redakcyjne

Izabela Ratusińska

Skład i łamanie

Katarzyna Ślabosz

© Copyright by

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010

ISBN: 978-83-264-0297-5

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. (022) 535 80 00, (022) 535 82 00

31-156 Kraków, ul. Zacisze 7

tel. (012) 630 46 00

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Komunikowanie się w kryzysie	11
1. Komunikowanie się wobec rozwoju mediów	11
2. Definicje i klasyfikacja sytuacji kryzysowych	13
3. Wystąpienie kryzysu w organizacji – kryzys w mediach	18
4. Przebieg sytuacji kryzysowej w szkole	20
4.1. Przewidywanie wystąpienia sytuacji kryzysowej	20
4.2. Przygotowanie planu postępowania w kryzysie	25
4.3. Wystąpienie kryzysu – przygotowanie strategii działania	29
4.4. Komunikacja z mediami podczas kryzysu	31
4.5. Strategia działań w sytuacjach kryzysowych	34
4.6. Język komunikacji kryzysowej i komunikacja perswazyjna	38
4.7. Zakończenie kryzysu – mediatorzy	45
5. Komunikacja niewerbalna	47
6. Narzędzia w komunikowaniu kryzysowym	48
7. Podsumowanie	50
Rozdział 2. Relacje z mediami w praktyce	53
1. Zarządzanie relacjami medialnymi w szkołach publicznych na przykładzie katowickich szkół podstawowych, gimnazjów i zespołów szkół specjalnych	53
1.1. Wyniki badań	53
1.2. Podsumowanie	64
Rozdział 3. Przyczyny kryzysów w praktyce	68
1. Agresja w szkole	68
2. Segregacja w szkole	80
3. Komunikacja międzykulturowa w szkole	86
4. Narkotyki i alkohol w szkole	90
Zakończenie	97
Abstract	101
Spis tabel	105
Bibliografia	107
Indeks nazwisk	109

WSTĘP

Każda organizacja, instytucja czy przedsiębiorstwo są narażone na konieczność komunikowania się z otoczeniem w sytuacji wystąpienia kryzysu, zwłaszcza, jeśli nabierze on wymiaru medialnego. Dość banalnie brzmi sentencja, że podmioty dzieli się na te, które już „komunikowały się” w kryzysie i te, które dopiero będą musiały stanąć w obliczu konieczności takiej komunikacji. Analizując zarówno zainteresowanie mediów sytuacjami kryzysowymi (Telewizja TVN w programie interwencyjnym TVN Uwaga poświęciła cykl programów interwencyjnych szkole, zbiorczo tytułując go „Szkola, jakiej nie znacie”), jak i liczbę programów zaliczanych do grupy programów interwencyjnych, których istnienie opiera się na przekazie informacji z zakresu szeroko rozumianych kryzysów, trudno nie przyznać racji powyższemu stwierdzeniu, także w odniesieniu do szkół.

Szkola jest instytucją szczególną, tak ze względu na rodzaj dostarczanych usług, jak i na oczekiwania, jakie są związane z jej funkcjonowaniem nie tylko w sferze usług edukacyjnych, ale także w zakresie szeroko rozumianego bezpieczeństwa i wpływu na procesy wychowawcze. Konkurencja wśród szkół, związana z coraz większą wagą przykładaną do wykształcenia już od początku edukacji szkolnej, coraz powszechniejsze powstawanie szkół prywatnych oraz niż demograficzny będą wywoływać określone konsekwencje na „rynku” usług oświatowych. Z drugiej zaś strony wszyscy beneficjenci (a więc uczniowie i rodzice) oczekują, jeżeli chodzi o jakość usług świadczonych przez konkretną szkołę jej korzystnego wizerunku, który będzie miał coraz istotniejsze znaczenie, tak dla publicznego odbioru szkoły, jak i jej racji bytu w dłuższym okresie czasu, bowiem reputacja szkoły może w wyniku sytuacji kryzysowej i niewłaściwego komunikowania się z otoczeniem ulec zniszczeniu. To zniszczenie reputacji wywoła podobne konsekwencje, jak w przypadku każdej organizacji, czyli utratę wiarygodności, pogorszenie relacji z otoczeniem, więc także, przy powtarzających się kryzysach, możliwe zagrożenie racji bytu szkoły w dłuższej perspektywie czasu.

Każda sytuacja kryzysowa, jaka występuje tak w samej szkole, czy w związku z jej funkcjonowaniem, jak i w połączeniu z osobami współpracującymi ze szkołą, wpływa na jej wizerunek; z obserwacji dotychczasowej praktyki jest to wpływ najczęściej negatywny. Konsekwencją wystąpienia sytuacji kryzysowej jest prawie zawsze konieczność zmiany wizerunku i jego ponownego kształtowania w kierunku pożądanym dla szkoły. Jak wspomniano wcześniej, szkoła, do której uczęszczają dzieci i młodzież, szczególnie narażona jest na różne negatywne wpływy. Podstawowe oczekiwania, jakie są formułowane wobec szkoły, to zarówno zapewnienie wysokiego poziomu nauczania, dopasowanego do indywidualnych potrzeb i oczekiwań ucznia, pozwalającego na ekspresyjny rozwój umiejętności i talentów jednostki, ale także zapewnienie bezpieczeństwa i prawidłowego rozwoju osobowego. Szkoła to instytucja zaufania społecznego, nie tylko dla aktualnych beneficjentów usług szkoły – uczniów, rodziców, ale także dla szeroko rozumianego otoczenia, z potencjalnymi w przyszłości odbiorcami usług dostarczanych przez szkołę, jak i różnymi instytucjami sprawującymi nadzór nad działalnością i funkcjonowaniem szkoły.

Prawidłowe komunikowanie się w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej może mieć decydujący wpływ nie tylko na powszechny odbiór usług świadczonych przez szkołę, ale w perspektywie czasu może mieć istotne znaczenie dla jej dalszego funkcjonowania. Komunikowanie się w sytuacji kryzysowej powinno być dla szkoły jednym z najistotniejszych elementów świadomego kształtowania wizerunku poprzez budowanie i konsekwentne wykorzystywanie istniejących relacji z mediami i innymi uczestnikami procesów komunikacji. Do tego jednak niezbędne jest umiejętne zarządzanie informacjami, które pozwoli na unikanie występowania sytuacji kryzysowych. To jest możliwe poprzez rozwiązywanie problemów i zażegnywanie konfliktów, zanim nabiorą wymiaru kryzysu, a w przypadku wystąpienia kryzysu sprawne nim „zarządzanie” w celu minimalizacji strat wizerunkowych szkoły w komunikacji ze wszystkimi zainteresowanymi, w tym także z mediami. Nieumiejętne zarządzanie sytuacją kryzysową spowoduje, że będzie ona przebiegała poza szkołą, nie uwzględniając tym samym informacji, jakie mogłyby zapobiec utracie reputacji szkoły lub, co gorsza, informacje zostaną zastąpione przez spekulacje, pomówienia czy plotki. I co najważniejsze, i o czym należy pamiętać, często zainteresowanie mediów sytuacją kryzysową jest wynikiem nieprawidłowego przebiegu procesów komunikowania się przed kryzysem lub w jego trakcie, jednak

przed zainteresowaniem się mediów sytuacją kryzysową. Będzie o tym mowa w dalszej części opracowania.

Książka składa się z trzech części. Pierwsza to teoretyczne opracowanie poświęcone aspektom komunikowania się w sytuacji kryzysowej. Zawiera m.in. krótką teoretyczną analizę wpływu rozwoju mediów i zmian w procesach komunikowania się na postawy społeczne, definiowanie sytuacji kryzysowych, opis najistotniejszych zasad zarządzania informacją w kryzysie, dobór możliwych strategii w zarządzaniu kryzysem. Ta część łączy w sobie zarówno elementy typowego podręcznika, jak i poradnika o znaczeniu praktycznym dla osób szukających odpowiedzi, jak zarządzać konkretną sytuacją kryzysową mającą miejsce w szkole. W części drugiej opublikowano wyniki badania, które zostało przeprowadzone w 2009 r. w szkołach publicznych na poziomie szkół podstawowych, gimnazjów i w zespołach szkół specjalnych w Katowicach. Przedmiotem badania było ustalenie, jak szkoły komunikują się z otoczeniem, jakie formy komunikacji stosują, zarządzając kryzysem, oraz jak postrzegają współpracę z mediami. Ta część ma charakter pilotażowy, jest przeprowadzona na ściśle określonym obszarze, jednak daje pewien obraz rzeczywistości współpracy szkół z mediami. W trzeciej części zawarto omówienie kilku obszarów, w których sytuacje kryzysowe zdarzyły się w polskich szkołach i które miały swój medialny aspekt. Omówienie typu *case study* wybranych przypadków stanowi tylko przykładową próbę odniesienia się do sytuacji kryzysowych z udziałem mediów, znanych autorce wyłącznie z publikacji medialnych, poprzez analizę socjologicznych przyczyn zaistnienia sytuacji kryzysowej w szkole oraz przyczyn zainteresowania nią mediów.

Książka powstała jako efekt cyklu wykładów „Zarządzanie sytuacją kryzysową w szkole”, które autorka przeprowadziła w latach 2006 i 2007 we współpracy z wyższą uczelnią, podczas konferencji poświęconych kreowaniu wizerunku medialnego szkoły. Książka to także efekt licznych szkoleń i warsztatów, które w ciągu ostatnich lat autorka prowadziła i nadal prowadzi dla kadry zarządzającej szkołami na temat zarządzania informacją, zarządzania sytuacją kryzysową w szkole, kształtowania wizerunku szkoły, rozwiązywania konfliktów w drodze mediacji. Książka ma na celu pomoc w rozumieniu socjologicznych i psychologicznych aspektów sytuacji kryzysowych w mediach, budowaniu i zarządzaniu procesami komunikacji związanej z zarządzaniem kryzysem, wszystkim zainteresowanym tą tematyką; w szczególności osobom pełniącym funkcje zarządcze

w szkołach, nauczycielom, do obowiązków których należy współpraca z mediami, a także studentom kierunków, które w przyszłości wiążą się z wykonywaniem zawodu nauczyciela. Skoncentrowanie uwagi głównie na aspekcie budowania relacji z mediami i kształtowania wizerunku podczas zarządzania sytuacją kryzysową stanowi pewne, choć zamierzone, ograniczenie w analizie całokształtu zagadnień *public relations*, które dotyczą funkcjonowania takiej organizacji jak szkoła. Nie ulega wątpliwości, że szkoła coraz bardziej w swojej działalności powinna uwzględniać także inne aspekty *public relations*, jak profesjonalną organizację spotkań, konferencji, skuteczny lobbing i sponsoring. Te zagadnienia jednak nie są omówione, zostały pominięte celowo, głównie z powodu skoncentrowania się na tym obszarze *public relations*, który wydaje się być istotny, ale też stanowi odrębną płaszczyznę analizy z punktu widzenia zarządzania szkołą. W analizowanym materiale uwzględniono te wątpliwości, pytania i zagadnienia, które były przedmiotem zarówno prowadzonych wykładów, jak i praktycznych szkoleń, uwzględniono ponadto elementy, na które zwracali szczególną uwagę – jako rodzące problemy – zarządzający szkołami, albo osoby wyznaczone do kontaktów z mediami. Problematyka poruszona w opracowaniu wydaje się być zatem użyteczna z punktu widzenia jej praktycznego wykorzystania, tak podczas pracy, jak i w procesie pozyskiwania wiedzy.

———— Rozdział 1 ————

KOMUNIKOWANIE SIĘ W KRYZYSIE

1. Komunikowanie się wobec rozwoju mediów

Jak pisze Anthony Giddens: „Komunikacja – przekaz informacji od jednej jednostki lub grupy do drugiej, czy to za pośrednictwem mowy, czy nowoczesnych środków masowego przekazu – odgrywa kluczową rolę w każdym społeczeństwie.” (Giddens, 2006, s. 485).

Komunikowanie się, zwłaszcza za pośrednictwem środków masowego przekazu, weszło na stałe w codzienne życie. Jeśli za komunikowanie się uznamy, wyłącznie proces przekazu informacji, nie zaś wymianę informacji pomiędzy osobami czy grupami, to w istocie komunikowanie się odgrywa podstawową rolę w procesach społecznych. Informacje przekazujemy ciągle, mają one mniej lub bardziej istotne znaczenie tak dla nas, jak i dla ich odbiorców, jednak w procesie komunikacji, która ma prowadzić faktycznie do wymiany informacji, czyli do zaistnienia dialogu, rolę nadawcy i odbiorcy nie są trwale przypisane, zaś proces komunikacji jest celowy, ma prowadzić do zaistnienia określonych skutków; poinformowania, współpracy, zmiany postaw społecznych, itd. Nie bez znaczenia dla procesów komunikacji są środki komunikacji. I tak ich dostępność oraz szybkość działania wpływa na jakość komunikacji. Według McLuhana, to środek przekazu jest przekazem, czyli charakter środków przekazu bardziej wpływa na społeczeństwo niż przekazywane za pośrednictwem środków przekazu treści (McLuhan, 2004). Przekaz elektroniczny funkcjonuje na innych zasadach niż drukowana prasa. Jednocześnie przekaz elektroniczny jest szybki, dynamiczny, dociera i zarazem jest atrakcyjny dla szerokiej grupy odbiorców, co w konsekwencji prowadzi do powstania „globalnej wioski”, kiedy ludzie z różnych miejsc świata mają możliwość w tym samym czasie śledzić to samo wydarzenie. Rozwój mediów wpły-