

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.