



**Dariusz Piotrowicz**

**Szkoła w obliczu incydentów krytycznych  
oraz sytuacji kryzysowych –  
przygotowanie i reagowanie**

## **Szkoła w obliczu incydentów krytycznych oraz sytuacji kryzysowych – przygotowanie i reagowanie**

Posyłając dzieci do szkoły rodzice ufają, że będą one bezpieczne. Nauczyciele biorą na siebie odpowiedzialność za pobyt dzieci w szkole. Dyrektorzy dbają o organizacyjną i merytoryczną stronę edukacji, zwracając uwagę na dobór personelu, jego doskonalenie, relacje pomiędzy szkołą a rodzicami oraz ogólny wizerunek szkoły. Jedną z najważniejszych kwestii, która powraca w nieregularnym rytmie zdarzających się drastycznych incydentów, jest bezpieczeństwo uczniów i personelu.

W polskiej szkole XXI wieku na szczęście nie spotkaliśmy się ze zdarzeniami takimi jak w West Denver w stanie Kolorado (USA), gdzie rano 20 kwietnia 1999 roku dwóch uczniów – Eric Harris i Dylan Klebold weszło do swojej szkoły i dokonało masowego zabójstwa, strzelając do swoich kolegów i nauczycieli, a następnie popełniło samobójstwo. Nie doświadczyliśmy również ataku terrorystycznego w skali podobnej do zdarzeń z Biesłanu z dnia 1 września 2004, kiedy szkoła nr 1 opanowana została przez uzbrojony oddział trzydziestu trzech terrorystów. Podczas działań związanych z odbijaniem zakładników zginęły 323 osoby, w tym 156 dzieci, a setki osób zostały ranne. Wzrost brutalizacji życia kieruje naszą uwagę na szkoły jako na miejsca potencjalnych zdarzeń kryzysowych, które mogą się wydarzyć. Są to zamachy terrorystyczne połączone z wzięciem zakładników, działalność gangów młodzieżowych, ale także sytuacje wywołane przez przyrodę, np. powodzie, huragany, katastrofy budowlane.

Przemoc na terenie szkoły nie jest czymś nadzwyczajnym. Olweus 1994 (za: Krahe, 2005) badając próbę 130000 norweskich uczniów w wieku 8-16 lat stwierdził, że 9% uczniów jest ofiarami regularnego znęcania się ze strony innych uczniów. Z kolei 7% przyznało, że znęca się nad innymi często lub „od czasu do czasu”. Schmidt (1998) badając formy i częstotliwość występowania przemocy w szkołach niemieckich stwierdził, że akty przemocy wobec uczniów (także przeciwko nauczycielom) przybierają różną formę (agresja psychiczna, naruszenie nietykalności cielesnej, wandalizm, wykorzystywanie seksualne, szantaże, użycie broni). Od 2% do 10% badanych raz w tygodniu lub codziennie stosuje przemoc lub jest jej świadkiem. 50% uczniów raz w tygodniu lub codziennie stosuje lub jest bezpośrednim świadkiem przemocy psychicznej jak np. obrażanie, wyzywanie itp. Z kolei Surzykiewicz

(1998) badając próbę złożoną z 2576 uczniów szkół polskich stwierdził, że najbardziej rozpowszechnione są różne formy agresji skierowanej przeciwko nauczycielowi. Co drugi uczeń przyznał, że w minionym roku przynajmniej raz oszukał nauczyciela, zaś tyle samo przyznało się do umyślnego przeszkadzania w prowadzeniu lekcji. 38,2% badanych przyznało się do kilkakrotnego bazgrania po ścianach natomiast 15,5 % do niszczenia cudzej rzeczy. Co trzeci uczeń przyznał, że krzyczał na kolegę/koleżankę lub obraził rówieśnika. Agresja fizyczna wydaje się być rzadsza (co piąty uczeń brał udział w bójkach, z czego 20 uczniów stosowało przemoc fizyczną wobec nauczycieli). Z powyższego badania wynika, że bardzo rzadko dochodzi do użycia broni w polskich szkołach oraz grożenia innym przy pomocy jakiegoś niebezpiecznego narzędzia.

Anonimowe badanie ankietowe przeprowadzone przez dyrekcję szkół, przedstawiciele władz miasta oraz policji na próbie 440 uczniów kilku szkół województwa mazowieckiego wykazało, że wśród zagrożeń uczniowie przeważnie wskazują problem agresji, przemocy, narkotyków i alkoholu. Respondenci mówili o kradzieżach cennych przedmiotów – głównie telefonów komórkowych. Dokonywać mają tego starsi koledzy, którzy wydają pieniądze na narkotyki lub alkohol. Problem osób nietrzeźwych lub będących pod wpływem narkotyków pojawia się wielokrotnie. W opinii respondentów główną przyczyną zostania ofiarą przestępstwa jest posiadanie cennych przedmiotów. Oprócz tego: zadawanie się ze „złym towarzystwem” i brak zachowania ostrożności, np. chodzenie samemu w niebezpiecznych miejscach. Ankietowana młodzież wyraźnie przyznaje, iż istnieją problemy związane z bezpieczeństwem w szkole i jej okolicy, jak również całym mieście. Mimo tego, większość ankietowanych deklaruje, że czują się bezpiecznie. Ofiarami przestępstw są na ogół „inni”, a nie sami respondenci. Mimo tego ci ostatni posiadają dość szeroką wiedzę na temat przestępczości (Gołębiowski, Piotrowicz, 2004).

Warto zastanowić się, jak wygląda reagowanie szkoły jako organizmu w przypadku zdarzeń innego rodzaju, np. zabójstw uczniów, samobójstw, innych form przemocy na terenie szkoły lub katastrof. Czy personel i dyrekcja szkoły są przygotowani do reagowania w obliczu takich zdarzeń, równie sprawnie jak przychodzi uruchamianie procedur przeciwpożarowych? Wiedza na temat szczególnych scenariuszy wydarzeń, jakie mogą powodować sytuacje kryzysowe jest równie ważna jak znajomość drogi przeciwpożarowej.

Znajomość tych scenariuszy zwiększa prawdopodobieństwo zorganizowanego, racjonalnego działania w sytuacji zagrożenia.

### **Sytuacja kryzysowa**

Zachowania agresywne na terenie szkoły, pomimo, że rodzą sytuacje trudne, same w sobie nie oznaczają jeszcze poważnych problemów dla placówki. Problemy takie pojawiają się natomiast w przypadku eskalacji agresywnych zachowań lub wystąpienia ich w takiej formie, która uniemożliwia natychmiastowe zapanowanie nad sytuacją. Media bardzo szybko podchwytyją sygnały o zdarzeniach krytycznych na terenie szkoły lub w jej pobliżu, szczególnie, jeśli biorą w nich udział uczniowie lub nauczyciele. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że po wystąpieniu na terenie szkoły incydentu krytycznego obejmującego gwałtowną śmierć lub inne przejawy niezwyklej agresji dojdzie do sytuacji kryzysowej.

**Sytuacja kryzysowa jest to zbieg zdarzeń, okoliczności i zachowań, które zakłócają normalny tryb funkcjonowania państwa, społeczności, jednostki. Zdarzenia te następują nagle i nieoczekiwanie.**

W kontekście funkcjonowania szkoły, sytuacja kryzysowa oznacza, że w związku zaistnieniem incydentu krytycznego na terenie szkoły lub w jej pobliżu, mamy zbyt mało czasu na podjęcie kluczowych decyzji co do zapewnienia bezpieczeństwa uczniom i personelowi, a zaistniałe zdarzenie skupia uwagę mediów i społeczności lokalnej, co stanowi utrudnienie lub zagrożenie dla funkcjonowania instytucji. Sytuacja kryzysowa nie jest sprawą wyłącznie szkoły. W jej rozwój jak też rozwiązywanie zaangażowane są różnorodne podmioty jak: służby porządkowe, Policja, Straż Pożarna, służby medyczne, media, prawnicy, rodzice, nauczyciele, administracja szkoły, rodziny i przyjaciele ofiar, wreszcie sami uczniowie i ogół opinii publicznej.

### **Reakcje człowieka na zdarzenia traumatyczne**

Kryteria zdarzeń traumatycznych spełniają sytuacje, w których istnieje poważne zagrożenie dla naszego życia i zdrowia lub życia/zdrowia innych, bliskich nam osób. To sytuacje, w których konfrontujemy się ze śmiercią, fizycznym i psychicznym cierpieniem. Zwykle wydaje się nam, że tragicznych w skutkach zdarzeń można było uniknąć, albo

uważamy, że nie powinny nas one spotkać. Zdarzenia te pozostawiają w nas nieprzyjemne i bolesne wspomnienia, lęk i niepewność. Typowe zdarzenia traumatyczne to:

- doświadczenie śmierci, uniknięcie śmierci,
- zdarzenia powodujące poważne obrażenia ciała (wypadki drogowe, pobicia),
- obserwowanie katastrof,
- bycie świadkiem poważnych obrażeń ciała lub śmierci dzieci,
- sytuacje, w których ofiara przestępstwa jest nam znana i jesteśmy związani z nią emocjonalnie,
- nieudane próby ratowania ludzi,
- sytuacje obejmujące zakładników

Na skutek wystąpienia sytuacji nagłej, nieoczekiwanej i drastycznej w pierwszej chwili zwykle pojawia się szok i poczucie odrealnienia (bycia poza tym) jak też strach. Występuje również przynajmniej chwilowe wstrzymanie racjonalnego myślenia, gdyż większość zasobów uwagi skupia się na źródle zagrożenia. Na tym etapie nasz organizm samoistnie podejmuje decyzję „uciekaj albo walcz”. Reakcje paniczne, ucieczka i dezorganizacja zachowania w sytuacjach drastycznych nie świadczą o zaburzeniach osobowości, chorobie psychicznej, a są zupełnie naturalną odpowiedzią organizmu na nieoczekiwaną, niespotykaną dotychczas sytuację. Kolejne reakcje to zwykle gniew, poczucie bezradności, poczucie winy, że nie zapobiegło się rozwojowi wydarzeń, że można było zrobić coś lepiej, szybciej zareagować, nie dopuścić do tragedii. W myślach intensywnie wracamy do drastycznej sytuacji, opracowujemy możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń, staramy się odpowiedzieć sobie na pytanie, czy tak musiało się stać i co teraz będzie. Pojawiają się natrętne wspomnienia tej sytuacji. Mogą wystąpić problemy ze snem (wybudzanie się, bezsenność, koszmary). Pomimo uciążliwości, powyższe objawy świadczą o tym, że człowiek podejmuje próby „asymilacji” traumy (wytłumaczenia sobie, co się stało, odnalezienia siebie w tej nietypowej sytuacji).

Częstym skutkiem zdarzenia traumatycznego jest utrata pewności siebie, zaufania do siebie. Może to objawiać się np. tym, że praca dotychczas wykonywana wydaje się trudniejsza, wymagająca większego wysiłku. Czasem nawet codzienne czynności wydają się pochłaniać całą naszą energię. Po przeżyciu zdarzenia traumatycznego często zmienia się percepcja świata. Wydaje się, że nic nie jest takie, jak przedtem. Może pojawić się poczucie

napiętnowania, trudno jest nam rozmawiać z innymi. Możemy czuć się osamotnieni i wyobcowani z naszego najbliższego otoczenia. Jeśli takiej reakcji towarzyszy utrzymująca się irytacja i gniew, może to powodować poważne problemy rodzinne.

### **Wybrane przykłady zdarzeń, które mogą wywoływać sytuacje kryzysowe**

#### **Zabójstwo**

Najbardziej dramatyczne doświadczenia w tej materii posiadają szkoły w USA. Odnotowano tam największą liczbę ataków wymierzonych w uczniów i personel szkół. Jeden z najbardziej znanych przypadków to masowe zabójstwo w Columbine High School w Littleton (Colorado). Ostatnie wydarzenia to strzelanina w college'u w Montrealu (Kanada) 13 września 2006, gdzie zginęły cztery osoby i co najmniej szesnaście zostało rannych oraz strzelanina w jednoizbowej szkole Amiszów w Pensylwanii (USA) w dniu 2 października 2006, gdzie zginęło sześć osób (*dane z portalu internetowego Wirtualna Polska*).

Zabójstwo masowe rozumiane jest jako jednorazowy, ekstremalny akt przemocy. Zabójca masowy zabija cztery osoby lub więcej w tym samym miejscu, w trakcie tego samego zdarzenia (bardzo małe odstępy czasowe); często kończąc swoje działania samobójstwem bądź sprowokowaniem zastrzelenia przez policję (ang. suicide by cop). Taki morderca zabijając swe ofiary spodziewa się konfrontacji z organami ścigania (najczęściej z policją). Jest zdesperowany w takim stopniu, iż nie liczy się z tym, że może przeżyć całe zdarzenie. Morderców masowych zwykle charakteryzuje poczucie alienacji i frustracji, wynikające z przekonania, że nie zajmują takiego miejsca w społeczeństwie do jakiego aspirują. Ich czyny wynikają z chęci zemsty, jakiego aspirują.

**Levin i Fox** w artykule "A Psycho-Social Analysis of Mass Murder" przedstawiają interesującą typologię zabójstw masowych (J. Lewin, J. A. Fox, 1996 za A. Gradoniem i K. Czerwińskim, 2001):

1. Zabójstwa odwetowe – przeciwko konkretnym osobom, instytucjom, społeczeństwu jako takiemu;
2. Zabójstwa z miłości – często są to zabójstwa rodzinne, członek rodziny zabija swych bliskich np. współmałżonka i dzieci, po czym popełnia samobójstwo;

3. Zabójstwa dla zysku – są to zabójstwa masowe dokonywane przy okazji np. napadu na bank, sprawcy (bo jest ich na ogół kilku, ale może też być to pojedyncza osoba) zabijają po drodze kolejne osoby jako świadków ucieczki lub jako stanowiących potencjalne przeszkody;
4. Zabójstwa terrorystyczne – można je też nazwać zamachami, ofiarami są na ogół wcześniej wzięci zakładnicy;

Wśród czynników ryzyka popełnienia zabójstwa masowego można wyróżnić:

- długoterminową frustrację i uzewnętrznienie winy, np. kłopoty w szkole, pracy, w domu, w wojsku i tendencja do obwiniania innych za osobiste problemy;
- katastrofalną stratę lub zewnętrzny sygnał: utrata pracy, partnera bądź posłuszeństwo wobec czyjejs władzy lub naśladownictwo;
- izolację społeczną/psychologiczną, samotniczy tryb życia, trudności w nawiązywaniu bliskich więzi z innymi, odcięcie od pomocy, szkolenie w użyciu broni, dostęp do broni palnej.

Jeśli na terenie szkoły dochodzi do aktów skrajnej przemocy, to zwykle sprawcą jest osobnik z głębokimi zaburzeniami osobowości lub grupy tworzące gangi. Do zabójstw dochodzi także w trakcie rozwoju sytuacji zakładniczej, kiedy sprawca dąży do osiągnięcia wyznaczonego sobie celu używając zakładników jako karty przetargowej. Na przykład dwaj uczniowie Eric Harris i Dylan Klebold, którzy byli sprawcami masowego zabójstwa w Columbine High School planowali swoją akcję przez ponad rok. Na podstawie informacji z Internetu konstruowali ładunki wybuchowe. W czasie incydentu mieli przy sobie między innymi broń automatyczną i granaty bojowe. Podczas śledztwa okazało się, że celem chłopców było osiągnięcie sławy poprzez zabicie jak największej liczby ludzi, a ich szkoła okazała się wspianiałym celem.

Zabójstwo masowe jest z jedną kategorii zabójstw w naszych realiach rzadko spotykaną. Każde zabójstwo, którego ofiarą jest uczeń lub ktokolwiek z personelu szkoły wzmagą poczucie zagrożenia. Uczniowie mogą porównywać siebie do ofiary, szczególnie, jeśli jest nią rówieśnik. Pojawiają się pytania: dlaczego?, kto to zrobił?, czy to się powtórzy? Bardzo szybko powstają plotki na temat zdarzenia i roli, jaką pełniła w nim ofiara. Zadaniem dyrekcji szkoły oraz wychowawców i nauczycieli jest przekazanie (chyba, że jest to niemożliwe z uwagi na dobro prowadzonego śledztwa) rzetelnych informacji, co się w ogóle

stało, kiedy się stało i kto jest ofiarą. Należy pozwolić uczniom na wyrażenie żalu, rozpacz i rozmowy o ich obawach i przypuszczeniach. Nie wolno tłamsić dążenia uczniów do odreagowania silnych negatywnych emocji, jakie wzbudziło zdarzenie. Do tego niezbędne będzie zaangażowanie psychologów, przeszkolonych w procedurze prowadzenia odreagowania oraz ewentualnego debriefingu po zdarzeniach traumatycznych. Należy wziąć pod uwagę także to, że w przypadku zabójstwa ucznia lub kogokolwiek z personelu szkoły, uwaga służb śledczych będzie skupiać się na środowisku szkolnym. Jest to w niektórych przypadkach niezbędne i służy ustaleniu wszelkich informacji o stylu życia ofiary, jej rozkładzie dnia, kontaktach i osobach, z którymi się przyjaźniła. Wszystkie te osoby wymagają uwagi i troski ze strony szkoły.

### **Wzięcie zakładników**

W sytuacji, kiedy na terenie szkoły przetrzymywani są zakładnicy (zarówno dorośli jak też dzieci) rozwiązanie sytuacji leży w gestii policji. Działania policji opierają się na *Zarządzeniu nr 18 KGP z roku 2000 w sprawie metod i form wykonywania zadań Policji w przypadku zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego* jak też *Zarządzeniu nr 4 KGP z roku 2002 w sprawie metod i form wykonywania negocjacji policyjnych*. Ten ostatni dokument określa, w jakich sytuacjach prowadzi się negocjacje oraz powołuje zespół negocjatorów. Następuje to w razie: wzięcia zakładnika, zapowiedzi popełnienia samobójstwa (szczególnie tzw. samobójstwa publicznego) oraz groźby użycia siły lub broni. Po uzyskaniu informacji o którymkolwiek wydarzeniu nadzwyczajnym, niezależnie czy ma to miejsce na terenie szkoły czy w jej bezpośrednim sąsiedztwie, Policja ma obowiązek zabezpieczyć miejsce zdarzenia przed dostępem osób postronnych, dokonać ewakuacji ludzi (jeśli to możliwe). W przypadku wzięcia zakładnika wzywane są jednostki taktyczne, których zadaniem będzie ewentualne siłowe rozwiązanie sytuacji, zespół negocjatorów a także siły wsparcia (karetka pogotowia, służby techniczne itp.). Jeśli z oceny sytuacji wynika, że jest możliwe nawiązanie komunikacji ze sprawcą/sprawcami incydentu, rozpoczyna się proces negocjacji kryzysowych, który ma na celu takie prowadzenie rozmów, aby doprowadzić do pokojowego rozwiązania incydentu. Warto zauważyć, że nawet w przypadku doskonałej organizacji negocjatorów, mobilności zespołu negocjatorów i zespołu taktycznego zwykle pierwszy kontakt ze sprawcą nawiązują osoby nie mające



profesjonalnego przygotowania do prowadzenia rozmów w sytuacjach zakładników. W szkole będzie to personel administracji, nauczyciele lub dyrekcja. Niezmiernie ważne jest, aby osoby te posiadały elementarne umiejętności nawiązywania i prowadzenia rozmowy w trudnych sytuacjach.

Jeśli istnieje konieczność rozmowy to pierwszy kontakt ze sprawcą powinien nawiązać ktoś z personelu szkoły lub policjant ew. strażnik miejski przybywający na miejsce zdarzenia. Może się zdarzyć, że ta osoba zostanie włączona w działanie zespołu negocjatorów.

Najtrudniejsze momenty podczas negocjacji kryzysowych to:

- Wzięcie zakładników;
- Pierwsze 45 minut;
- Przekraczanie “deadline’ów”;
- Zwolnienie zakładników;
- Moment poddania się.

Wymienione fazy charakteryzują się występowaniem silnych negatywnych emocji. W pierwszej fazie incydentu sprawcy są zwykle bardzo pobudzeni, ale również wystraszeni. Wskutek niewłaściwej interpretacji zachowań zakładników może dojść do eskalacji agresji. Ponadto sprawcy zwykle usiłują ustanowić kontrolę nad miejscem zdarzenia i prawdopodobieństwo zastosowania do tego celu ekstremalnej siły fizycznej jest bardzo wysokie. Pierwsze 45 minut to okres silnego pobudzenia, strachu, dezorientacji. Po jego upływie zaczyna się faza stabilizacji. Uptywający czas tonizuje silne emocje, sprawcy zaczynają działać bardziej racjonalnie, możliwe jest nawiązanie kontaktu z negocjatorem i wypracowanie porozumienia w kwestii pokojowego rozwiązania incydentu (Piotrowicz, Gołębiowski, 2005, 2006).

W procesie komunikacji pomiędzy negocjatorami a sprawcami może okazać się, że pojawią się ze strony tych drugich żądania ostateczne, pojawi się termin, w którym powinny zostać spełnione żądania sprawców. Pomimo, że w trakcie badań sytuacji z zakładnikami wykazano, że niezmiernie rzadko dochodzi do aktów agresji wskutek przekroczenia terminów ostatecznych ustanowionych przez sprawców, to należy pamiętać, że świadomość zbliżania się takiego terminu wywołuje bardzo silne reakcje emocjonalne zarówno u sprawców, zakładników jak też negocjatorów. Zakładnicy, jeśli są świadomi upływającego

„terminu zero” mogą dopuszczać się również zachowań nieprzewidywalnych, gwałtownych, np. podejmować chaotyczną ucieczkę.

Moment zwolnienia zakładników jest także sytuacją niebezpieczną. Wskutek nieporozumień podczas rozmów, lub agresywnego zachowania sprawców może dojść do gwałtownej eskalacji agresji sprawców i zranienia zakładnika. Podobnie moment poddania się sprawcy/sprawców nawet, jeśli jest dopracowywany w trakcie długotrwałych rozmów, jest bardzo niebezpieczny. Sprawca może usiłować popełnić samobójstwo, zarówno samodzielnie jak też poprzez policję, a przy tym może dojść do zranienia lub śmierci zakładników.

Powstaje pytanie, kim są sprawcy wzięcia zakładnika na terenie szkoły? Dostępne opracowania przypadków lub informacje z seminariów poświęconych negocjacjom prowadzonym przez policję wskazują, że najczęściej mamy do czynienia z:

- osobnikami, którzy kierowani chęcią popełnienia masowego zabójstwa (zwykle połączonego z samobójstwem) wkraczają na teren szkoły i dokonują masakry, barykadując się wraz z ocalałymi uczniami, w obawie przed działaniem policji;
- sprawcami zamachów terrorystycznych, które są skrupulatnie zaplanowane, zaś zakładnicy (zarówno uczniowie jak personel szkoły) stanowią środek do osiągnięcia celu, np. wymuszenia pewnego zachowania na rządzie, policji itp.,
- osobnikami chorymi psychicznie, którzy dokonują czynu wskutek doświadczanych urojeń, np. oddziaływania, owładnięcia;
- osobami znajdującymi się w stanie silnego kryzysu psychicznego.

Analizy incydentów z zakładnikami wskazują, że najważniejsze dla powodzenia negocjacji kryzysowych są kolejno:

- Kontrola własnych emocji (gdyż nie można kontrolować czyjegoś zachowania, jeżeli nie kontroluje się własnego);
- Aktywne słuchanie zakładające stosowanie technik takich jak parafrazowanie, odzwierciedlenie, itp. w celu odkrywania potrzeb sprawcy/ów i wywołania zmiany zachowań w kierunku pokojowego rozwiązania incydentu.

## **Samobójstwo**

Według danych Komendy Głównej Policji w 2005 roku odnotowano 5625 zamachów samobójczych, z których 4621 zakończyło się zgonem. W roku 2005 odnotowano 405 prób samobójczych osób w wieku 5-19 lat, jednocześnie stwierdzono 240 samobójstw dokonanych w powyższej grupie wiekowej. Brak danych szczegółowych na temat motywacji samobójstw wśród dzieci i młodzieży kieruje naszą uwagę na motywacje w populacji ogólnej. Z danych opublikowanych na stronie internetowej Komendy Głównej Policji wynika, że najczęściej przyczyną samobójstwa (zarówno zamachu jak też dokonanego) była choroba psychiczna. W dalszej kolejności: nieporozumienia rodzinne, przewlekła choroba, warunki ekonomiczne, zawód miłosny, nagła utrata źródeł utrzymania, śmierć bliskiej osoby, problemy szkolne, trwałe kalectwo, zachorowanie na AIDS oraz niepożądana ciąża.

W związku z tak drastycznym zdarzeniem, jakim jest samobójstwo, społeczność szkolna doświadcza zwykle silnych negatywnych emocji strachu, wstydu, złości. Niezależnie od wcześniejszych relacji osoby dokonującej samobójstwa z resztą społeczności szkolnej śmierć lub jej realna bliskość zawsze stanowią przeżycie traumatyczne, z którym uczniowie i personel szkoły muszą się uporać. Nie należą do rzadkości obawy, że inni będą obarczać klasę samobójcy i nauczycieli za to, co się stało. W komentarzach kolegów tego, który odszedł wyczuwalny jest strach i niedowierzanie, a także poczucie wstydu za jego czyn. Niektórzy doświadczają poczucia winy, że nie zauważyli sygnałów mogących świadczyć o zamiarze samobójczym. Częste są pytania: „Co mogliśmy zrobić?”, „Dlaczego tak postąpił?”. Środowisko, w którym żył i uczył się samobójca zazwyczaj czuje się odpowiedzialne za jego śmierć. Wiąże się to także z uczuciami złości na całą sytuację i żalu, że nie można było jej zapobiec.

Istnieje wiele mitów dotyczących samobójstw młodocianych (Greene, 1994). Na przykład uważa się, że dzieci poniżej szóstego roku życia nie popełniają samobójstw. Okazuje się, że zdarzają się samobójstwa dzieci w wieku 5-14 lat. Innym mitem jest przekonanie, że samobójstwo przed osiągnięciem dojrzałości jest niezwykle rzadkie. W ostatnim dziesięcioleciu wzrosła liczba samobójstw wśród dzieci. Niektórzy uważają, że depresja nie dotyka dzieci, jednak najnowsze wyniki badań z zakresu psychologii rozwojowej obalają ten mit. Może wydawać się również, że nagłe i radykalne zmiany zachowań lub nastrojów dzieci, takie jak apatia, wycofywanie się, izolacja, drażliwość i lęk, lub zmiany nawyków

towarzyskich, zmiany związane ze snem, jedzeniem lub szkołą nie są wskaźnikami zachowań o charakterze samobójczym, a świadczą o tym, że dzieci te przechodzą po prostu proces zmian rozwojowych i wyrosną z tego. Okazuje się, że cechy te mogą być związane z zachowaniami samobójczymi dzieci i młodocianych.

Podobnie nagłe i radykalne zmiany wyglądu, ubrania i higieny u dzieci niektórzy są skłonni interpretować jako charakterystyczne dla tych dzieci, które chcą się odróżnić od dorosłych i swoich rówieśników. Nagła zmiana uczesania (np. obcięcie pięknych, długich włosów), zaniedbanie higieny osobistej i brak staranności w ubiorze mogą oznaczać, że dziecko osiągnęło stadium beznadziejności, nic go już nie obchodzi i nie zamierza już dłużej żyć. Warto podać przykłady specyficznych sygnałów mogących świadczyć o zamiarach samobójczych. Sygnały te można odnaleźć w wypowiedziach ustnych lub pisemnych, np. nagraniach, pamiętnikach, listach, lub zachowaniu (Gelles 1995):

1. Przygotowania do odejścia, szczególnie nieoczekiwane i nieadekwatne do aktualnej sytuacji życiowej. Przykładem może być niewytłumaczalne rozdawanie przedmiotów osobistych, zwierząt, zachowania wskazujące na pożegnanie się z najbliższymi.
2. 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...”.
3. Okazywanie braku nadziei. Wypowiedzi np.: „To niczego nie zmieni”, „Nie widzę już sensu...”. Brak nadziei może być okazywany poprzez zaprzestanie działań, które są konieczne do podtrzymania życia, np. leczenia szpitalnego, terapii psychologicznej, kontaktu z rodziną i przyjaciółmi.
4. Okazywanie dużego napięcia emocjonalnego i bólu, w tym fizycznego. Wypowiedzi: „Nie mogę tego znieść”, „To zbyt wiele dla mnie”.
5. Zainteresowanie sprawami śmierci, umierania, sposobami odbierania sobie życia. Mogą pojawić się bezpośrednie próby zdobycia broni palnej, amunicji, przedmiotów potencjalnie niebezpiecznych.
6. Działania mające na celu zapobieżeniu odratowaniu. Mogą to być: zamykanie drzwi, przebywanie w miejscach odludnych, kłamanie na temat aktualnego miejsca pobytu, aranżowanie sytuacji, w których możliwe będzie pozostanie w samotności.

7. Dowody na to, że osoba ma świadomość wysokiej „skuteczności” określonego środka, np. leków, narkotyku, itp.
8. Uprzednie próby samobójcze.
9. Uprzednie grożenie samobójstwem, podejmowanie gestów samobójczych, np. zabawa bronią palną z jednoczesnym głośnym komentowaniem możliwości zastrzelenia się itp.
10. Stresujące wydarzenia lub znaczące straty w wymiarze osobistym lub zawodowym, np. rozwody rodziców, rozstania, zadłużenia, śmierć bliskich, udział w wypadkach lub innych zdarzeniach traumatycznych, np. zostanie ofiarą zgwałcenia.
11. 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 już podjęta.

Każdy, kto będzie miał kontakt z dzieckiem lub młodocianym podejrzewanym o skłonności samobójcze, powinien zapamiętać kilka wskazówek, które podają Fujimura, Weis i Cochran, 1985 (za: James, Gilliland, 2005):

1. Zaufaj swemu podejrzeniu, że młody człowiek może przejawiać tendencje samobójcze.
2. Powiedz mu, że obawiasz się o niego i staraj się go wysłuchać.
3. Zadawaj pytania bezpośrednie. Nie obawiaj się pytać wprost, czy myśli o samobójstwie, a jeśli tak to czy je zaplanował.
4. Staraj się nie okazywać, że to co słyszysz jest dla ciebie szokujące. Unikaj dyskusji o tym, czy samobójstwo jest dobre, czy złe ani nie prowadź poradnictwa jeżeli nie masz do tego kwalifikacji. Nie przyrzekaj, że zachowasz zamiary dziecka w tajemnicy, ponieważ może to okazać się niewykonalne.

5. Nie pozostawiaj dziecka samego, jeżeli uważasz, że zagrożenie samobójstwem ma charakter bezpośredni. Zapewnij dziecko, że coś się z tym robi, że jego samobójcze pragnienia nie są lekceważone i że z czasem zagrożenie najprawdopodobniej minie.
6. Zapewnij sobie pomoc specjalisty od poradnictwa, terapeuty lub innej odpowiedzialnej osoby dorosłej. Wy tłumacz 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.
7. Upewnij się, że dziecko jest bezpieczne i że osoby dorosłe odpowiedzialne za nie zostały powiadomione i zajęły się nim.
8. Kiedy wydaje ci się, że dziecko uporało się już z ostrą fazą kryzysu, śledź uważnie jego dalsze postępy. Wiele osób popełniło samobójstwo po tym, kiedy już wydawali się odnowieni i wzmocnieni.

### **Przygotowanie do kryzysu**

Sytuacja kryzysowa dla szkoły oznacza, że wskutek zaistnienia niespodziewanego incydentu krytycznego pojawiają się sprzeczne informacje na temat zdarzenia, jest zbyt mało czasu na planowe działanie, zbyt duże zainteresowanie mediów, przynajmniej w początkowej fazie – chaos, a osoby zarządzające szkołą muszą podejmować trudne i ryzykowne decyzje pod silną presją, nie mając dostatecznych informacji i wsparcia.

Przygotowanie do sytuacji kryzysowej nie oznacza w żadnym wypadku jednorazowej mobilizacji sił w oczekiwaniu na najgorsze. Przygotowanie jest procesem obejmującym planowanie, trening oraz działanie w sytuacji zagrożenia. **W większości sytuacji drastycznych pierwszeństwo działania na terenie szkoły będzie miała Policja, Straż Pożarna i służby ratownicze. Dopiero po usunięciu źródeł największego zagrożenia przyjdzie czas na samodzielne działania personelu szkoły w kierunku redukcji skutków zdarzenia kryzysowego.** Personel szkoły powinien uczestniczyć aktywnie w działaniach kryzysowych udzielając niezbędnej pomocy służbom interweniującym na miejscu zdarzenia i pamiętając, że prawdziwa sytuacja kryzysowa może rozpocząć się po ustąpieniu największego zagrożenia, kiedy opadają ekstremalnie silne emocje, ale całe zdarzenie w umysłach uczestników i świadków „trwa” utrzymując poczucie zagrożenia i niepewności.

### **Co może zrobić szkoła ?**

Ludzie mają tendencję do reagowania zgodnie z własnymi przekonaniem, co należy robić w sytuacji zagrożenia. Pierwsze działania opierają się na automatyzmach, wyuczonych wzorcach zachowania. Personel szkoły potrzebuje wiedzieć, co się w ogóle stało, jakie są sygnały zagrożenia, którędy należy iść, aby bezpiecznie ewakuować uczniów, jak pomóc tym, którzy potrzebują pomocy lekarskiej, psychologicznej. Dlatego też edukacja i trening powinny wyprzedzać zdarzenia o charakterze kryzysowym. W trakcie incydentu nie ma przecież czasu na opracowywanie planów ewakuacji, podejmowania decyzji, kto będzie informował o zdarzeniu, kto ma współpracować z mediami, kto zajmie się osobami poszkodowanymi. Trening zachowania podczas kryzysu powinien dotyczyć zarówno uczniów, personelu szkoły jak i dyrekcji. Powinien opierać się na realnych scenariuszach zagrożeń, jakie występują w danej społeczności szkolnej, ale obejmować również zdarzenia, które wystąpiły w innych szkołach.

**Planowanie wstępne** należy przeprowadzić w zespole planowanie reagowania na sytuację kryzysową. Zespół taki powinien mieć taką liczbę uczestników, aby realne było prowadzenie konstruktywnych prac. W skład zespołu powinni wejść przedstawiciele służb społecznych i instytucji rządowych, których zadaniem będzie reagowanie w sytuacjach nadzwyczajnych. Ponadto w zespole powinny znaleźć się osoby bezpośrednio związane ze szkołą, znające jej problemy i otoczenie, także zorientowane w rozkładzie pomieszczeń w budynku szkolnym. Powinni znaleźć się tam przedstawiciele grona pedagogicznego, administracji szkolnej, rodziców oraz personelu pomocniczego, a nawet, jeśli to możliwe – uczniów.

### **Stworzenie zespołu reagowania kryzysowego**

Dobór osób do takiego zespołu powinien być bardzo staranny i rozważny. Zespół reagowania kryzysowego będzie „ambasadorem” rozwiązywania sytuacji kryzysowej w szkole. Jego przedstawiciele powinni także pamiętać, że w określonych sytuacjach mogą zostać sprowadzeni do roli personelu pomocniczego. Będzie tak w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia (sytuacje z zakładnikami, zabójstwo na terenie szkoły), które rozciąga się w czasie i wymaga natychmiastowej interwencji służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny. Członkowie zespołu powinni nabyć umiejętność rotacji

ról, gdyż w niektórych sytuacjach konieczne będzie zastępowanie siebie nawzajem (na wypadek choroby, zranienia, śmierci). Poniżej przedstawiam typowe role zespołu (na podstawie James, Gilliland, 2005):

**Koordinator reagowania kryzysowego** – osoba umiejąca podejmować trafne decyzje pod presją czasu i na podstawie ograniczonych danych. Zaleca się, aby wywodziła się z władz szkoły, znała rozkład pomieszczeń budynku oraz elementy planu kryzysowego. Rolą jej jest wdrażanie, kierowanie i ocena planu kryzysowego;

**Koordinator przebiegu interwencji kryzysowej** – odpowiada za przeprowadzenie działań zgodnych z planem kryzysowym. Powinien znać techniki interweniowania kryzysowego i radzić sobie z różnymi rodzajami kryzysów, od katastrof do zdarzeń obejmujących pojedyncze osoby;

**Łącznik z przedstawicielami mediów** – odpowiada za nawiązanie i utrzymanie kontaktu z dziennikarzami zarówno mediów lokalnych jak też ogólnokrajowych. Powinien posiadać gruntowną wiedzę na temat sytuacji konfliktowych oraz metod komunikowania się w kryzysie, jak też umieć konstruować informacje dla mediów oraz oceniać skutki podawania konkretnych informacji dziennikarzom;

**Łącznik z policją i służbami porządkowymi, ratowniczymi, medycznymi** – jego skuteczność uzależniona jest od jakości kontaktów z organami ścigania. Powinien mieć obszerną wiedzę na temat procedur bezpieczeństwa i występujących zagrożeń w środowisku lokalnym. Ponadto osoba taka powinna znać procedury zgłaszania zawiadomień o przestępstwach, tryb prowadzenia postępowań powypadkowych oraz w sprawach o przestępstwa. Zadaniem jej jest również zapewnienie odpowiedniej pomocy medycznej osobom poszkodowanym oraz powiadamianie osób zainteresowanych o stanie zdrowia osób zaangażowanych w sytuację kryzysową;

**Łącznik ze społecznością lokalną i rodzicami** - podstawowym zadaniem tej osoby jest kontaktowanie się z rodzicami i przedstawicielami społeczności lokalnej oraz dostarczanie im informacji oraz wsparcia. Jest to bardzo ważne, ponieważ te kontakty będą silnie wpływać na możliwości poradzenia sobie ze skutkami zdarzeń kryzysowych;

**Osoby interweniujące w kryzysie** – personel zaangażowany w interwencję kryzysową należy dobierać spośród osób mających silną motywację do udzielania pomocy innym, np. psychologów, pedagogów, wychowawców, pielęgniarek etc. Ważną sprawą jest, aby osoby



te miały dobry kontakt z dziećmi lub młodzieżą. Decydujące dla sprawnego i profesjonalnego działania jest przeszkolenie z udzielania pomocy psychologicznej, prowadzenia odreagowania, debriefingu, itp. Nie każda osoba będąca pedagogiem, wychowawcą czy psychologiem szkolnym jest automatycznie dobrym kandydatem na interwenta. Konieczne jest tutaj oprócz motywacji do pomocy innym, odpowiednie przeszkolenie i doświadczenie;

**Logistyk** – osoba ta powinna mieć dostęp do materiałów niezbędnych dla działania w kryzysie, np. papieru, długopisów, telefonów, wody pitnej, ale także środków transportu i łączności.

Plan kryzysowy można wdrożyć, jeśli posiada się odpowiednie środki. Ideałem byłoby posiadanie odpowiedniej ilości pomieszczeń wydzielonych wyłącznie na potrzeby zarządzania kryzysowego. Jednak realia pokazują, że w przypadku nagłych zdarzeń kryzysowych rolę tzw. centrum działań kryzysowych i łączności może spełniać, np. pokój nauczycielski, pokoje dyrekcji, sala gimnastyczna itp. Ważne jest, aby pomieszczenia te miały podłączone linie telefoniczne (najlepiej dwie), oraz były wyposażone w krzesła, stoły i przybory do pisania. Pomieszczenia takie mogą przez wiele dni pozostawać centrami aktywności personelu zaangażowanego w działania antykryzysowe. Należy zadbać o ustalenie miejsca gdzie będą wywieszane lub ogłaszane aktualne informacje o przebiegu działań i stanie ofiar. Może to być miejsce przed szkołą, w holu szkoły (można wykorzystać tablice informacyjne). Trzeba wskazać także pomieszczenie do udzielania pierwszej pomocy oraz pomieszczenie, gdzie będzie odbywało się poradnictwo psychologiczne oraz inne działania psychologiczne, jak odreagowanie, ew. debriefing.

Bardzo ważnym elementem są środki łączności, bez których każde zarządzanie kryzysem skazane jest na porażkę. Osoby zaangażowane w działania muszą znać numery alarmowe policji i innych służb reagujących w sytuacjach zagrożenia, a także swoich (ludzi zarówno personelu szkoły) telefonów kontaktowych zarówno stacjonarnych jak też komórkowych. Ponadto trzeba ustalić sposoby komunikowania się na wypadek braku zasięgu np. w telefonach komórkowych i odcięcia linii stacjonarnych. Dla tego celu konieczne będzie ustalenie zespołu łączników.

Znajomość infrastruktury szkoły oraz uzgodnionych planów ewakuacji jest równie ważnym elementem. W sytuacji zagrożenia, kiedy występują silne emocje, bardzo trudno

jest poszukiwać kogoś, kto powie, którędy mamy się ewakuować. Zwykle każdy ucieka na własną rękę, powodując zamieszkanie i wzmagając poczucie zagrożenia. Również informacje na temat miejsca przechowywania kluczy do drzwi ścieżek ewakuacyjnych nie mogą być tajemnicą woźnych, personelu sprzątającego czy być w posiadaniu tylko jednej osoby.

Istotne jest również upewnienie się, że wszystkie osoby ze środowiska szkolnego posiadają niezbędne informacje, na przykład znają plan ewakuacji, procedury i są świadomi konsekwencji kryzysu dla organizacji jak też pojedynczych osób. Dzięki temu zwiększają się szanse, że osoby zaopatrzone w odpowiednie informacje poczują się współodpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa w szkole.

## **Reagowanie na kryzys**

### **1. Zbieranie informacji**

W sytuacji kryzysowej oczywiste jest, że pojawiają się plotki i zniekształcenia informacyjne. Zespół kryzysowy powinien zadbać o identyfikację źródeł rzetelnych informacji. Należy odpowiedzieć sobie na pytania: co się w ogóle stało, gdzie znajduje się źródło incydentu, jakie osoby są zaangażowane w zdarzenie? Informacje należy sprawdzać kilkakrotnie, szczególnie, jeśli pochodzą one od zdenerwowanych rodziców, uczniów lub osób postronnych. Należy polegać na faktach, nie na domysłach. Obiektywnymi źródłami informacji są np. w przypadku samobójstwa czy zabójstwa informacje przekazane od policji, lekarza medycyny sądowej. Jeśli z oceny wstępnej wynika, że istnieje zagrożenie zdrowia i życia, dyrekcja szkoły musi powiadomić policję, ewentualnie inne służby (np. straż pożarną). Jednak interwencja służb zwykle ogranicza się do usunięcia bezpośredniego zagrożenia. Później szkoła musi uporać się z konsekwencjami zdarzenia.

### **2. Ocena rozmiaru zdarzenia**

Po rozpoznaniu rodzaju zdarzenia konieczne jest zorganizowanie spotkania zespołu reagowania kryzysowego. Na spotkaniu powinny zostać omówione kwestie konsekwencji zdarzenia dla funkcjonowania uczniów, personelu oraz szkoły jako całości. Należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki jest zakres zainteresowania mediów zaistniałą sytuacją oraz jaki wpływ może mieć bezpośrednia ofiara/ofiary kryzysu na funkcjonowanie społeczności szkolnej. Warto dokonać rozpoznania, czy wydarzyły się już podobne sytuacje i w jaki sposób zostały rozwiązane. Dodatkowym celem takiego spotkania jest oszacowanie,

w jakim stopniu należy zmobilizować do działania personel szkoły i czy będzie konieczna pomoc specjalistów z zewnątrz, np. psychologów.

### 3. Identyfikacja osób potrzebujących pomocy:

Na tym etapie należy określić, jakie osoby potrzebują natychmiastowej pomocy. Powinna być ona udzielana zgodnie z hierarchią potrzeb, to znaczy najpierw zapewniamy bezpieczeństwo, izolując od źródeł potencjalnego stresu. Kolejną sprawą jest zapewnienie opieki medycznej, wypoczynku i jedzenia lub picia. Dopiero po zaspokojeniu potrzeb podstawowych można myśleć o profesjonalnej interwencji psychologicznej. Interwencja wstępna może być prowadzona przez osoby, które nie mają formalnego przygotowania psychologicznego lub pedagogicznego. Istotne jest, aby były to osoby posiadające umiejętność słuchania i okazujące współczucie i szacunek ofiarom. W pierwszej fazie kryzysu, kiedy minie największe zagrożenie, ludzie mają silną potrzebę rozmowy o swoich przeżyciach. Fatalne skutki wywiera stwierdzenie wobec ofiar, że nie jesteśmy odpowiednią osobą do wysłuchiwanie ich przeżyć. Umiejętność słuchania bez oceny rozmówcy jest przecież techniką, którą może stosować każdy, niezależnie od posiadanych dyplomów i tytułów zawodowych.

Po ewentualnej interwencji służb porządkowych lub pogotowia ratunkowego szkolny zespół interweniujący powinien sporządzić listę osób, które potrzebują pomocy zarówno medycznej jak i psychologicznej. Jest to bardzo ważne, ponieważ w późniejszym okresie łatwo zapomnieć, kto i w jakim stopniu brał udział w zdarzeniu. Przy określaniu, kto potrzebuje pomocy należy stosować co najmniej dwustopniową hierarchię. Pierwsze będą osoby wymagające natychmiastowej opieki medycznej i psychologicznej (ofiary ranne, będące w szoku, dzieci, kobiety w ciąży, osoby starsze). Drugą turę stanowią osoby nie posiadające widocznych obrażeń, zachowujące się głośno, roszczeniowo. Szczególną uwagę w działaniach należy zwrócić na dzieci. Z badań wynika, że większość dzieci doświadczających traumy narażona jest na wystąpienie zaburzenia po stresie traumatycznym.

Kwalifikacja ofiar do kontaktu z psychologiem nie należy wyłącznie do zespołu kryzysowego. Ważne są również subiektywne odczucia ofiar, szczególnie, jeśli przez dłuższy czas po zdarzeniu doświadczają silnego strachu o własne zdrowie i życie lub życie bliskich, mają problemy ze snem, przeżywają nawracające wspomnienia zdarzenia. Należy obserwować wszystkich uczniów, aby sprawdzić, czy nie pojawiają się wśród nich zachowania wskazujące na nieadekwatne przeżywanie sytuacji krytycznej.

Ponadto trzeba pamiętać, że zdarzenie traumatyczne będące przyczyną sytuacji kryzysowej, nie dotyczy wyłącznie ofiar, które doznały bezpośrednich obrażeń fizycznych lub psychicznych. Zdarzenie takie dotyka także rodziny ofiar i osoby związane z nimi emocjonalnie, służby ratownicze, osoby z personelu i administracji szkoły a także inne osoby, które silnie identyfikują się ze zdarzeniem. Po zamachach terrorystycznych i innych traumach masowych, a także po samobójstwach obserwowano reakcje wskazujące na zaburzenia po stresie traumatycznym u osób, które utożsamiały się z ofiarami.

Należy pamiętać o rodzicach i nauczycielach w równym stopniu, co o ofiarach – uczniach. Rodzice powinni otrzymać zwięzłe informacje o rodzaju zdarzenia oraz wiedzieć, pod jakie numery telefonów mogą zadzwonić, aby dowiedzieć się o stan zdrowia najbliższych. Powinni także otrzymać informacje na temat możliwych objawów silnego stresu, jakie wystąpiły lub mogą wystąpić u dzieci (jest to w dużej mierze zadanie dla psychologów).

#### 4. Pomoc psychologiczna

Zadaniem psychologów zaangażowanych w redukcję skutków sytuacji kryzysowej jest nawiązanie kontaktu z osobami dotkniętymi kryzysem, niezależnie od subiektywnego poczucia dyrekcji szkoły na temat stopnia tego uczestnictwa. Psycholog dokonuje rozpoznania obszaru problemu i dostarcza wsparcia. W większości sytuacji wsparcie jest 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. Spotkania z psychologami powinny odbywać się (o ile to możliwe) w salach szkolnych przy udziale nauczycieli przeszkolonych w kwestiach traumatycznego stresu i reagowania kryzysowego.

**Debriefing** jest to ustrukturalizowane spotkanie, którego celem jest wymiana doświadczeń związanych ze zdarzeniem, normalizacja reakcji na zdarzenie traumatyczne, mobilizacja indywidualnych zasobów i umiejętności radzenia sobie ze skutkami zdarzenia, udzielenie informacji na temat dostępnych źródeł wsparcia.

W procedurze debriefingu powinny wziąć udział:

- wszystkie osoby uczestniczące w zdarzeniu (tzw. bezpośrednio ofiary traumy),
- osoby, na które zdarzenie, mimo że w nim nie uczestniczyły, wywarło silny wpływ,
- zasadą jest, że w debriefingu nie biorą udziału osoby, które nie były bezpośrednio zaangażowane w zdarzenie,
- nauczyciel lub dyrektor szkoły pośrednio zaangażowany w zdarzenie może wziąć udział w debriefingu jedynie za zgodą wszystkich uczestników spotkania. Jeśli grupa nie wyrazi zgody na jego uczestnictwo, można zaproponować mu sesję indywidualną.

#### 5. Proces interwencji kryzysowej:

Interwencja kryzysowa nie jest i nie może być epizodycznym spotkaniem z psychologiem. Jest to proces, na który składa się ocena zdarzenia, udzielanie wsparcia, towarzyszenie osobie w przeżywaniu kryzysu i monitorowanie stanu psychicznego w okresie nawet do roku po zdarzeniu i później. Szczególnie w pierwszym okresie po zaistnieniu incydentu nie należy spieszyć się z powrotem do typowego rozkładu zajęć szkolnych. Jedną z bardziej destruktywnych strategii postępowania jest forsowanie przekazu, że nic się nie stało, dlatego należy wracać do normalnych zajęć. Taka strategia wywołuje kontr-działania ze strony uczniów i personelu szkoły. Osoby, które nie mają poczucia, że zostały wysłuchane i nie czują się bezpiecznie, będą podejmować działania mające na celu redukcję napięcia emocjonalnego i wypracują alternatywne rozwiązania, jak gromadzenie się po kryjomu, bierny opór w uczestniczeniu w zajęciach szkolnych, ucieczki na zwolnienia lekarskie a nawet konfrontacje w postaci opuszczania zajęć. Takie zachowania stanowią sygnały poszukiwania pomocy i wsparcia.

Szczególnie w przypadkach gwałtownej śmierci dyrekcja szkoły i nauczyciele powinni wiedzieć, że strata dotyka wielu uczniów, nie tylko ofiary i jej rodziny. Nie powinno się wymagać zbyt wiele od uczniów pozostających pod wpływem silnego stresu po zdarzeniu traumatycznym. Wszyscy uczniowie powinni brać udział w pogrzebie lub spotkaniach dotyczących zmarłego, zaś nauczyciele i wychowawcy powinni rozmawiać o swoich emocjach z uczniami. Warto także zorganizować zajęcia po lekcjach, aby uczniowie mieli możliwość przepracowania żalu i rozładowania silnych emocji. Szkoła powinna zapewnić uczniom pomoc psychologiczną.

### **Niekiedy konieczne będzie poinformowanie o śmierci ucznia, rodzica lub nauczyciela**

Śmierć gwałtowna jest silnym przeżyciem traumatycznym głównie ze względu na swoje nieprzewidywane wystąpienie. Śmierć osób długo chorujących lub starych jest naturalnym procesem, do którego bliscy przygotowują się psychicznie, spodziewają się tego i mimo całej tragedii reagują w sposób mniej gwałtowny. Otrzymanie wiadomości, że osoba bliska stała się ofiarą katastrofy, wypadku samochodowego, zabójstwa czy samobójstwa jest „ciosem” psychologicznym dla bliskich. Rodzina i przyjaciele mogą wręcz utożsamiać się z cierpieniem, jakiego doświadczyła ofiara. Najbardziej drastycznym przeżyciem jest śmierć dzieci, które naturalnie nie powinny odchodzić przed osobami dorosłymi. Wszystkie reakcje typowe dla żałoby są, w przypadku rodziców, którzy stracili dziecko, wyjątkowo silne i długo trwające. Zwłaszcza gniew, zgorzkniałość i samoobwinianie, poczucie winy.

Powstaje pytanie, na kim spoczywa obowiązek informowania o śmierci? Nie ma tutaj jednej prostej odpowiedzi. Biorąc pod uwagę doświadczenia służb mundurowych (wojsko, policja) możemy stwierdzić, że w tych instytucjach o śmierci żołnierza lub policjanta powiadamia przełożony, np. dowódca, naczelnik, komendant. Jest to ważne z punktu widzenia nie tylko wizerunku organizacji, ale również stanowi zapewnienie, że przekazywana wiadomość jest wiarygodna i sprawdzona. W przypadku organizacji biznesowych powiadamiać powinna osoba z zarządu, ponieważ jest przedstawicielem organizacji.

W sytuacji, kiedy umiera pacjent szpitala, naturalne jest, że o śmierci rodzina dowiadyuje się od lekarzy i oni biorą na siebie zadanie przekazania tej tragicznej wiadomości. W większości przypadków gwałtownej śmierci (wypadki drogowe, zabójstwa, samobójstwa) na miejscu zdarzenia pojawia się policja i pogotowie ratunkowe. W niektórych miastach na miejscu traumatycznych wydarzeń oprócz służb miejskich pojawia się psycholog (lub zespół psychologów), którego zadaniem jest zapewnienie wsparcia i ochrona godności osób poszkodowanych jak również wstępna ocena stanu psychicznego (oszacowanie czy konieczna jest konsultacja psychologiczno-psychiatryczna). W takich sytuacjach obowiązek informowania o śmierci podejmuje psycholog, który udaje się do rodziny poszkodowanych, często w asyście policji. Wydaje się naturalne, że o śmierci ucznia lub nauczyciela, która miała miejsce na terenie szkoły lub w związku z zajęciami szkolnymi, wycieczkami, koloniami itp. powinien poinformować rodzinę dyrektor szkoły lub osoba upoważniona (jednak musi ona bezpośrednio kojarzyć się z administracją szkolną). Dotyczy to oczywiście sytuacji, kiedy

jest na to czas. Pozostałe przypadki pozostają w gestii policji, lekarzy, psychologów itp. Nie każdy czuje się na siłach do konfrontacji z niekiedy ekstremalnymi emocjami przeżywanymi przez rodzinę, która doświadczyła śmierci np. dziecka. Wówczas trzeba poprosić psychologa lub pedagoga, aby przejął na siebie to zadanie.

Każdy przypadek śmierci gwałtownej jest niepowtarzalny i rodzi indywidualne przeżycia. Istnieją jednak uniwersalne wskazówki, którymi można się kierować (Gołębiowski 2006):

1. Powiadamianie o śmierci zawsze powinno się odbywać twarzą w twarz. Należy unikać powiadamiania za pomocą telefonu lub poczty. Jeżeli jest to tylko możliwe. Powinno się odbywać w mieszkaniu, nigdy na klatce, w progu drzwi.
2. Prawidłowe powiadamianie o śmierci musi spełnić następujące warunki: - dostarczyć niezbędne informacje; - udzielić pierwszego wsparcia dla ofiar; - ochronić godność i okazać szacunek wobec ofiary jak i powiadamianej rodziny.
3. Powiadomienie powinno odbyć się w czasie możliwie jak najkrótszym czasie od ustalenia tożsamości ofiary i ustalenia tożsamości osób mu najbliższych.
4. Przed powiadomieniem należy zebrać informacje o relacjach ofiary z osobą powiadamianą, o stanie zdrowia osoby powiadamianej (zwłaszcza choroby serca, krążenie, cukrzyca itp.) – informacje, które są istotne do przewidywania sposobu reakcji osoby powiadamianej. Osoby powiadamiane mogą reagować w sposób bardzo emocjonalny, mogą potrzebować pierwszej pomocy. Warto przygotować sobie wsparcie pogotowia medycznego, żeby móc umożliwić w razie potrzeby natychmiastową interwencję lekarską.
5. Powiadomienie o śmierci powinno odbywać się przez co najmniej dwie osoby. Jedna udziela informacji, druga zaś obserwuje reakcje osoby powiadamianej. Powiadomienie powinno odbyć się na terenie przyjaznym osobie powiadamianej.
6. Zawiadomienie powinno być możliwie jak najprostsze, bez „owijania w bawełnę” i dorabiania różnych historii. Np. „Mam dla pani/pana bardzo/ złą wiadomość. Pani/pana bliski nie żyje”. Powinno się wyrazić współczucie, przykrość i zrozumienie. Tak jak w przypadku standardowych kondolencji. Należy zachować się empatycznie, w razie potrzeby udzielić wsparcia fizycznego np. objąć ofiarę, podać chusteczkę do nosa.

7. Trzeba być przygotowanym na udzielenie wszystkich informacji jakie będzie wymagała osoba powiadamiana. Osoby te często czują potrzebę dowiedzenia się szczegółów dotyczących śmierci bliskiego, okoliczności itp. (jak, w jaki sposób, kiedy, gdzie). Udzielane informacje powinny być również proste i zwięzłe. Należy unikać drastycznych szczegółów i informacji niepotrzebnych odnoszących się do drugorzędnych elementów sprawy.
8. Należy skupić się na udzieleniu pomocy i wsparcia rodzinie zmarłego – zaproponować pomoc w zawiadamianiu innych bliskich, zapytać się czy jest coś co możemy zrobić dla rodziny zmarłego.
9. Nie należy, po zawiadomieniu o śmierci, zostawiać rodziny i bliskich zmarłego samych, bez opieki. Powinien zostać pracownik socjalny lub psycholog, tak długo, aż minie pierwsza reakcja – szok lub pojawią się osoby bliskie np. członkowie rodziny, znajomi, przyjaciele. Należy podać swoje dane kontaktowe (telefon, ewentualnie adres), aby udzielić informacji lub/i wsparcia, w razie potrzeby. Aby rodzina ofiary nie czuła się pozostawiona sama sobie. Podać namiary instytucji udzielających wsparcia (np. psychologowie).
10. Jeżeli rodzina zmarłego nie znajduje się w miejscu zamieszkania, należy powiadomić sąsiadów o potrzebie kontaktu z rodziną (powodem jest wydarzenie nadzwyczajne, interwencja z udziałem medyków itp.), natomiast nie należy udzielać szczegółowych informacji sąsiadom, nie można wspomnieć o śmierci, aby to nie oni zawiadomili rodzinę zmarłego.
11. W realiach szkolnych rodzina nie powinna dowiadywać się o śmierci ucznia z mediów lub od osób trzecich. Informowanie leży po stronie personelu szkoły, dyrekcji.
12. Absolutnie unikać należy powierzania zadania informowania o śmierci dzieciom lub nastolatkom.

### **Współpraca z mediami**

Nie warto polegać na przeświadczeniu, że przedstawiciele mediów nie dowiedzą się o sytuacji kryzysowej. Zamiast lakonicznych stwierdzeń w stylu „bez komentarza”, „proszę nie teraz” itp. należy przygotować się, że media będą obecne na terenie szkoły lub w jej pobliżu w trakcie lub tuż po ustąpieniu sytuacji kryzysowej. Dyrektor szkoły i jej personel powinni być przygotowani na różnorodne warianty udzielania informacji o zdarzeniu. Należy



pamiętać, że przekaz medialny kształtuje wyobrażenie o rodzaju i rozmiarze kryzysu w daleko większym stopniu niż byśmy chcieli. Lepiej więc kontrolować przepływ informacji, niż narażać wizerunek szkoły na historyczne plotki i sensacje.

Poza tym media poza funkcją czysto komunikacyjną i opiniodawczą często pełnią rolę informacyjną wobec rodzin w sytuacjach traum masowych jak katastrofy itp.

### **Przydatne wskazówki dla dyrektora szkoły lub osoby wyznaczonej do koordynacji działań kryzysowych:**

- nawiąż współpracę z przedstawicielami mediów zanim nastąpi kryzys, dzięki temu prawdopodobieństwo, że zrozumiecie swoje potrzeby podczas zdarzenia kryzysowego, będzie większe,
- wyznacz osobę spośród personelu szkoły lub zespołu kryzysowego, odpowiedzialną za kontakt z dziennikarzami,
- zadbaj o to, aby wyłącznie osoba wyznaczona miała możliwość przekazywania informacji do mediów,
- wyznacz miejsce, z którego będą udzielane informacje podczas kryzysu,
- zwróć uwagę, aby dziennikarze otrzymywali informacje od wyznaczonego personelu i nie „werbowali” rozmówców spośród uczniów

Na zapytania ze strony mediów należy odpowiadać natychmiast, przekazując jedynie pewne i sprawdzone informacje, unikając domysłów na temat prawdopodobnych przyczyn sytuacji kryzysowej lub ofiar. Warto zwołać konferencję prasową, kiedy okaże się, że można podać jakieś pewne informacje. Na konferencji powinno się jak najbardziej wyczerpująco odpowiadać na pytania. O ile to możliwe, dyrektor szkoły powinien przewodniczyć konferencji prasowej. Fatalne wrażenie wywołuje nieobecność na konferencji kogokolwiek z kadry zarządzającej szkoły. Należy zawsze dokładnie przemyśleć wybór mówcy występującego podczas konferencji, ponieważ jego kompetencje merytoryczne i komunikacyjne silnie wpłyną na ogólne wrażenie u odbiorców (Black, 2001).

Przedstawione w artykule elementy reagowania w sytuacji kryzysowej stanowią zbiór wskazówek, jednak każda sytuacja kryzysowa ma swój niepowtarzalny charakter, a także

wywołuje różnorodne konsekwencje. Ważne jest diagnozowanie zagrożeń z perspektywy uczniów i personelu. Trzeba dbać o regularne odświeżanie wiedzy na temat zagrożeń w szkole i jej pobliżu. Służyć temu mogą cykliczne spotkania z udziałem personelu szkoły, rodziców oraz uczniów jak też przedstawicieli prasy lokalnej, dotyczące aktualnych zagrożeń. Spotkania takie oprócz elementu edukacyjno-informacyjnego zwiększają zaangażowanie w sprawy bezpieczeństwa i wzmacniają wizerunek dyrekcji szkoły jako świadomej niebezpieczeństw i odpowiedzialnej. Inną metodą zbierania informacji są badania ankietowe prowadzone wśród personelu i uczniów. Można także wykorzystać dane posiadane przez Policję, choć pamiętać należy, że niektóre zdarzenia, w tym przestępstwa mogą nie być zgłaszane.

Podsumowując należy stwierdzić, że nie istnieje idealna recepta na działania w sytuacji kryzysowej. Możemy mówić o redukcji negatywnych skutków zdarzenia, które wywołało kryzys, ale nikt nie jest w stanie odwrócić sytuacji. Pomimo tego znajomość scenariuszy sytuacji traumatycznych, wiedza na temat kryzysów oraz trening zachowań w sytuacji zagrożenia pozwalają nie tylko wyjść „cało” z sytuacji kryzysowej, ale także wzmocnić pozytywny wizerunek szkoły jako organizacji. W nowoczesnym (proaktywnym) modelu reagowania na zdarzenie krytyczne szkoła odznacza się aktywnym działaniem w sferach: prewencji, interwencji, wsparcia i likwidacji skutków zdarzenia krytycznego. Korzystając z wydarzeń traumatycznych uczy się na swoich błędach oraz sukcesach nie wahając się zaangażować osoby spoza struktur szkoły do rozwiązywania problemów powstałych wskutek incydentów krytycznych.

#### LITERATURA

1. Black S. (2001) Public Relations, Dom Wydawniczy ABC. Oficyna ekonomiczna Kraków;
2. Czerwiński A., Gradoń, K. (2001) Seryjni mordercy, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa;