

## Διαχείριση Σχολικών Κρίσεων

### School Crisis management

Κυριακή Μαμάκου, Εκπαιδευτικός, ΠΕ02, Msc, kmamakou@hotmail.com

Kyriaki Mamakou, Secondary Education Teacher, Philologist, Msc, kmamakou@hotmail.com

**Abstract:** The main purpose of this research is to investigate the perceptions of Secondary school teachers on school crisis management. To meet these objectives, qualitative research was conducted with semi - structured interviews in a sample of ten (10) Secondary school teachers in the prefecture of Thessaloniki. The research results revealed the lack of educational policy concerning teachers’ proficiency and training to handle school crisis. However, teachers are sufficiently informed about the subject due to personal interest. The research results can be used.

**Keywords:** school crisis, school crisis team.

**Περίληψη:** Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την πολιτική διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Για την ικανοποίηση του παραπάνω στόχου διεξήχθη ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις σε δείγμα δέκα (10) εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης. Από την έρευνα προκύπτει το ελλειπές θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά την ενημέρωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για θέματα διαχείρισης κρίσεων. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται σχετικά καλά ενημερωμένοι για το θέμα λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για τη διενέργεια μίας ποσοτικής έρευνας μεγαλύτερης εμβέλειας αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα.

**Λέξεις κλειδιά:** σχολική κρίση, ομάδα διαχείρισης κρίσης.

## Εισαγωγή

Στην καθημερινή ζωή η λέξη «κρίση» χρησιμοποιείται για προβλήματα οικονομικά, εκπαιδευτικά, περιβαλλοντικά, πολιτικά, καθώς και προσωπικά συναισθηματικά τραύματα, γεγονός που αποκαλύπτει πως αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της ζωής μας και κατά συνέπεια οφείλουμε να αναπτύξουμε δεξιότητες διαχείρισής της. Σύμφωνα με τους Brock, Sandoval&Lewis, (2005:57), η σχολική κρίση μπορεί να οριστεί ως «ένα ξαφνικό γεγονός, ένα γεγονός που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει ένα μεγάλο αριθμό μαθητών και/ή

προσωπικού, ένα γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει την υγεία, την ασφάλεια και/ή τη θετική κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών».

## Στόχος της έρευνας– ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διενέργεια έρευνας των αντιλήψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την πολιτική διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αφορούν, τόσο στο τι γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί για το συγκεκριμένο θέμα σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και στο τι ισχύει και εφαρμόζεται στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Οι επιμέρους στόχοι της αφορούν, τόσο στο τι γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί για το συγκεκριμένο θέμα σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και στο τι ισχύει και εφαρμόζεται στη σχολική μονάδα που υπηρετούν.

Οι στόχοι αυτοί συγκεκριμενοποιήθηκαν μέσω των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Τι γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί για θέματα πολιτικής διαχείρισης κρίσεων σε μια σχολική μονάδα;
2. Τι εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων;

## Θεωρητικό πλαίσιο

### 1. Εννοιολογική αποσαφήνιση της κρίσης, φάσεις και μοντέλο διαχείρισης κρίσης

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει μια πληθώρα ορισμών για τη σχολική κρίση. Ενδεικτικά, σύμφωνα με τη Χατζηγηρήστου (2012:27):ένας ορισμός για την κρίση ο οποίος έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς (Allen,Jerome, White, MarstonPope, &Rawlins, 2002·Brock et al., 2005· Caplan, 1964· Slaikeu, 1964) ορίζει την κρίση ως μια προσωρινή κατάσταση αναστάτωσης και αποδιοργάνωσης, που χαρακτηρίζεται κυρίως από την αδυναμία του ατόμου να χειριστεί τη συγκεκριμένη κατάσταση με τις συνήθεις μεθόδους που χρησιμοποιεί και από την πιθανότητα να προκύψει (λόγω αυτής της κατάστασης) ένα ριζικά διαφορετικό αποτέλεσμα, θετικό ή αρνητικό.

Επιπλέον, οι Rosenthal και Rijnenburg (όπ. αναφ. στο Heath, 2005) αποδίδουν στην κρίση τα χαρακτηριστικά της απειλής, της αβεβαιότητας και της αίσθησης του επείγοντος. Ο Caplan (όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008), από την άλλη μεριά, θεωρεί πως οι κρίσεις δεν προκαλούνται μόνο από ξαφνικά γεγονότα, αλλά και από εξελικτικές μεταβατικές περιόδους, και έτσι ορίζει την κρίση ως αναστάτωση, αλλά και ως αδυναμία διατήρησης μιας σταθερής συναισθηματικής κατάστασης. Τέλος, για το Harvard Business School (2011), η κρίση έχει διττή υπόσταση. Αυτό σημαίνει πως από τη μια μεριά αποτελεί κίνδυνο, αλλά από την άλλη είναι μια ευκαιρία για αλλαγή και αναζήτηση νέων λύσεων.

Κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της, χαρακτηρίζεται από τέσσερις διαφορετικές φάσεις, οι οποίες θυμίζουν τα στάδια εκδήλωσης μιας ασθένειας. Σύμφωνα με τον Fink (1986) και τους Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος (2005), οι φάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Πρόδρομη φάση της κρίσης (prodromal crisis): τα προειδοποιητικά σημάδια, τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν από την κατάλληλη ομάδα ή άτομο. Δυστυχώς, όμως δε γίνονται πάντα αντιληπτά, καθώς, λόγω της μακράς διάρκειας της φάσης αυτής συχνά ενσωματώνονται στην καθημερινότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Εκδήλωση της κρίσης – κορύφωση (acute crisis): πρόκειται για τη συντομότερη και πιο πιεστική από όλες τις υπόλοιπες φάσεις.
- Στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage): κατά το οποίο γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστούν και να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες της κρίσης και να αναζητηθούν οι αιτίες.
- Στάδιο ύφεσης – επίλυσης (crisis resolution): σηματοδοτεί την επιστροφή στην πρότερη κατάσταση με στόχο, όχι μόνο τις λιγότερες απώλειες, αλλά κυρίως μια ευκαιρία για βελτίωση του οργανισμού.

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης είναι αυτό των τεσσάρων σταδίων του Fink (1986):

- Πρόληψη: στόχος είναι να προβλεφθεί η κρίση μέσω του υπολογισμού πιθανών κινδύνων.
- Προετοιμασία: δημιουργία ενός γραπτού σχεδίου διαχείρισης κρίσης (Σ.Δ.Κ.) και καθορισμός ομάδας διαχείρισης κρίσης.
- Ανταπόκριση: δράσεις για τον έλεγχο των συνεπειών της κρίσης.
- Ανάκαμψη: η φάση της αξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού.

Κατά παρόμοιο τρόπο, ο Heath (2005) αναφέρεται στο μοντέλο των 4R: ελάττωση (reduction), ετοιμότητα (readiness), αντιμετώπιση (response) και ανάκαμψη (recovery).

Για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης μέσω της εφαρμογής ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσης είναι απαραίτητο ο διευθυντής να γνωρίζει πολύ καλά τους διαθέσιμους πόρους, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις. Στους πόρους συμπεριλαμβάνονται το ανθρώπινο δυναμικό και οι υποδομές του οργανισμού. Για τη σύσταση της ομάδας διαχείρισης κρίσης είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να εμπλέξει όλο το προσωπικό και να αναθέσει στον καθένα τον κατάλληλο ρόλο ανάλογα με τις δεξιότητες και τις γνώσεις του. Επίσης, ωφέλιμο είναι να επιδιώξει συνεργασία και με άτομα που ανήκουν και σε άλλους φορείς. Ειδικά, για τη σχολική μονάδα, μπορεί να συνεργαστεί με ψυχολόγους, γιατρούς, κοινωνικούς λειτουργούς (Fink, 1986· Χατζηχρήστου, 2012).

Επιπλέον, όσον αφορά το στάδιο της πρόληψης, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, ατυχήματα και απειλές, είτε πρόκειται για εσωτερικές, όπως η ασφάλεια των κτιριακών εγκαταστάσεων, είτε για εξωτερικές. Επίσης, στο στάδιο αυτό εξαιρετικά χρήσιμη είναι και η μελέτη των λεγόμενων «χειρότερων σεναρίων», καθώς και η αναδρομική μελέτη κρίσεων που συνέβησαν στο παρελθόν (Fink, 1986· Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

## 2. Σχολική κρίση

### 2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση σχολικής κρίσης

Το σχολείο, όπως κάθε οργανισμός, δε θα μπορούσε να μείνει έξω από κινδύνους που απειλούν την ομαλότητα στη λειτουργία του και επιφέρουν αναστάτωση, ενόχληση, άγχος και αποδιοργάνωση. Συνηθισμένοι κίνδυνοι στο σχολικό περιβάλλον αποτελούν ένας βίαιος ή απρόσμενος θάνατος, σοβαρή ασθένεια, πολεμικές ενέργειες, τρομοκρατικές ενέργειες, φυσικές καταστροφές (σεισμός, πυρκαγιά), περιβαλλοντικές καταστροφές, βιομηχανικές καταστροφές, εμπρησμός, επιθετικότητα και βία μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, ένοπλη βία, ατυχήματα, τροχαίο ατύχημα με λεωφορείο, εκβιασμοί, εκφοβισμός, καταστροφή ηλεκτρονικού εξοπλισμού, κακό σχολικό κλίμα, κατάληψη.

Πιο συγκεκριμένα, οι κρίσεις, σύμφωνα με τον Caplan (1961) διακρίνονται στα ακόλουθα δύο είδη:

- Αναπτυξιακές κρίσεις: πρόκειται για γεγονότα που αφορούν τη μετάβαση του ατόμου από ένα αναπτυξιακό στάδιο σε άλλο και είναι προβλέψιμες και αναμενόμενες, π.χ. η μετάβαση στην εφηβεία.
- Κρίσεις καταστάσεων: είναι αναπάντεχες, εμφανίζονται ξαφνικά και χρήζουν επείγουσας αντιμετώπισης.

### 2.2. Νομοθετικό πλαίσιο για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στο σχολείο

Όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων, το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας μας αναφέρεται μόνο σε θέματα διασφάλισης της υγείας και της ασφάλειας μαθητών, αλλά και εκπαιδευτικών και όχι σε κρίσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα που σχετίζονται με την ψυχοσύνθεση παιδιών και εφήβων. Αναλυτικότερα, βάσει της παρ. 5 του Άρθρου 29 (ΦΕΚ 1340/2002), που αφορά τα καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων, ο διευθυντής «Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών». Παράλληλα, στο Άρθρο 36 του ίδιου ΦΕΚ (1340/2002) ορίζεται για τους εκπαιδευτικούς πως «αναλαμβάνουν καθήκοντα εφημερευόντων, έχουν την ευθύνη της επιτήρησης και της προστασίας των μαθητών και

επιμελούνται την καθαριότητα των σχολικών χώρων και ό,τι άλλο σχετίζεται με την υγιεινή και την ασφάλειά τους. Είναι υπεύθυνοι για την επιτήρηση των μαθητών μέσα στην τάξη».

Επιπλέον, οι διευθυντές σχολείων πρέπει να λάβουν υπόψη τους και να εφαρμόζουν τα ακόλουθα, τα οποία, εκτός από το πρώτο, αναφέρονται σε θέματα διασφάλισης της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό (δημόσιο ή ιδιωτικό):

1. «Σχέδιο Μνημονίου Ενεργειών για τη Διαχείριση του Σεισμικού Κινδύνου σε Σχολική Μονάδα», Οργανισμός Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας (Ο.Α.Σ.Π.), Αθήνα, 2015.
2. Π.Δ. 71/88 (ΦΕΚ 241/Β) «Κανονισμός πυροπροστασίας κτιρίων».
3. Νόμος 1568/85 (ΦΕΚ 177/Α/18-10-85) «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων».

### **2.3. Διαχείριση σχολικής κρίσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας - Συγκρότηση ομάδας διαχείρισης κρίσης**

Σκοπός της πολιτικής διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας είναι η διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας (ψυχικής και σωματικής), μαθητών, αλλά και εκπαιδευτικών. Ειδικότερα, σύμφωνα με την Johnson (2000), οι στόχοι της διαχείρισης μιας σχολικής κρίσης είναι η ασφάλεια, η σταθερότητα, η συνοχή, η πρόληψη περιορισμού των τραυμάτων, η εξατομικευμένη επικοινωνία και υποστήριξη, η συνεργασία, η αλληλεγγύη με τις οικογένειες των θυμάτων, η υποστήριξη και η ενδυνάμωση της ομάδας, η δημιουργία αισθήματος κοινότητας και η συνεχής υποστήριξη κατά τη φάση της ανάρρωσης.

Το πρώτο βήμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας σχολικής κρίσης είναι η σύσταση Ομάδας Διαχείρισης Σχολικής Κρίσης (Ο.Δ.Σ.Κ.), η οποία, σε περίπτωση που χρειαστεί, θα συνεργαστεί με την αντίστοιχη ομάδα σε επίπεδο διεύθυνσης εκπαίδευσης και την ομάδα σε επίπεδο περιφέρειας (Nickersonetal, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, η Ο.Δ.Σ.Κ. αποτελείται από τα ακόλουθα μέλη και τα αναπληρωματικά τους, σύμφωνα με τους Brock, Sandoval, & Lewis (2005):

- Συντονιστής διαχείρισης της κρίσης: συντονίζει τα σχέδια διαχείρισης κρίσης και τα επανεξετάζει τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Παράλληλα, συντονίζει ασκήσεις ετοιμότητας, επιτηρεί την επέμβαση σε μία πραγματική κρίση και την αξιολογεί.
- Συντονιστής παρέμβασης στην κρίση: είναι υπεύθυνος για τις ψυχολογικές ανάγκες μαθητών και εκπαιδευτικών και εφαρμόζει τις προτάσεις ψυχολογικής εκτίμησης και παραπομπής τους σε φορείς ψυχικής υγείας.
- Σύνδεσμος με τα Μ.Μ.Ε.: συνεργάζεται με τους δημοσιογράφους του έντυπου και ηλεκτρονικού τύπου.
- Σύνδεσμος με τις υπηρεσίες ασφάλειας: ασχολείται με τον γενικό σχεδιασμό της ασφάλειας και την εκπόνηση σχεδίων με σκοπό την εγγύησή της μετά από μια κρίση.

Κατασκευάζει «τηλεφωνικό δένδρο» για την ενημέρωση όλων των ατόμων της σχολικής κοινότητας σε κατάσταση κρίσης (Χατζηχρήστου, 2012).

- Σύνδεσμος με τις ιατρικές υπηρεσίες: παρέχει εκπαίδευση στις πρώτες βοήθειες, διασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων υλικών και διευκολύνει την επικοινωνία με τα νοσοκομεία και τους γιατρούς.
- Σύνδεσμος με τους γονείς: είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία μαζί τους.

Τέλος, η ομάδα περιλαμβάνει ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, και νοσηλεύτες.

Το σχέδιο διαχείρισης κρίσης για τη σχολική μονάδα περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα. Αρχικά, τη συγκρότηση ομάδας διαχείρισης κρίσης. Στη συνέχεια, την εξέταση πιθανών σεναρίων κρίσης και τον υπολογισμό πιθανών κινδύνων. Ακολούθως, την κατάρτιση ενός σχεδίου αντιμετώπισης της σχολικής κρίσης, το οποίο περιλαμβάνει πρωτόκολλο διαδικασιών, σχέδιο επικοινωνίας και τη συλλογή και αποσαφήνιση των πληροφοριών για την κρίση. Στη συνέχεια, αξιολογεί τις επιπτώσεις της κρίσης στο σχολείο, συντονίζει όλους τους πόρους, μέσα και έξω από το σχολείο και ανταποκρίνεται γρήγορα στην κρίση, παρέχοντας υποστήριξη σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Τέλος, αξιολογεί το πρόγραμμα διαχείρισης της κρίσης και συντονίζει τις εργασίες παρακολούθησης (Barton, 1993; Coombs, 2007).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως υπεύθυνος για τη σωματική ακεραιότητα των μαθητών να έχει μεριμνήσει για την ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου ασφάλειας και υγείας, το οποίο, σύμφωνα με τους Everard&Morris (1999), περιλαμβάνει:

- Ύπαρξη και γνωστοποίηση κανονισμού ασφαλείας, που αφορά συγκεκριμένα μέτρα ασφαλείας.
- Εκπαίδευση προσωπικού και μαθητών στην παροχή Πρώτων Βοηθειών.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων ασφαλείας.
- Εντοπισμό και μελέτη πιθανών κινδύνων.
- Διαδικασίες εκτάκτου ανάγκης.
- Συνεννόηση με εκπροσώπους ασφαλείας.

## Μεθοδολογία της έρευνας

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος, η οποία στοχεύει στη διερεύνηση απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων και όχι στην ποσοτική αποτύπωση των δεδομένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επιβάλλει στον συμμετέχοντα προκαθορισμένες απαντήσεις, αλλά του αφήνει περιθώρια να εκφραστεί ελεύθερα και διακρίνεται για την αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου. (ΕΚΔΔΑ, 2017). Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, η

οποία αποτελείται από προκαθορισμένες ανοιχτές ερωτήσεις. Ωστόσο, παρέχει ευελιξία στον ερευνητή ως προς τη σειρά των ερωτήσεων και την τροποποίηση του περιεχομένου τους ανάλογα με τον ερωτώμενο (Ζαφειρόπουλος, 2015). Για τη διαμόρφωση του ερευνητικού εργαλείου στηριχτήκαμε στη μελέτη της βιβλιογραφίας.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δέκα (10) εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαφόρων ειδικοτήτων από σχολεία της Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Η συνολική τους προϋπηρεσία κυμάνθηκε από 10 έως 18 έτη. Αρχικά, θεωρήθηκε απαραίτητη η πραγματοποίηση μιας πιλοτικής συνέντευξης, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και ασάφειες. Στη συνέχεια, η ερευνήτρια ενημέρωσε όλους τους συμμετέχοντες/ουσες για τον σκοπό της έρευνας και τους έδωσε εγγυήσεις ανωνυμίας. Οι συνεντεύξεις έγιναν πρόσωπο με πρόσωπο και είχαν διάρκεια περίπου 15 - 20 λεπτά.

### **Παρουσίαση αποτελεσμάτων**

Από τις αποφάνσεις των εκπαιδευτικών προέκυψε πως θεωρούν κρίσεις, τόσο αιφνίδια περιστατικά, όπως φυσικές καταστροφές (6 συμμετέχοντες), αιφνίδιους θανάτους, τραυματισμούς, σοβαρές ασθένειες (6 συμμετέχοντες), αλλά και περιστατικά που σχετίζονται με προβληματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στη σχολική κοινότητα και συγκεκριμένα κακό σχολικό κλίμα, συγκρούσεις, εκφοβισμό (8 συμμετέχοντες). Τα παραπάνω συμπυκνώνει η δήλωση του Σ9: «Η έννοια «κρίση» συνήθως συνδέεται με απροσδόκητες δυσμενείς εξελίξεις που απαιτούν άμεση παρέμβαση για την αντιμετώπισή τους».

Οι συνέπειες μιας κρίσης, σύμφωνα με τους περισσότερους συμμετέχοντες είναι αρνητικές. Έτσι, αναφέρθηκαν σε αρνητικές συνέπειες για την ψυχική και σωματική υγεία μαθητών και εκπαιδευτικών (6 συμμετέχοντες), σε κακές σχολικές επιδόσεις (4 συμμετέχοντες), αλλά και κακές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και συνακόλουθα απειλή για τη συνοχή της (4 συμμετέχοντες). Μόνο ένας συμμετέχων τόνισε και το ενδεχόμενο βελτίωσης και ανανέωσης της σχολικής μονάδας μετά από την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, αναφέροντας:

*Σ5: «Πέρα από την υγεία, τη σωματική ακεραιότητα και την ασφάλεια μαθητών και εκπαιδευτικών, μία κρίση μπορεί να διαταράξει την αρμονική συνύπαρξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.... Όλα αυτά μπορεί να απειλήσουν τα αισθήματα αλληλοσεβασμού και τις δυνατότητες συνεργασίας, να δημιουργήσουν συνεχείς τριβές ανάμεσα σε ομάδες και υποομάδες και να διαλύσουν τελικά τη συνοχή της σχολικής κοινότητας. Από την άλλη, η σωστή αντιμετώπιση μιας κρίσης μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τη σχολική κοινότητα, να σφυρηλατήσει τους δεσμούς εμπιστοσύνης και συνεργασίας και να «διδάξει» με έναν διαφορετικό τρόπο όλους τους εμπλεκόμενους».*

Τέλος, ένας συμμετέχων επεσήμανε τον απρόβλεπτο χαρακτήρα της κρίσης όσον αφορά την έκβασή της.

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως μια κρίση προλαμβάνεται κυρίως με την εκπόνηση ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσης και τη σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων (8 συμμετέχοντες). Ειδικότερα, αναφέρθηκαν και κάποια κρίσιμα και ζητήματα αποτελεσματικής πρόληψης από τον Σ1:

*«...Θα πρέπει ορισμένοι καθηγητές να εκπαιδευτούν στις πρώτες βοήθειες. Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να πληρούν τους κανονισμούς ασφαλείας και να υπάρχει φαρμακείο πλήρως εξοπλισμένο». Ακόμη, είναι αναγκαίο η σχολική μονάδα να συνεργάζεται με ψυχολόγο.*

Επιπλέον, αναφέρθηκαν και στον διάλογο και τη συνεργασία (6 συμμετέχοντες), αλλά και στην ενημέρωση για το συγκεκριμένο θέμα, κυρίως από τον διευθυντή (4 συμμετέχοντες). Χαρακτηριστική η δήλωση του Σ7:

*«Δεν είναι πάντα δυνατή η αποφυγή της κρίσης. Σε κάθε όμως περίπτωση, κύριο μέλημα για να την αποφύγουμε είναι η συχνή και λεπτομερής επικοινωνία των μελών της σχολικής κοινότητας, η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαιότητας, η ανάπτυξη κοινής κουλτούρας των μελών στη βάση ενός κοινά αποδεκτού οράματος».*

Όσον αφορά τους σκοπούς της πολιτικής διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κρίσεων και την ελαχιστοποίηση των συνεπειών της ως τον βασικό σκοπό μιας τέτοιας πολιτικής (8 συμμετέχοντες). Δεν παραλείπουν, ωστόσο, να αναφέρουν και τη συνεργασία και υγιή συνύπαρξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (4 συμμετέχοντες), καθώς και την ενημέρωση των εκπαιδευτικών (2 συμμετέχοντες), αναφέροντας ενδεικτικά:

*Σ10: «Πρώτα από όλα, η ασφάλεια των μαθητών και του προσωπικού, έπειτα η επίλυση προβλημάτων και τριβών και επιπλέον η διασφάλιση του θετικού κλίματος και της υγιούς λειτουργίας της σχολικής μονάδας στο σύνολό της. Η διαχείριση των κρίσεων στοχεύει στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, αλλά και στην υγιή συνεργασία και συνύπαρξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας».*

Τέλος, η ανάλυση των ερωτημάτων που αφορούν το 1ο ερευνητικό ερώτημα κλείνει με την ερώτηση σχετικά με τις πηγές ενημέρωσης των εκπαιδευτικών για θέματα διαχείρισης κρίσεων. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί ενημερώνονται κυρίως μέσω επιμορφώσεων και σεμιναρίων (10 συμμετέχοντες) και προσωπικής βιβλιογραφικής αναζήτησης (4 συμμετέχοντες), αλλά και από τον διευθυντή του σχολείου που υπηρετούν (2 συμμετέχοντες). Επιπλέον, λαμβάνουν ενημέρωση και μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα (1 συμμετέχων). Για παράδειγμα, ο Σ5 δήλωσε πως είναι σύνδεσμος με το Παρατηρητήριο Βίας.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τι ισχύει στην πράξη στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί, η διερεύνηση ξεκίνησε με τους τρόπους προετοιμασίας μιας σχολικής μονάδας για το ενδεχόμενο εκδήλωσης κρίσης. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν ποικίλλουν οι τρόποι προετοιμασίας για το ενδεχόμενο αυτό. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν στον διάλογο και τη συνεργασία με μαθητές και γονείς (4 συμμετέχοντες), στις συστηματικές εφημερίες (3 συμμετέχοντες), στην πραγματοποίηση



άσκησης σεισμού (1 συμμετέχων) και στην κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού για τη σχολική μονάδα (2 συμμετέχοντες). Μόνο σε μία σχολική μονάδα όμως συγκροτείται ομάδα διαχείρισης κρίσης και παράλληλα, υπάρχει οργανωμένο σχέδιο για την αντιμετώπισή της, σύμφωνα με τη δήλωση ενός συμμετέχοντα. Τέλος, ένας συμμετέχων (Σ3) τόνισε την ανυπαρξία οργανωμένης προετοιμασίας για την περίπτωση κρίσης:

*«...Οι κρίσεις αντιμετωπίζονται περιστασιακά και τη στιγμή που εμφανίζονται χωρίς κανένα συγκεκριμένο πλάνο, εμπειρικά και ευκαιριακά».*

Από τις αποφάνσεις των συμμετεχόντων προκύπτει πως δεν έχει τύχει μέχρι στιγμής να αντιμετωπίσουν κρίσεις μεγάλου μεγέθους. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν κυρίως σε κρίσεις που αφορούν σχέσεις μεταξύ μαθητών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών. Για τον λόγο αυτό, προφανώς, έχουν περιοριστεί και οι πέντε συμμετέχοντες της έρευνας μας στον διάλογο ως τρόπο αντιμετώπισής τους. Ενδιαφέρουσα είναι η τοποθέτηση του Σ6, που αξιολογεί τον τρόπο αντιμετώπισης κρίσεων που έχουν υιοθετήσει στη σχολική μονάδα που υπηρετεί:

*«... Κρίσεις μεταξύ μαθητών που αντιμετωπίστηκαν με συζητήσεις, κρίσεις μεταξύ καθηγητών που στην πραγματικότητα έμειναν χωρίς πραγματική επίλυση, παρά επιφανειακή αντιμετώπιση, απλές συστάσεις και συζητήσεις με αμοιβαίες αναγκαστικές υποχωρήσεις».*

Τέλος, η έρευνα κλείνει με τον εντοπισμό από τους εκπαιδευτικούς πιθανών κινδύνων για τους μαθητές στη σχολική μονάδα που υπηρετούν. Χαρακτηριστικό είναι πως οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε πλήθος παραγόντων, που αφορούν τόσο τη σωματική, όσο και την ψυχική υγεία των μαθητών. Έτσι, 7 συμμετέχοντες επεσήμαναν προβλήματα στις κτιριακές εγκαταστάσεις, που σχετίζονται, κατά τον Σ4, με «.....ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, σκάλες, ασφαλτοστρωμένες επιφάνειες γηπέδων, εξώστες...». Ο Σ2 δήλωσε:

*«Οι κτιριακές εγκαταστάσεις δεν είναι και οι πιο ασφαλείς. Το πιο σημαντικό είναι ο μικρός χώρος της αυλής. Δεν υπάρχει αρκετός χώρος ώστε να παίζουν οι μαθητές με ασφάλεια...».*

Τα προβλήματα όμως, δυστυχώς, δεν περιορίζονται μόνο στις κτιριακές εγκαταστάσεις. Αναφέρθηκαν, επίσης, στην προβληματική συστέγαση με άλλο σχολείο και επικίνδυνους εξωσχολικούς που έρχονται σε επαφή με τους μαθητές (5 συμμετέχοντες), στην περιθωριοποίηση μαθητών λόγω έλλειψης κουλτούρας συμπερίληψης (5 συμμετέχοντες), στην πλημμυρή άσκηση εφημεριών από τους εκπαιδευτικούς (1 συμμετέχων) και προβλήματα ασφάλειας κατά τη μεταφορά μαθητών από και προς τον χώρο του σχολείου, αλλά και κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών επισκέψεων και εκδρομών (1 συμμετέχων).

## **Συμπεράσματα - προτάσεις**

Από τα δεδομένα που προέκυψαν όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι σαφές πως οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν και τις δύο κατηγορίες περιπτώσεων κρίσης, δηλαδή τόσο τις κρίσεις καταστάσεων, όσο και τις κρίσεις που έχουν να κάνουν με θέματα συμπεριφοράς και ψυχολογίας μαθητών και υποβόσκουν για αρκετό καιρό πριν την εκδήλωσή τους. Ωστόσο, στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν αντιλαμβάνονται πως μια

κατάσταση κρίσης μπορεί να έχει και θετικές συνέπειες και να οδηγήσει σε ανανέωση και να κάνει πιο αποτελεσματική τη σχολική μονάδα στη λειτουργία της, αν αντιμετωπιστεί έγκαιρα και ορθά (Harvard Business School, 2011). Αναγνωρίζουν μόνο τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης για την ασφάλεια και την ψυχική υγεία των μαθητών, άποψη που εύλογα μπορεί να τους δημιουργεί άγχος και ανασφάλεια κατά την αντιμετώπισή μιας κρίσης, εφόσον πιστεύουν πως η έκβαση θα είναι μόνο αρνητική.

Ακόμη, αντιλαμβανόμενοι πως η πολιτική διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αποσκοπεί κυρίως στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους και στην ελαχιστοποίηση των συνεπειών της κρίσης, θεωρούν πως η σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσης και η κατάρτιση ενός σχεδίου για την αντιμετώπισή της είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για την πρόληψή της. Ακολουθούν ο διάλογος και η συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Δυστυχώς, όμως, ομάδες και σχέδια διαχείρισης κρίσεων δεν εφαρμόζονται στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν, καθώς οι κρίσεις προλαμβάνονται κυρίως με τον διάλογο, αλλά και με άλλους τρόπους.

Κρίσεις μεγάλου μεγέθους δεν έχουν αντιμετωπίσει οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικοί. Ίσως αυτός να είναι και ο λόγος για το έλλειμμα που διαπιστώνεται σε επίπεδο συστηματικής και οργανωμένης ενημέρωσης για το συγκεκριμένο θέμα από την πλευρά πρωτίστως του Υπουργείου Παιδείας και των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης και ακολούθως του διευθυντή σχολικής μονάδας. Ωστόσο, αν και οι κρίσεις μεγάλου μεγέθους δεν είναι συχνές, εντούτοις οι συνέπειές τους είναι πολύ σοβαρές και για τον λόγο αυτό είναι επιβεβλημένη η πρόληψη. Ας μην ξεχνούμε τραγικά συμβάντα, όπως το πολύνεκρο δυστύχημα με σχολικό λεωφορείο στην κοιλάδα των Τεμπών το 2003.

Τέλος, οξύμωρο σχήμα αποτελεί πως ενώ οι εκπαιδευτικοί έχουν σαφή αίσθηση των πολλών κινδύνων που ελλοχεύουν στις σχολικές μονάδες για την ασφάλεια των μαθητών, εντούτοις από τη μεριά των προϊστάμενων αρχών δεν υπάρχει η απαραίτητη ενημέρωση και ο σχεδιασμός για την πρόληψη και την αντιμετώπιση φαινομένων κρίσης.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε πως παρά το ελλιπές θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θέματα διαχείρισης κρίσεων, οι εκπαιδευτικοί έχουν αρκετές γνώσεις για το θέμα. Δυστυχώς, όμως, υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ θεωρίας και εφαρμογής στην πράξη. Αυτό οφείλεται κυρίως στην απουσία οργανωμένων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων στις περισσότερες σχολικές μονάδες. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως δεν αρκεί μόνο το προσωπικό ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για την πρόληψη και αντιμετώπιση των σχολικών κρίσεων, αλλά χρειάζονται αλλαγές σε θεσμικό επίπεδο. Για τον λόγο αυτό και στη συνέχεια της εργασίας θα προβούμε σε μια σειρά προτάσεων.

Αρχικά, είναι απαραίτητο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους να λάβουν εισαγωγική επιμόρφωση, μέρος της οποίας θα αποτελεί η αποτελεσματική αντιμετώπιση διαχείρισης κρίσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και η γνώση της σχετικής με το θέμα νομοθεσίας. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να ενημερωθούν για τη σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσης και την κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κρίσης, καθώς

και για τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας με φορείς και αρχές, όπως η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η Περιφερειακή Διεύθυνση, ιατροί και νοσηλευτικό προσωπικό, ψυχολόγοι και κοινωνικοί λειτουργοί. Στη συνέχεια, οφείλουν να μεταφέρουν τις γνώσεις αυτές στους συναδέλφους τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι και θα αναλάβουν ενεργό ρόλο ως μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσης.

Επιπλέον, κρίνεται ωφέλιμο η κάθε σχολική μονάδα να καταρτίζει εσωτερικό κανονισμό σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και εκπροσώπους των μαθητών. Ένα οριοθετημένο πλαίσιο με σαφείς κανόνες που θα τηρούνται από όλους θα διαφυλάξει το υγιές σχολικό κλίμα, αλλά και την ασφάλεια των μαθητών. Ειδικότερα, ο εσωτερικός κανονισμός πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα ασφαλείας, καθώς και την εκπαίδευση προσωπικού και μαθητών στην παροχή Πρώτων Βοηθειών.

Από τη μεριά των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης είναι απαραίτητο στην αρχή της σχολικής χρονιάς να ζητούνται συγκεκριμένα στοιχεία από τους διευθυντές σχολικών μονάδων τα οποία θα αφορούν:

- ✓ Καταγραφή πιθανών κινδύνων στη σχολική μονάδα για την ασφάλεια των μαθητών, που θα αναφέρονται, όχι μόνο στις κτιριακές εγκαταστάσεις, αλλά και σε παράγοντες που ενδέχεται να διαταράξουν το υγιές κλίμα του σχολείου.
- ✓ Ονόματα εκπαιδευτικών που αποτελούν την Ομάδα Διαχείρισης Σχολικής Κρίσης της σχολικής μονάδας, καθώς και τον ρόλο που θα αναλαμβάνει ο καθένας τους.

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό να αντιληφθούμε πως δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν όλες οι πιθανές περιπτώσεις εκδήλωσης κρίσης. Παρ’ όλα αυτά όσο πιο πλήρες και εμπειριστατωμένο είναι το σχέδιο διαχείρισης κρίσης, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες επιτυχούς αντιμετώπισής της. Τέλος, πάντα πρέπει να αντιμετωπίζουμε την κρίση ως μια δοκιμασία που μπορεί να έχει και θετική πλευρά και να αποτελέσει το έναυσμα για βελτίωση και καλύτερη προετοιμασία για το μέλλον.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ξενόγλωσση

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western Pub. Co.

Caplan, G. (1961). *An approach to community mental health*. New York: Grune and Stratton.

Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Los Angeles: SAGE Publications.

Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: American Management Association.

Harvard Business School (2011). *Harvard business essentials: crisis management*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Nickerson, A, Brock, S., & Reeves, M. (2006). School crisis teams within an incident command system. *The California School Psychologist*, 11(1), 63-72.

Johnson, K. (2000). *School Crisis Management: A Hands-on Guide to Training Crisis Response Teams*. U.S.A.: Hunter House.

### **Ελληνόγλωσση**

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2017). *Μεθοδολογία έρευνας στην εκπαίδευση*. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Θεσσαλονίκη.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία*; Αθήνα: Κριτική.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Υ.Π.Ε.Π.Θ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η., Στεφανάτος, Σ. (2005). *Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων & ανθρώπινος παράγοντας: παραδείγματα εφαρμογής*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Χατζηχρήστου, Χ. (επιμ.) (2012). *Διαχείριση κρίσεων στη σχολική κοινότητα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

### **Στα ελληνικά από μετάφραση**

Brock S., Sandoval J., Lewis S. (2005). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο*. Αθήνα: Δαρδανός.

Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Heath, R. (2005). *Διαχείριση κρίσεων: αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*. Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.

### **Νομοθεσία**

Νόμος 1568/85 (ΦΕΚ 177/Α/18-10-85) «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων».

Ο.Α.Σ.Π. (2015). *Σχέδιο Μνημονίου Ενεργειών για τη Διαχείριση του Σεισμικού Κινδύνου σε Σχολική Μονάδα*. Αθήνα, 2015.

Π.Δ. 71/88 (ΦΕΚ 241/Β) «Κανονισμός πυροπροστασίας κτιρίων».

Υπ. Απ. 353/1/324/105657/Δ1/8-10-2002 (ΦΕΚ 1340/2002) «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».