Διαχείριση κρίσεων στους σχολικούς οργανισμούς

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου*

Περιληψη

Οι διευθυντές των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών καλούνται να διοικήσουν ανθρώπινους και υλικοτεχνικούς πόρους σε ένα αβέβαιο και γεμάτο προκλήσεις μέγα περιβάλλον. Μία ορατή πρόκληση είναι η διαχείριση κρίσεων στη σχολική μονάδα είτε αυτή οφείλεται σε ανθρωπογενή είτε σε φυσικά αίτια. Εκτός από τη γνώση μοντέλων διαχείρισης κρίσης, απαιτείται από το διευθυντή να αναπτύξει ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες, που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες συγκυρίες. Κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση των σχολικών κρίσεων είναι η ενδυνάμωση του διευθυντικού δυναμικού μέσω της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση σχολικών κρίσεων, διευθυντής, ομάδα διαχείρισης κινδύνου, συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη

Εισαγωγή

Ο όρος κρίση, αν και παρουσιάζει σημασιολογική ποικιλία όταν συνδέεται με τα διάφορα επιστημονικά πεδία (π.χ. υγείας, τεχνολογίας, οικονομίας, φιλοσοφίας, κοινωνιολογίας κλπ), εντούτοις συνειρμικά ανακαλεί κυρίως αρνητικές σκέψεις όπως αβεβαιότητα, αστάθεια, απειλή τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο, παρά διασυνδέεται με την ικανότητα του ανθρώπου να εμβαθύνει και να καταλήγει σε λογικά συμπεράσματα. Ο Weick (1988) ορίζει ως κρίση «γεγονότα με μικρή πιθανότητα να συμβούν αλλά

* Επ. Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

με σημαντικές συνέπειες», οι οποίες απειλούν τους θεμελιώδεις στόχους ύπαρξης ενός οργανισμού. Εξαιτίας της μικρής πιθανότητας να συμβούν, αυτά τα γεγονότα διαφεύγουν της ερμηνείας και απαιτούν μεγάλες προσπάθειες κοινής νοηματοδότησης. Η κατάρρευση του νοήματος κατά την κρίση, την οποία ο Weick περιγράφει ως κοσμολογικό επεισόδιο, μπορεί να οδηγήσει σε παράλογες συμπεριφορές, οι οποίες θα επιτείνουν την ήδη αρνητική κατάσταση.

Ο Campbell (1999) οριοθετεί την κρίση ως ένα σοβαρό, αρνητικό συμβάν, με επιζήμιες επιδράσεις για τον οργανισμό, το οποίο μπορεί να βλάψει όχι μόνο τους εργαζομένους, αλλά και τη λειτουργία και τη φήμη του ίδιου του οργανισμού. Διακρίνει όμως την κρίση από την κατάσταση έκτακτης ανάγκης, η οποία είναι ένα ξαφνικό, απροσδόκητο γεγονός που απαιτεί άμεση και γρήγορη ανταπόκριση είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Κλιμάκωση της κρίσης θα επέλθει όταν ο οργανισμός αποτύχει να ελέγξει ένα σοβαρό επεισόδιο.

Στο ίδιο εννοιολογικό πλαίσιο κινήθηκε και ο Mitroff (2001), ο οποίος όρισε την κρίση ως ένα συμβάν που επηρεάζει ή μπορεί να επηρεάσει όλο τον οργανισμό. Εάν μια κρίση επηρεάζει μόνο ένα μικρό, απομονωμένο τμήμα του οργανισμού τότε δεν είναι μείζονα, αφού αυτού του είδους η κρίση συμβαίνει όταν επιφέρει μεγάλο κόστος σε ανθρώπινες ζωές, περιουσία, οικονομικές απολαβές, φήμη και γενικότερα την ευζωία ενός οργανισμού. Η κρίση αποτελεί μέρος του φυσικού κύκλου ενός οργανισμού και προσφέρει νέες, απροσδόκητες ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλαγή και ανανέωση. Βέβαια οι αναδυόμενες ευκαιρίες εξαρτώνται από τον ηγέτη, τη λήψη απόφασης και την αναπλαισίωση της κρίσης.

Οι Seeger, Sellnow, & Ulmer (2003) όρισαν την κρίση ως ένα συγκεκριμένο, απροσδόκητο και εκτός ρουτίνας για τον οργανισμό συμβάν που δημιουργεί υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλεί ή εκλαμβάνεται ως απειλή για τους υψηλής προτεραιότητας στόχους του οργανισμού. Αυτό το συμβάν ενέχει τον κίνδυνο ρίσκου, βλάβης και το ενδεχόμενο περαιτέρω απώλειας. Επομένως βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης είναι αφενός το κομβικό σημείο όπου η κατεύθυνση, ο χαρακτήρας και η δομή του συστήματος αλλοιώνονται εκ βάθρου και αφετέρου τα επίπεδα αβεβαιότητας που βιώνουν τα μέλη οργανισμού.

Σχολική κρίση

Η σχολική κρίση, κατά αναλογία με το γενικό όρο, επηρεάζει έναν σχολικό οργανισμό (μαθητές, εκπαιδευτικό, διοικητικό και γραμματειακό προσωπικό, ομάδες αναφοράς) και σχετίζεται με ένα γεγονός που μπορεί να είναι και απρόσμενο. Σύμφωνα με τους Brock, Sandoval & Lewis (2005) μια σχολική κρίση είναι ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός, το οποίο επηρεάζει μεγάλο αριθμό μαθητών ή/και εκπαιδευτικών και μπορεί να επηρεάσει την υγεία, την ασφάλεια, καθώς και την κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των εμπλεκομένων.

Η εν λόγω κρίση μπορεί να σχετίζεται με το σχολείο ανεξάρτητα εάν συμβαίνει εντός ή εκτός του οργανισμού και διακρίνεται για την αβεβαιότητα, την περιπλοκότητα και τον έκτακτο χαρακτήρα της (Liou, 2015). Οι σχολικές κρίσεις, ακριβώς επειδή αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου, απειλούν την ασφάλεια, τη συνέχεια και τη σταθερότητα όχι μόνο της σχολικής, αλλά και της τοπικής κοινότητας. Συνήθως δεν εμφανίζονται εν μία νυκτί, δεν είναι συμβάν αλλά μια διαδικασία, που αποτελείται από διαδοχικές φάσεις.

Αίτια σχολικών κρίσεων

Η σχολική κρίση διασυνδέεται με ποικίλα αίτια, τόσο φυσικά όσο και ανθρωπογενή (Mitroff, 2001). Ανά τον κόσμο μια συχνή αιτία σχολικών κρίσεων είναι οι φυσικές καταστροφές, όπως πλημμύρες, σεισμοί, πυρκαγιές, τυφώνες, τσουνάμια, ακραίες καιρικές συνθήκες που προκαλούν εκτός των κτιριακών καταστροφών, σοβαρούς τραυματισμούς ή και θανάτους. Οι φυσικές καταστροφές επηρεάζουν αναπόδραστα τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού, την απόδοση του προσωπικού αλλά και τις σχολικές επιδόσεις των μαθητών. Μετά από μια φυσική καταστροφή οι οικογένειες και η τοπική κοινότητα συχνά στηρίζονται στο σχολείο είτε για να ανακτήσουν τη χαμένη σταθερότητα είτε για να προμηθευτούν τα απαραίτητα. Στα φυσικά αίτια μπορούν να ενταχθούν και οι λοιμώδεις νόσοι, καθώς και οι υγειονομικές κρίσεις, όπως η πρόσφατη του SARS-COV που τόσο ταλάνισε την εκπαιδευτική κοινότητα σε παγκόσμιο επίπεδο (Harris & Jones, 2020· Schwartzman, 2020 · WHO 2020· World Bank 2020· OECD 2021).

Τα τελευταία χρόνια όμως πληθαίνουν και οι σχολικές κρίσεις που οφείλονται σε ανθρωπογενή αίτια, δηλαδή σχετίζονται με τη διατάραξη

της σωματικής και ψυχικής υγείας συνήθως μελών του εσωτερικού σχολικού περιβάλλοντος. Ατυχήματα (π.χ. κατά τη σχολική εκδρομή), τραυματισμοί, απόπειρες αυτοκτονίας ή ξαφνικός θάνατος μαθητή ή εκπαιδευτικού μπορούν να προκαλέσουν ζητήματα που χρήζουν ψυχολογικής υποστήριξης, ίσως και την ανάγκη διαχείρισης του πένθους στη σχολική κοινότητα (Nelson, 2018· Alanezi, 2020). Αρκετά συχνά είναι στις ημέρες μας και τα ζητήματα ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών, όπως δυσκολία συγκέντρωσης, επιθετικότητα, απομόνωση/απόσυρση, αγχώδεις διαταραχές, ευαλωτότητα, φοβίες, κατάθλιψη, εξουθένωση (Steeves et al, 2017). Πρόκειται επομένως για κρίσεις που χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας ως προς την έκβασή τους και απαιτούν ετοιμότητα, γνωστική και συναισθηματική, για τη διαχείρισή τους. Εξίσου μεγάλη ετοιμότητα απαιτεί και η διαχείριση της σχολικής βίας που συνήθως αποβαίνει ιδιαίτερα επιβλαβής για τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Η σχολική βία συνδέεται με συμμορίες, διακίνηση ναρκωτικών, κατοχή όπλων ή/και αιχμηρών αντικειμένων, απαγωγή και ομηρία μαθητών, μαζικές δολοφονίες, πράξεις τρομοκρατίας ή πολέμου (Nickerson & Brock, 2011). Εκτός από τα ακραία περιστατικά βίας, κρίσεις δημιουργούν και περιστατικά μέτριας ή χαμηλής βίας όπως εκφοβισμός, απειλές, σχολικοί καβγάδες, εξύβριση, απειλές για βόμβα. (Robertson, 2017). Η σχολική βία είναι πιο πιθανό να παρουσιαστεί σε αστικές σχολικές μονάδες μεγάλου μεγέθους παρά σε μικρότερα σχολεία ή σχολεία αγροτικών περιοχών (Maida, 2012). Οι πράξεις βίας εντός του σχολικού περιβάλλοντος δημιουργούν συναισθήματα αβεβαιότητας, φόβου και άγχους και δυσκολεύουν την επάνοδο μαθητών και εκπαιδευτικών στο σχολείο. Πολύ σημαντικές τέλος είναι και οι ανθρωπογενείς σχολικές κρίσεις που εμφανίζονται όταν παραβιάζεται ο κώδικας δεοντολογίας της σχολικής κοινότητας και διακυβεύεται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια, το κύρος του εκπαιδευτικού επαγγέλματος, τα ατομικά δικαιώματα και οι ανθρώπινες αξίες.

Λόγω των αρνητικών συνεπειών που προκαλούν οι σχολικές κρίσεις σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού, απαιτούν την ορθολογική διαχείρισή τους ώστε ο σχολικός οργανισμός και τα διευθυντικά στελέχη να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι και να μειωθούν οι επιπτώσεις που έπονται των απροσδόκητων συμβάντων (Ridgely, 2006).

Διαχείριση σχολικών κρίσεων

Συνήθης τακτική αντιμετώπισης των σχολικών κρίσεων είναι η εκπόνηση και η αποστολή στα σχολεία εγχειριδίων διαχείρισής τους, με πρωτοπόρο το Υπουργείο Παιδείας των ΗΠΑ από τη δεκαετία του 1960. Στον 20ο αιώνα τα πρωτόκολλα διαχείρισης σχολικών κρίσεων εστίαζαν κυρίως στην αντιμετώπιση και όχι στην πρόληψη της κρίσης, ενώ στον 21ο αιώνα τονίζουν την ανάγκη δημιουργίας ομάδας διαχείρισης κρίσεων και σχεδίου δράσης. Επίσης, στις μέρες μας αναδεικνύεται η αναγκαιότητα παρέμβασης κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την κρίση (Daughtry, 2015). Ευρέως χρησιμοποιούμενο είναι το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων PREPaRE (Prevent, Reaffirm, Evaluate, Provide and Respond, Examine) που αναπτύχθηκε από το Σύνδεσμο Σχολικών Ψυχολόγων Αμερικής (NASP: National Association of School Psychologists) και περιγράφει την ανάγκη διαχείρισης της κρίσης αναδεικνύοντας τη σημασία της μείωσης του κινδύνου, της πρόληψης, της προστασίας, της απόκρισης και της αποκατάστασης.

Ιδιαίτερα βοηθητική για τη διαχείριση των σχολικών κρίσεων στάθηκε η ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης κρίσεων στους οικονομικούς οργανισμούς και η υιοθέτησή τους από εκπαιδευτικούς. Μοντέλα όπως του Steven Fink (1986) και του Ian Mitroff (1994) ανέδειξαν τη σημασία του κύκλου ζωής κάθε κρίσης και των επιμέρους φάσεών της από πρόδρομα στάδια πρόβλεψης έως στάδια επίλυσης και ενσωμάτωσης της νέας γνώσης. Ειδικά ο Mitroff για να υπερβεί το πεπερασμένο των πόρων των οργανισμών πρότεινε τη δημιουργία κατηγοριών κρίσεων (clusters), κατηγοριών δράσεων πρόληψης και διπλών χαρτοφυλακίων ενεργειών (για κάθε κρίση θα υπήρχε πρόβλεψη για αντίστοιχη προληπτική ενέργεια).

Τα περισσότερα εγχειρίδια χωρών που διαχειρίζονται σχολικές κρίσεις προτείνουν η αντιμετώπιση να γίνει σε τέσσερις επάλληλες φάσεις: α) μείωση του κινδύνου και πρόληψη (mitigation & prevention), β) ετοιμότητα (preparedness), γ) απόκριση (response) και δ) αποκατάσταση (recovery) (βλ. ενδεικτικά *Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities*, USA Department of Education, 2007· *School Crisis Management: Handbook of aftermath intervention and psychological support*, Education Bureau Government of Hong Kong, 2021). Οι εν λόγω φάσεις της σχολικής διαχείρισης κρίσης περιλαμβάνουν διακριτές, αλλά ταυτόχρονα διασυνδεόμενες με τις άλλες φάσεις, ενέργειες, οι οποίες βρίσκονται υπό καθεστώς συνεχούς αναθεώρησης και επανελέγχου. Όλες μαζί οι φάσεις παρέχουν τις βάσεις για ένα σχέδιο ετοιμότητας, απόκρισης

και αποκατάστασης, το οποίο θα διασφαλίσει τη συνέχεια του εκπαιδευτικού οργανισμού και των ανθρώπων του.

Η πρόληψη προϋποθέτει αφενός τη συνεργασία του σχολείου με εταίρους της τοπικής κοινότητας (π.χ. σώματα ασφαλείας, νοσοκομεία, υπηρεσίες κοινωνικής ευημερίας) και αφετέρου μια ηγετική ομάδα που θα εκπονήσει το σχέδιο δράσης. Τα σχολεία δεν μπορούν να ελέγξουν την πιθανότητα εμφάνισης απειλών, μπορούν όμως να μειώσουν την επίδρασή τους εγκαθιδρύοντας κουλτούρα εγρήγορσης και εκπονώντας σχέδια αξιολόγησης κινδύνων και ασφάλειας. Επίσης η επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση προσωπικού και μαθητών με βάση τα σχέδια και τα πρωτόκολλα ετοιμότητας διαχείρισης φυσικών κινδύνων διευκολύνει τις ασφαλείς εκκενώσεις των κτιρίων (MacNeil & Topping 2007). Σημαντική στο στάδιο της πρόληψης θεωρείται και η χάραξη ενδοσχολικής στρατηγικής σε θέματα παραβατικότητας, εκφοβισμού και βίας με τη συμμετοχή του σχολείου σε αντίστοιχα εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα πρόληψης.

Παρά τις ενέργειες στο στάδιο της πρόληψης, είναι σίγουρο ότι περιστατικά κρίσεων θα συμβούν στα σχολεία. Ο καλός προγραμματισμός θα διευκολύνει μια γρήγορη και συντονισμένη απόκριση μόλις η κρίση συμβεί. Η ετοιμότητα σχετίζεται με το να μπορεί ο σχολικός οργανισμός να προσφέρει σύντομα και έγκαιρα μια οργανωμένη και αποτελεσματική απόκριση σε ένα συμβάν (Liou, 2015). Η καλή προετοιμασία περιλαμβάνει χρηματοοικονομική επένδυση σε ανθρώπινους και υλικοτεχνικούς πόρους, αλλά σίγουρα η προοπτική μείωσης ατυχημάτων και διασφάλισης της ανθρώπινης ζωής αξίζει την επένδυση. Κάθε σχολική μονάδα χρειάζεται ένα σχέδιο δράσης προσαρμοσμένο στα μοναδικά της χαρακτηριστικά, σίγουρα όμως τα σχέδια δράσης σχολικών μονάδων της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας θα πρέπει να διέπονται από κοινές αρχές σχεδιασμού, όπως ορισμός υπευθύνων και κατανομή αρμοδιοτήτων, σχέδιο επικοινωνίας, στρατηγική λήψης αποφάσεων, συμβατικά και ψηφιακά αποθετήρια κ.λ.π.

Η τρίτη φάση στη διαχείριση των σχολικών κρίσεων είναι η φάση της απόκρισης και αφορά στην άμεση εφαρμογή του σχεδίου δράσης και όχι στη δημιουργία του ή στον επανασχεδιασμό του κατά τη στιγμή της κρίσης. Η απόκριση σχετίζεται με την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών όπως η εκκένωση εγκαταστάσεων, η ενεργοποίηση πρωτοκόλλων, η διαχείριση πληροφοριών, η παροχή πρώτων βοηθειών, η συνεργασία των εμπλεκόμενων ομάδων ή μελών της σχολικής κοινότητας με εξωτερικές υπηρεσίες (Nickerson & Brock, 2011).

Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική φάση στη διαχείριση των σχολικών κρίσεων είναι η φάση της αποκατάστασης. Στόχος της είναι η όσο το δυνατό πιο γρήγορη επιστροφή του σχολικού οργανισμού στην ομαλότητα, δηλαδή στο καθεστώς διδασκαλίας και μάθησης (Fletcher & Nicholas, 2016). Βεβαίως η επάνοδος στις συνθήκες κανονικότητας και ασφάλειας, οι οποίες επικρατούσαν προ της κρίσης, δεν είναι εύκολο εγχείρημα και μπορεί να απαιτεί τόσο τη συναισθηματική στήριξη και αρωγή του μαθητικού και εκπαιδευτικού πληθυσμού όσο και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Ο χρόνος που θα διαρκέσει η αποκατάσταση σίγουρα σχετίζεται με τη σοβαρότητα και το βαθμό της κρίσης, καθώς και με τη διάρκεια του μετατραυματικού σταδίου.

Η αποκατάσταση είναι το τέλος μιας κυκλικής διαδικασίας, αλλά όπως είθισται στην επιστήμη της Διοίκησης, είναι η απαρχή μιας νέας διαδικασίας αποτίμησης και επανασχεδιασμού. Κρίσιμα ερωτήματα όπως «τι πήγε καλά, τι δεν πήγε καλά, ποια διαδικασία μπορεί να βελτιωθεί» πρέπει τεκμηριωμένα να απαντηθούν ώστε ο σχολικός οργανισμός να είναι έτοιμος για τη διαχείριση της επόμενης κρίσης. Το τρίπτυχο ξεκάθαροι στόχοι, ολιστική πληροφόρηση και γνωστική ικανότητα των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων αποτελεί το κομβικό σημείο για τη λήψη κάθε μελλοντικής απόφασης.

Κάθε σχολική μονάδα οφείλει να εγκαθιδρύσει τη δική της Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα πιθανά προβλέψιμα ή απρόβλεπτα περιστατικά που θα εμφανιστούν. Μέλη της ομάδας είναι άτομα που έχουν τη γνώση και τις ικανότητες να διαχειριστούν τέτοια περιστατικά, όπως η διευθυντική ομάδα, η οποία ηγείται, επίλεκτα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού, σχολικοί ψυχολόγοι, ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, εκπρόσωποι αστυνομίας και πυροσβεστικής κ.ά.. Ο σκοπός της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων είναι διττός: αφενός να εφαρμόσει άμεσα το σχέδιο δράσης σε περίπτωση εμφάνισης σχολικής κρίσης, αφετέρου να το αναθεωρεί τακτικά και να το προσαρμόζει στην εκάστοτε συγκυρία (Brock et al, 2005).

Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση κρίσεων

Η άσκηση διοίκησης σε κοινωφελείς οργανισμούς, όπως οι σχολικοί –συγκριτικά με την αντίστοιχη δραστηριότητα στους οικονομικούς οργανισμούς– είναι λιγότερο περίπλοκη και απρόβλεπτη. Επειδή όμως το σχο-

λείο δρα σε περιβάλλον ευμετάβλητο και ρευστό, ο διευθυντής καλείται όχι μόνο να αντιμετωπίσει αβέβαιες και απρόβλεπτες κρίσεις, αλλά και να λειτουργήσει ως ηγέτης στη διαχείριση των κρίσεων (crisis leader).

Στο στάδιο της μείωσης κινδύνου και της πρόβλεψης ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία σχολικής κουλτούρας ετοιμότητας καθώς και κλίματος που διασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια των μελών του οργανισμού. Η έγκαιρη αξιολόγηση των κινδύνων επιτρέπει στον διευθυντή να λάβει καινοτόμες αποφάσεις σχετικά με τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Nelson, 2018). Στη φάση της ετοιμότητας ο διευθυντής συντονίζει τη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης, κατανέμει ρόλους στην Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και διασφαλίζει τη συνέργεια των μελών της αξιοποιώντας πρότερες γνώσεις και εμπειρίες. (Robertson, 2017). Η ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης κρίσης απαιτεί χρόνο και αναζήτηση πόρων που μόνο ένας ικανός διευθυντής μπορεί να ανιχνεύσει. Επίσης φροντίζει για τη διάχυση του σχεδίου δράσης ώστε όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού να έχουν γνώση των βασικών αρχών του. Στη φάση της απόκρισης, που η κρίση έχει ήδη συμβεί, ο διευθυντής είναι υπόλογος για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης. Ταυτόχρονα αξιολογεί συνεχώς το μέγεθος της κρίσης, εντοπίζει τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του σχεδίου και κάνει προσαρμογές, εφόσον αυτό απαιτηθεί. Η λήψη απόφασης, η επικοινωνία με τα μέλη της Ομάδας και η διατήρηση της ανθεκτικότητας των ατόμων είναι καθοριστικής σημασία για τη σωτηρία του οργανισμού (Nelson, 2018· Robertson, 2017). Στο στάδιο της αποκατάστασης ο διευθυντής φροντίζει να παρασχεθούν οι απαραίτητες υπηρεσίες φροντίδας σε όσους έχουν υποστεί βλάβη από την κρίση, επιβλέπει την ψυχική υγεία του προσωπικού και διατηρεί διαύλους επικοινωνίας με ανώτερα κλιμάκια της εκπαίδευσης προκειμένου να εξασφαλίσει πόρους για τη μελλοντική αποκατάσταση των ζημιών. Μαζί με την ομάδα διαχείρισης κρίσεων αξιολογεί επιμέρους και συνολικά την αποτελεσματικότητα του σχεδίου δράσης, τα πρωτόκολλα των διαδικασιών, καθώς και τη στρατηγική του οργανισμού φροντίζοντας ταυτόχρονα να επουλώσει πληγές ώστε να επανέλθει το σχολείο στην κανονικότητά του (Brown, 2018).

Επομένως ο διευθυντής προκειμένου να διαχειριστεί μια κρίση, πρέπει να αναπτύξει χαρακτηριστικά όπως αμφίδρομη επικοινωνία, η ικανότητα λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων, ενσυναίσθηση και σεβασμό, διαίσθηση και διορατικότητα, ευελιξία και αισιοδοξία (Smith & Riley, 2012).

Καλές πρακτικές για τη διαχείριση κρίσεων

Η αμφίδρομη εσωτερική, κάθετη και οριζόντια, επικοινωνία με τα μέλη της σχολικής κοινότητας παίζει καθοριστικό ρόλο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση και ο διευθυντής οφείλει να ηγείται αυτής. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των πληροφοριών, καθώς και ο βαθμός διαμοιρασμού τους διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τη σχέσεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κινδύνου. Επίσης η ειλικρινής πρόθεσή του διευθυντή για ενημέρωση των γονέων και των κηδεμόνων μπορεί να ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του (Sutherland, 2017). Μπορεί να χρησιμοποιήσει τόσο τη γραπτή όσο και την προφορική ενημέρωση προκειμένου οι μαθητές, οι γονείς και οι κοινωνικοί εταίροι να ενημερωθούν για τη διαχείριση του απρόσμενου περιστατικού (Liou, 2015). Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι κατά την τελευταία πενταετία οι διευθυντές στράφηκαν στην αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μελών, πρακτική που διευκόλυνε το διάλογο και ενίσχυσε τη δημόσια εικόνα του σχολείου (Alanezi, 2020).

Συμπληρωματικά με τη δεξιότητα της επικοινωνίας δρα και η ικανότητα συνεργασίας του διευθυντή με την Ομάδας Διαχείρισης Κρίσης, με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, με τους γονείς, με το εκπαιδευτικό προσωπικό, αφού μόνο μέσω του διαύλου αυτού θα μπορεί να λάβει έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση (Sutherland, 2017). Επιπρόσθετα η ανάπτυξη κουλτούρας υποστήριξης και ενδυνάμωσης του προσωπικού και της κοινότητας, που έχει επηρεαστεί αρνητικά από τα γεγονότα, ισχυροποιεί τη συνεργασία (Liou, 2015).

Ανασταλτικός παράγοντας στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης είναι η έλλειψη επιμόρφωσης των διευθυντών. Πολλοί διευθυντές δεν έχουν ούτε την κατάλληλη εκπαίδευση/κατάρτιση ούτε τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που απειλούν να διαταράξουν ένα ασφαλές σχολικό περιβάλλον (Eklund et al, 2018). Την κατάσταση επιβαρύνει η ανυπαρξία συστηματικών πρωτοκόλλων και διαδικασιών σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων αλλά και η έλλειψη διαθέσιμου προσωπικού και οικονομικών πόρων στα σχολεία. Επίσης, είναι χρονοβόρο και κοστοβόρο για τους διευθυντές να υλοποιήσουν τα σχέδια ετοιμότητας, ειδικά εάν η άσκηση γίνεται στη διάρκεια του ήδη περιορισμένου διδακτικού χρόνου. Ωστόσο, η έλλειψη προετοιμασίας για τη διαχείριση μιας κρίσης μπορεί να αποδειχθεί τραγωδία όχι μόνο για τον διευθυντή

της σχολικής μονάδας αλλά για όλη τη σχολική κοινότητα. Η έλλειψη επιμόρφωσης των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών συνδέεται άμεσα με τη χαμηλή αποτελεσματικότητά τους να αντιμετωπίσουν τις διάφορες κρίσεις και συχνά αυτή υπολείπεται της αποτελεσματικότητας άλλων ομάδων που παρεμβαίνουν, όπως οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας και οι κοινωνικοί λειτουργοί (Eklund et al, 2018). Μάλιστα, πολλοί διευθυντές αρνούνται να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της παρέμβασής τους μετά από μια σχολική κρίση (Nickerson & Brock, 2011).

Συμπερασματικά

Μέσω όμως της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης οι διευθυντές μπορούν να αποκτήσουν εκείνες τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες τόσο για τη διαχείριση κρίσεων όσο και για την καθημερινή διοίκηση ενός σχολικού οργανισμού. Η διαχείριση ομάδων ανθρώπων με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά, η λήψη και η εφαρμογή απόφασης σε συνθήκες αβεβαιότητας, η διαχείριση του κινδύνου, ο χειρισμός διαφωνιών και η προσαρμοστικότητα, ο αυτοέλεγχος και η δέσμευση, η προώθηση καινοτόμων και ρηξικέλευθων στρατηγικών, η αντιμετώπιση των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών μιας κρίσης είναι μόνο μερικές από τις δεξιότητες ηγεσίας ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

Η διαχείριση σχολικών κρίσεων, εκτός από την πρόκληση της ανάδειξης ηγετικών δεξιοτήτων από τη διευθυντική ομάδα, είναι και μια άριστη ευκαιρία για εφαρμογή στη σχολική μονάδα του μοντέλου της κατανεμημένης ηγεσίας. Η ανάθεση διακριτών ρόλων στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, η εμπλοκή και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών (Fletcher & Nicholas, 2016; Liou, 2015) αποδεικνύει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού μπορεί να ασκηθεί μέσω δράσεων και καθηκόντων από διάφορα άτομα με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Spillane et al, 2004) είτε με τη μορφή επίσημων και μόνιμων ομάδων είτε ανεπίσημων και προσωρινών.

Βιβλιογραφία

Alanezi, A. (2020). Using social networks in school crisis management: Evidence from middle school principals in Kuwait. *Education,* 3(13), 1-10.

Brock, S.E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2005). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο. Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο.* Αθήνα, Τυπωθήτω/ Δαρδανός.

Brown, C. H. (2018). The role of leadership in surviving a school shooting, *Journal of Cases in Educational Leadership,* 21(2), 3-14.

Campbell, R. (1999). *Crisis control: Preventing and managing corporate crises,* New York, Prentice Hall.

Daughtry, P. (2015). *Principals' preparedness for, and experiences of, crisis events at school*. University of South Carolina, Columbia.

Education Bureau Government of Hong Kong (2021) *School Crisis Management: Handbook of aftermath intervention and psychological support*. Retrieved from https://www.edb.gov.hk/attachment/en/student-parents/crisis-management/about-crisis-management/crisise.pdf

Eklund, K., Meyer, L., & Bosworth, K. (2018). Examining the role of school resource officers on school safety and crisis response team, *Journal of school violence,* 17(2), 139-152.

Fletcher, J., & Nicholas, K. (2016). What can school principals do to support students and their learning during and after natural disasters?, *Educational Review,* 68(3), 358-374.

Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID-19- school leadership in disruptive times, *School Leadership & Management,* 40(4), 243- 247.

Liou, Y. (2015). School crisis management: A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle, *Educational Administration Quarterly*, 51 (2), 247- 289

MacNeil, W., & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: evidence-based prevention. *Journal of Educational Enquiry*, 7(1), 64-94.

Maida, C. (2012). *Crisis preparedness*. Loyola University Chicago, Illinois.

Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management.* N. York, Amacom

Nelson, J. (2018). *Crisis management preparing school leadership to manage critical incidents: A qualitative case study.* University of Phoenix, Arizona.

Nickerson, A. B. & Brock, S. E. (2011). Measurement and evaluation of school crisis prevention and intervention: Introduction to special issue, *Journal of School Violence*, 10(1), 1-15.

OECD (2021). *Educational responses to COVID-19: an implementation strategy toolkit.* Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/81209b82- en.pdf?expires=1626767081&id=id&accname=guest&checksum=E674E28FB7D65CFB569A5189141F60CA

Ridgely, J. T. (2006). *Comprehensive crisis training for school-based professionals: The development, implementation, and evaluation of a crisis preparation and response curriculum.* University of Maryland, Maryland.

Robertson, N. C. (2017). *Principal preparedness for crisis management in urban high schools*. University of Mississippi, Mississippi.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003*). Communication and organizational crisis*. Westport, Praeger.

Smith, L. & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis, *School Leadership & management,* 32(1), 57-71.

Spillane, J.P., Halverson, R & Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective, *Journal of Curriculum studies*, 36, 3-34.

Steeves, E.M.O., Metallo, S.A., Byrd, S.M., Erickson. M.R., & Gresham, F.M. (2017). Crisis preparedness in schools: Evaluating staff perspectives, and providing recommendations for best practices, *Psychology in the Schools*, 54(6), 563-580.

Sutherland, I. E. (2017). Learning and growing: trust, leadership, and response to crisis, *Journal of Educational Administration*, 55(1), 2-17.

Schwartzman, R. (2020). Performing pandemic pedagogy. *Communication Education,* 69(4), 502-517.

U.S. Department of Education, Office of Safe and Drug-Free Schools. (2007). *Practical information on crisis planning: A guide for schools and communities.* Retrieved from http://www2.ed.gov/admins/lead/safety/emergencyplan/crisisplanning.pdf

Weick, K. E. (1988). Enacted sense-making in crisis situations, *Journal of Management Studies,* 25, 305-317.

WHO (2020). *Considerations for school- related public health measures in the context of COVID-19.* Retrieved from https://www.unicef.org/media/82736/file/Considerations-for-school-related-public-health%20measures-in-COVID-19-2020.pdf

World Bank (2020). *The COVID-19 pandemic: Shocks to education and policy responses.* Retrieved from https://documents1.worldbank.org/curated/en/485261591112056707/pdf/Executive-Summary.pdf

Abstract

Principles of modern educational organizations ought to manage human and technical resources in an uncertain and challenging mega-environment. An obvious challenge is the management of school crisis either it is due to manmade or natural causes. In addition to the know-how of crisis management models, the principal is obliged to develop leadership abilities and skills that will allow him to respond to emerging situations. Key element to the effective management of school crises is the empowerment of managerial potential of principles through continuing professional development.

Key words: school crisis management, principle, crisis management team, continuing professional development.