



# Moduł zarządzania kryzysowego

Zarządzanie placówką resocjalizacyjną  
w sytuacji kryzysowej

Pakiet szkoleniowy dla dyrektorów MOW i MOS

Sebastian Dec

Autor materiału

**Sebastian Dec**

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Katarzyna Gańko**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

<http://www.ore.edu.pl>

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](#) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020.



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

hProgram szkolenia .....	4
Materiał szkoleniowy .....	5
Wstęp .....	5
Pojęcie kryzysu / sytuacji kryzysowej .....	5
Bezpieczeństwo placówki wychowawczej.....	6
Źródła zagrożenia .....	8
Zarządzanie kryzysowe .....	9
Ocena ryzyka .....	13
Zagrożenia zewnętrzne .....	15
Zagrożenia wewnętrzne .....	16
Standardy pracy.....	17
Komunikacja w zarządzaniu kryzysowym.....	18
Załączniki .....	21
Bibliografia i zalecana literatura.....	25

## Program szkolenia

**Temat szkolenia:** Zarządzanie placówką resocjalizacyjną w sytuacji kryzysowej

**Czas trwania szkolenia:** 2 x 6 godzin dydaktycznych

### Treści szkolenia

1. Pojęcie kryzysu, sytuacji kryzysowej, sytuacji nadzwyczajnej; podstawy działań w sytuacji kryzysu – analiza aktów prawnych.
2. Czynniki zagrożeń występujących w placówce wychowawczej:
  - a) wychowankowie,
  - b) personel,
  - c) czynniki systemowe,
  - d) instytucje kontroli i nadzoru.
3. Przyczyny i źródła kryzysu w instytucji wychowawczej.
4. Fazy kryzysu.
5. Zasady zachowania organizacji w sytuacji kryzysowej.
6. Podejmowane pierwsze działania w sytuacji kryzysu.
7. Skutki sytuacji kryzysowej dla placówki.
8. Komunikacja i współpraca z mediami w zarządzaniu kryzysowym.
9. Analiza sytuacji kryzysowych na przykładzie rzeczywistych zdarzeń.

## Materiał szkoleniowy

### Wstęp

Szeroki zakres działalności wychowawczej i resocjalizacyjnej Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii (MOS) i Młodzieżowych Ośrodków Wychowawczych (MOW) wymaga nieprzerwanego rozwoju organizacyjnego, materialnego oraz osobowego, zmierzającego do podnoszenia jakości i skuteczności w realizacji zadań. Instytucja uwzględniająca potrzeby i oczekiwania różnych podmiotów wymaga właściwej organizacji pracy, której kluczowym elementem jest stworzenie systemu współuczestnictwa i współtworzenia oddziaływań wychowawczych, zarówno przez kadre placówki, jak i wychowanków.

Wypracowanie oferty wychowawczej placówki bazującej na wskazaniach nauki i będącej czymś więcej niż tylko formą strukturalizacji czasu wolnego, stanowi jedno z głównych wyzwań współczesnych form instytucjonalnego wychowania. Innymi słowy placówki mają do odegrania ważną rolę w wychowywaniu i kształtowaniu dobrostanu swoich podopiecznych, nie tylko poprzez wspieranie ich rozwoju poznawczego, ale także społecznego i emocjonalnego. Dobrze zaplanowane oddziaływania pedagogiczne są bowiem najskuteczniejszym elementem w zapobieganiu wystąpienia sytuacji kryzysowej w placówce wychowawczej.

Ośrodki resocjalizacyjne funkcjonują w środowisku podwyższonego ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowych. Dlatego obok działań pedagogicznych, należy zwrócić uwagę na działania mające na celu wyeliminowanie bądź zredukowanie negatywnych skutków tych zdarzeń.

### Pojęcie kryzysu / sytuacji kryzysowej

Pojęcia *kryzys* i *sytuacja kryzysowa* są we współczesnym świecie powszechnie używane i odnoszą się do wielu sfer życia i działalności człowieka (gospodarczej, społecznej, politycznej, militarnej itd.).

**Kryzys** (z greckiego κρίσις „krisis” – wybór, decydowanie, zmaganie, walka pod presją czasu) oznacza „moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot; okres załamania gospodarczego”<sup>1</sup>. Według słownika PWN kryzys oznacza natomiast *okres załamania, przesilenia i potencjalnego przełomu w funkcjonowaniu danego systemu społecznego lub politycznego*. Otwinowski definiuje kryzys jako *zdarzenie nagłe lub narastające, zagrażające życiu, zdrowiu, mieniu, a także środowisku człowieka, przeciwstawianie się któremu wymaga zaangażowania się i środków, które niekiedy przekraczają lokalne możliwości*<sup>2</sup>. Kryzys określany jest również jako punkt zwrotny, na przykład do pozytywnych zmian<sup>3</sup>.

Możemy wyróżnić **cztery czynniki wpływające na powstanie kryzysu**:

- losowe (klęski żywiołowe);
- techniczne (awarie);

<sup>1</sup> Kopiański W., (2007), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza RYTM.

<sup>2</sup> Otwinowski W., (2010), *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 2, s. 83–89.

<sup>3</sup> Patrz np. Iwanek T., (2004), *Kryzys i jego odmiany*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania.

- błędy ludzkie (katastrofy komunikacyjne);
- błędne decyzje kierownictwa.

Należy wyraźnie podkreślić, że pojęcia *kryzys* i *sytuacja kryzysowa* nie są tożsame – kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, jej momentem kulminacyjnym.

Można zatem stwierdzić, że<sup>4</sup>:

- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową;
- pojęcie sytuacja kryzysowa jest nadrzędnym terminem nad pojęciem kryzysu;
- kulminacyjnym elementem sytuacji kryzysowej jest kryzys (jeżeli nie uda się zaradzić jej czynnikom na etapie eskalacji);
- sytuacja kryzysowa rozpoczyna się w chwili pojawienia się oznak, które są charakterystyczne dla przekroczenia subiektywnie postrzeganego poziomu ryzyka.

Sytuacja kryzysowa definiowana jest jako *sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków*<sup>5</sup>.

Celem zarządzania kryzysowego jest zapobieganie wystąpieniu sytuacji kryzysowych lub minimalizowanie ich negatywnych skutków, jak również sprawne działania w sytuacjach, w których doszło do ich wystąpienia. Na proces ten składają się dwa zasadnicze okresy – **stabilizacji** i **realizacji**<sup>6</sup>.

## Bezpieczeństwo placówki wychowawczej

Podmiotem wszelkich działań podejmowanych w MOW i MOS jest nieletni. Dlatego sprawą priorytetową jest **wypracowanie i stabilizacja właściwej atmosfery wychowawczej** mającej decydujący wpływ na postępy dydaktyczno-wychowawcze młodzieży.

Na kluczowe komponenty wpływające na klimat instytucji wychowawczej składają się przede wszystkim:

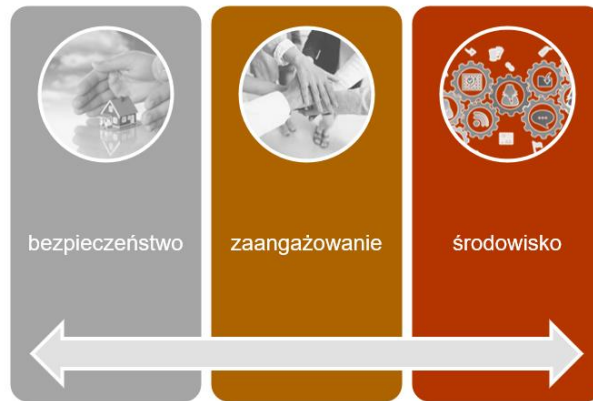
- bezpieczeństwo – wychowankowie czują się bezpieczni, nie są ofiarami przemocy, mają poczucie emocjonalnego wsparcia;
- zaangażowanie – istnieją silne relacje między nauczycielami i uczniami, między uczniami, między nauczycielami oraz między nauczycielami i administracją;
- środowisko – kompetentne zarządzanie ośrodkiem spełnia podstawowe potrzeby wychowanków w zakresie bezpieczeństwa, autonomii, umiejętności społecznych i edukacyjnych.

---

<sup>4</sup> Cabaj M., (2004), *Zarządzanie kryzysowe – integralna część bezpieczeństwa narodowego*, studia z zakresu prawa administracji i zarządzania, Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego.

<sup>5</sup> Ustawa z dn. 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 590).

<sup>6</sup> Grocki R., (2012), *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Warszawa: Difin.



W kształtowaniu właściwego klimatu instytucji, strategiczne znaczenie ma **wypracowanie wzajemnego szacunku**, zarówno wśród wychowanków, jak i pracowników. Wspierające i przyjazne środowisko wychowawcze przyczynia się do zwiększenia skuteczności realizowanych w nim oddziaływań wychowawczych i dydaktycznych, przy czym treści programowe powinny być dostosowane do realiów życia podopiecznych oraz dawać możliwość ćwiczenia i rzeczywistego wdrożenia zdobytych umiejętności poza ośrodkiem.

Aktywność wychowanka powinna być inspirowana i organizowana przez pedagogów w oparciu o zasadę indywidualizacji i uwzględniać wnioski z rozpoznania diagnostycznego. Właściwy styl oddziaływań wychowawczych i resocjalizacyjnych, spojrzenie na świat z perspektywy drugiej osoby, zrozumienie i akceptacja różnic w sposobie postrzegania rzeczywistości ułatwiają dostosowanie metod pracy do indywidualnych potrzeb wychowanków. Planowanie swojej pracy wychowawca powinien rozpocząć od diagnozy własnych kompetencji i umiejętności, a następnie dobrać najbardziej skuteczny sposób realizacji zadań. Działania samych pracowników w największym bowiem stopniu decydują o jakości i skuteczności podejmowanych działań w ośrodkach. Sukces w pracy z młodzieżą zależy jednak od **wiary w jej sens i celowość podejmowanych działań**. W tym kontekście zasadniczą rolę odgrywają takie postawy jak: poczucie odpowiedzialności, poczucie autorstwa wykonywanej pracy, zaangażowanie, satysfakcja z wykonywanej pracy, kompetencje i autorefleksja.

Złożoność i różnorodność zadań przypisywanych ośrodkom wychowawczym i ich społeczna waga wymagają nieprzerwanych starań i troski o ciągły rozwój organizacyjny, zaplecze materialne i kadrowe.

Dyrektor ośrodka posiada nie tylko duży zakres uprawnień, lecz przede wszystkim znaczny zakres **odpowiedzialności**, zarówno przed szeroko rozumianą władzą i opinią społeczną, ale również a może przede wszystkim przed wychowankami i pracownikami. Dlatego też realizowany w placówce proces zarządzania powinien zmierzać do tego, aby młodzieżowy ośrodek socjoterapii i młodzieżowy ośrodek wychowawczy charakteryzował się:

- sprawnością organizacyjną, wyrażającą się w dążeniu do pełnego wykorzystania potencjału pracowników i zasobów ośrodka;
- sprawnie funkcjonującym i dobrze zorganizowanym procesem kształcenia i wychowania;

- ofertą dydaktyczno-wychowawczą dostosowaną do wymogów współczesnych teorii i potrzeb rozwojowych wychowanków;
- bardzo dobrą atmosferą pracy;
- regulaminami i wewnętrznymi procedurami dostosowanymi do przepisów prawa;
- wykwalifikowaną i ciągle doskonalącą się kadrą pedagogiczną;
- bardzo dobrym kontaktem ze środowiskiem lokalnym;
- adekwatnym sposobem reagowania na potrzeby dzieci;
- ścisłą współpracą z rodzicami/opiekunami prawnymi podopiecznych.

Paradoksalnie jednym z czynników mogących zaburzać funkcjonowanie ośrodków jest rozdzielenie kompetencji w zakresie nadzoru pedagogicznego i nadzoru zwierzchniego pomiędzy kuratoria oświaty i jednostki samorządu terytorialnego. Prowadzony przez kuratoria oświaty nadzór pedagogiczny nad placówkami wynika z art. 55 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2019 r. poz. 1148), natomiast odpowiedzialność i zadania organu prowadzącego z art. 10 tejże ustawy. Poniższe zestawienie ilustruje kompetencje poszczególnych organów w zakresie nadzoru nad MOW i MOS.

#### **Nadzór kuratora oświaty**

- Ocena stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli.
- Analiza i ocena efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek.
- Udzielanie pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.
- Inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych.

#### **Odpowiedzialność i zadania organu prowadzącego**

- Zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki.
- Wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie.
- Wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych.

### **Źródła zagrożenia**

W odróżnieniu od placówek oświatowych realizujących opiekę dzienną, na ośrodkach wychowawczych i socjoterapeutycznych ciąży konieczność zapewnienia opieki całodobowej. Zatem na dyrektorze spoczywa obowiązek nie tylko zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom i podopiecznym, ale również utrzymania ciągłości funkcjonowania ośrodka.

Z uwagi na charakter instytucji i przebywającej w niej młodzieży, zarówno sam katalog obejmujący sytuacje nadzwyczajne, jak i prawdopodobieństwo ich wystąpienia są dużo większe niż w przypadku szkolnictwa otwartego<sup>7</sup>.

Identyfikacja rodzaju kryzysu – jego przyczyn i charakteru – jest kluczowym elementem dla sprawnego działania. Dla każdej organizacji rozumianej jako system w zarządzaniu kryzysowym wyróżniamy **pięć kluczowych ogniw**: technologia, struktura organizacyjna, czynnik ludzki, kultura organizacji, postawy (psychologia) kadry kierowniczej<sup>8</sup>. Z chwilą wystąpienia sytuacji kryzysowej dochodzi również do określonych reakcji w innych organizacjach.

Reakcje na sytuacje kryzysowe według Mitroffa<sup>9</sup>:

- Zaprzeczenie: kryzys zdarza się innym, „my jesteśmy nieprzemakalni”.
- Odrzucenie: kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą organizację jest minimalny.
- Idealizacja: kryzysy nie zdarzają się dobrym organizacjom.
- Megalomania: nasza wielkość i potęga chronią nas przed kryzysem.
- Projekcja: jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś nam zaszkodził.
- Intelktualizacja: nie ma potrzeby martwić się o kryzys, dopóki jego prawdopodobieństwo jest niskie – zanim poważnie potraktujemy kryzys, trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie i potencjalne konsekwencje.
- Fragmentaryzacja: kryzys nie może dotknąć wszystkich składników organizacji, dopóki są one niezależne i wyodrębnione.

Przedstawione reakcje na sytuacje kryzysowe możemy dostrzec w wypowiedziach praktyków na zdarzenia w innych placówkach, tj. bunt, zbiorowa ucieczka, agresja. Ocena innych następuje na podstawie własnego doświadczenia i często również stanowi podbudowanie własnej samooceny oraz dyskretne kreowanie własnego wizerunku jako profesjonalisty. Należy jednak podkreślić, że **na kryzys**, jak zostało wcześniej powiedziane, **składa się wiele czynników**. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć każdej sytuacji zagrażającej naszej instytucji, jednakże możemy podjąć działania prewencyjne redukujące szkody w przypadku powstania sytuacji kryzysowej.

Do analizy: zmniejszająca się liczba wychowanków w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych jako źródło kryzysu w instytucji.

## Zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie kryzysowe jest działaniem mającym zapewnić bezpieczeństwo placówce poprzez zapobieganie sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejęcia kontroli, reakcji w sytuacji kryzysowej oraz odtworzeniu pierwotnego stanu.

Zarządzanie jako pojęcie nadrzędne definiowane jest jako „zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych

<sup>7</sup> Wielokrotnie można spotkać się z głosami osób zarządzających placówkami resocjalizacyjnymi, że funkcjonują w rzeczywistości nieustannej sytuacji kryzysowej.

<sup>8</sup> Zelek A., (b.r.), [Model zarządzania kryzysem w organizacji](#) [online, dostęp dn. 5.06.2021].

<sup>9</sup> Tamże.

w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągnięcia oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewodzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)<sup>10</sup>.

Na działania w ramach zarządzania kryzysowego składają się fazy:

- 1. Prewencja (zapobieganie)** – działania mające na celu wyeliminowanie lub zredukowanie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej np. poprzez określenie słabych stron. Działania te dotyczą w szczególności:
  - identyfikacji źródeł i rodzajów zagrożeń,
  - oceny ryzyka wystąpienia zagrożenia,
  - wskazania priorytetów w działaniach,
  - kontroli i korekty procedur i instrukcji,
  - zapewnienia przywództwa i koordynacji.
- 2. De-eskalacja (przygotowanie)** – działania ukierunkowane na przygotowanie procedur instrukcji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, zwiększenia sił i środków koniecznych do skutecznego działania, dostosowania organizacji pracy, m.in. mogą obejmować:
  - organizację łączności,
  - tworzenie warunków do zapewnienia ciągłości realizowanych zadań,
  - szkolenia kadry placówki,
  - prowadzenie ćwiczeń np. w zakresie ewakuacji budynku czy ataku terrorystycznego,
  - przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wychowanków w ośrodku,
  - dostosowanie organizacji pracy do sytuacji kryzysowej.
- 3. Interwencja właściwa (reagowanie)** – działania w warunkach wystąpienia sytuacji kryzysowej związane są z likwidacją lub opanowaniem zaistniałego zdarzenia:
  - działania ratownicze związane bezpośrednio z likwidacją, ograniczanie strat,
  - udzielanie pomocy, w tym pomocy psychologicznej,
  - ewakuacja wychowanków i określenie potrzeb w zakresie tymczasowego schronienia,
  - wsparcie działań służb ratowniczych,
  - identyfikacja zagrożeń wtórnych.
- 4. Interwencja pokryzysowa (odbudowa)** – działania związane z przywróceniem do stanu poprzedniego (lub lepszego niż poprzedni), w szczególności:
  - szacowanie i usuwanie skutków kryzysu,
  - przywrócenie sprawności infrastruktury,
  - zapewnienie pomocy i wsparcia,
  - przywrócenie równowagi i bezpieczeństwa,
  - wyciąganie wniosków – modyfikacja i aktualizacja procedur.

---

<sup>10</sup> [Zarządzanie](#), [hasło w:] *Encyklopedia powszechna PWN* [online, dostęp dn. 5.06.2021].

Skuteczne działania w ramach zarządzania kryzysowego związane są z funkcjonalnym rozwojem systemów zarządzania kryzysowego i w szczególności dotyczą:

- interdyscyplinarności wykorzystywanej wiedzy będącej czynnikiem determinującym indywidualne i organizacyjne możliwości przetwarzania informacji a równocześnie stymulatorem potrzeb informacyjnych;
- efektywnego przywództwa, jako elementu kluczowego w zarządzaniu kryzysowym związanego z tworzeniem wizji skutecznego reagowania w sytuacji kryzysowej i wdrażania jej do praktyki, a także komunikowania i zarządzania zmianami;
- rozumienia systemu zarządzania kryzysowego jako organizacji sieciowej mogącej łączyć się z innymi organizacjami w zakresie umiejętności i zasobów wykorzystywanych do przezwyciężenia kryzysu;
- koncentracji na procesach umożliwiających elastyczne dostosowanie zasobów<sup>11</sup>.

Cechy lidera są jednymi z najistotniejszych czynników decydujących o skutecznym przezwyciężeniu kryzysu. Orientacja i styl zarządzania w większym stopniu powinny być ukierunkowane na realizację celów, tj. przetrwanie i uzdrowienie sytuacji.

Styl kierowania powinien być scentralizowany a sam lider wykazać się inicjatywą do wprowadzania zmian oraz posiadać umiejętność strategicznego myślenia i działania.

W ostatnich latach można dostrzec zwiększenie zainteresowania i nadawania znaczenia działaniom mającym na celu zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania szkół i placówek oświatowych. Przepisy nakładają na wszystkie podmioty szkoły prawny **obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa**. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa dyrektor, jako osoba odpowiedzialna za tworzenie bezpiecznych warunków zarówno dla uczniów jak i pracowników mu podległych. Skuteczne wyeliminowanie wszystkich zagrożeń mogących doprowadzić do sytuacji kryzysowej wydaje się działaniem niemożliwym do zrealizowania.

Można jednak podjąć starania minimalizujące powstanie lub następstwa sytuacji nadzwyczajnej. Dlatego większość placówek opracowuje **procedury i instrukcje** określające sposób postępowania w określonych sytuacjach kryzysowych. Analizując część publikowanych procedur, odnoszących się do zagrożeń i działań antykryzysowych, pokuszę się o postawienie kilku тез:

- Istnieje tendencja do określania *procedurami* dokumentów, które mają charakter zwykłych instrukcji czy wskazań.
- Widoczna jest tendencja do nadmiernego ujmowania w procedury każdego elementu funkcjonowania instytucji<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ziarko J., Walas-Trębacz J., (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego w administracji publicznej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

<sup>12</sup> Na przykład *Procedura postępowania wobec uczniów spóźniających się na lekcje, Procedura postępowania w przypadku korzystania w czasie zajęć lekcyjnych z niedozwolonych urządzeń*. Konieczność tworzenia procedur czy ujmowania w kategoriach „procedury” zwykłych czynności wynikać to może z wymagań zewnętrznych. Przykładem może być jedna z placówek dla nieletnich, gdzie kontrolujący zażądali od kierownictwa *Procedury na okoliczność korzystania z toalety przez wychowanków w czasie zajęć szkolnych*.

- Opracowane procedury nie są sprawdzane i weryfikowane w zakresie rzeczywistej możliwości ich realizacji w szkole placówce, dla której zostały stworzone lub zaadaptowane (część procedur jest jedynie kopiami procedur funkcjonujących w innych placówkach).
- Procedury są tworzone, *bo wszyscy je mają i my też musimy*, a nie wynikają z potrzeb placówek.
- Procedury się dezaktualizują ze względu na zmieniającą się dynamicznie sytuację (wewnętrzną lub zewnętrzną).

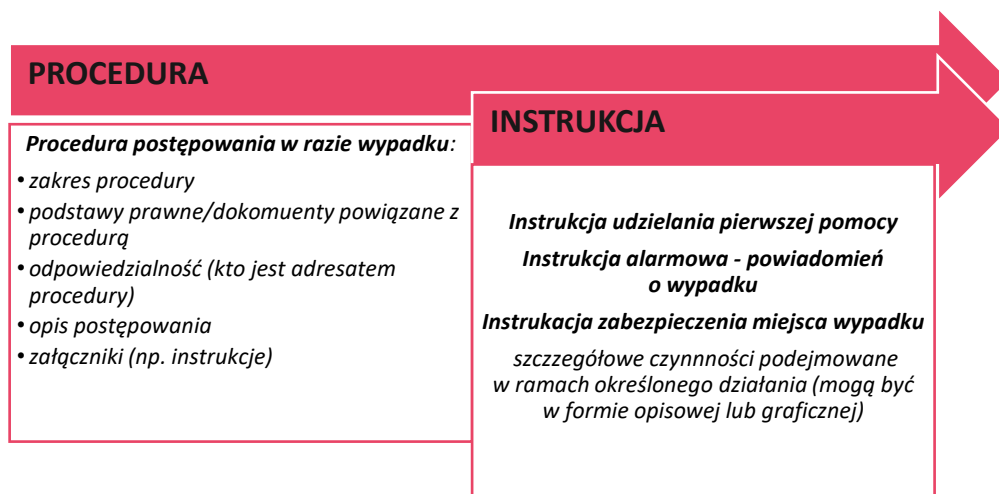
**Regulamin:** „dokument określający zasady postępowania i zachowania w konkretnych sytuacjach, np. *podstawowy regulamin pracy*; regulamin różni się od instrukcji tym, że nie opisuje żadnej czynności, złożonej bądź prostej, a jedynie zawiera zasady postępowania oraz obowiązki i prawa określonej w regulaminie grupy osób w danej sytuacji”<sup>13</sup>.

**Procedura:**

- Postępowanie, rodzaj czynności realizowane lub/i w oparciu o przepisy prawa;
- „specyficzny rodzaj instrukcji, w której podana jest kolejność wykonywania poszczególnych kroków złożonej czynności; procedurę zawsze można opisać siecią działań”<sup>14</sup>.

**Instrukcja:**

- Zbiór zasad, przepisów ustalających sposób postępowania w danej dziedzinie. Instrukcje często związane są z działaniem;
- „dokument opisujący zasady wykonywania złożonych czynności”<sup>15</sup>.



Warunki poprawności procedur w systemie:

- identyfikacja niezbędnych procesów → określenie ich sekwencji i wzajemnych oddziaływań;
- określenie kryteriów i metod potrzebnych do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jaki i nadzorowania tych procesów;

<sup>13</sup> Blikle A.J., (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Warszawa: Onepress.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże.

- zapewnienie dostępności zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów;
- monitorowanie, mierzenie i analizowanie procesów;
- wdrażanie działań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

## Ocena ryzyka

Ocena ryzyka jest jednym z pierwszych kroków w zakresie zarządzania kryzysowego.

Możliwe do zastosowania jest stworzenie matrycy ryzyka pozwalającej na określenie wartości zarówno dla zagrożeń zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Skonstruowanie mapy ryzyka pozwala na efektywniejsze zarządzanie, a ich okresowa analiza i aktualizacja umożliwiają adaptację do zmieniających się okoliczności.

Matryca ryzyka pozwala na określenie wartości ryzyka dla wybranego zagrożenia w stosunku do konkretnej instytucji. Dla przykładu przerwa w dostawie elektryczności w związku z poważną awarią sieci.

		zagrożenie dla bezpieczeństwa ośrodka				
		nieistotne	małe	średnie	duże	katastrofalne
prawdopodobieństwo	bardzo prawdopodobne					
	prawdopodobne			zakłócenie w funkcjonowaniu sieci i systemów informatycznych	powódź	
	możliwe	przerwy w dostawie elektryczności		susza/upał	przerwy w dostawie elektryczności	
	rzadkie	przerwy w dostawie gazu		intensywne opady śniegu		
	bardzo rzadkie					

Opracowanie własne na podstawie wzoru Rządowego Centrum Bezpieczeństwa Legenda:

Wartość ryzyka

– minimalne
  – małe
  – średnie
  – duże
  – ekstremalne

Dla placówki A wartość ryzyka jest duża ze względu na następująca:

- brak łączności zewnętrznej i wewnętrznej;
- wyłączenie systemów alarmowych, przeciwpożarowych, monitoringu;
- wyłączenie systemów informatycznych brak możliwości dokonywania płatności przez ośrodki;
- wyłączenie systemów ogrzewania (na przykład ogrzewanie elektryczne lub system sterowania wykorzystujący energię elektryczną);
- brak możliwości przygotowania posiłków dla wychowanków;
- psucie się żywności itd.

Dla placówki B wartość ryzyka jest mała bądź minimalna – placówka korzysta z dwóch niezależnych linii dostaw energii elektrycznej lub/i posiada generatory prądu.

Narzędziem pomocnym do naniesienia na matrycę wartości zagrożenia, może być **tabela zagrożeń** określająca ocenę skutków, prawdopodobieństwo wystąpienia, potrzeby materiałowe i inne (np. procedury, instrukcje itd.).

Rodzaj zagrożenia	Ocena skutków	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Potrzeby materiałowe, inne
<b>Naturalne</b> (przyrodnicze) <ul style="list-style-type: none"> <li>• obfite opady śniegu</li> <li>• mrozy</li> </ul>	utrudnienia w dostawie żywności	umiarkowane	zabezpieczenie w suchy prowiant
<b>Techniczne</b> (cywilizacyjne) <ul style="list-style-type: none"> <li>• awarie infrast. gazowej</li> <li>• awarie infrast. elektrycznej</li> <li>• awarie łączności</li> <li>• awarie wodociągowe</li> <li>• pożary</li> </ul>	nie dotyczy  poważne poważne poważne poważne	----  umiarkowane umiarkowane umiarkowane wysokie	agregaty prądotwórcze, zapasy paliwa do agregatów  ewakuacja wychowanków – brak pomieszczeń zastępczych
<b>Biologiczne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pandemie</li> <li>• epidemie</li> </ul>	poważne	niskie	ewakuacja części wychowanków, izolacja chorych – brak dostatecznej liczby personelu medycznego (konieczność opracowania porozumienia ze służbą medyczną i sanitarną w celu czasowego delegowania pracowników do opieki w zakładach dla nieletnich)
<b>Społeczne</b> protesty społeczne	umiarkowane	niskie	wzmocnienie ochrony – brak dostatecznej liczby pracowników

<b>Gospodarcze</b> ograniczenie dostaw, gazu, paliw, energii elektrycznej	poważne, paraliż funkcjonowania zakładu	umiarkowane	agregaty prądotwórcze, zapasy paliwa do agregatów
---	--	-------------	--

Tabela zagrożeń (opracowanie własne)

Tabelę i matrycę możemy zastosować zarówno do zagrożeń zewnętrznych, jaki wewnętrznych, bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem i specyfiką ośrodka. Dokonując szczegółowej analizy wszystkich potencjalnych niepożądanych zdarzeń mogących wystąpić w placówce – bunt, agresja wychowanka, używanie środków psychoaktywnych itd. – pozyskujemy również informację o stanie przygotowania w zakresie reakcji i działań na wystąpienie sytuacji kryzysowej, np.

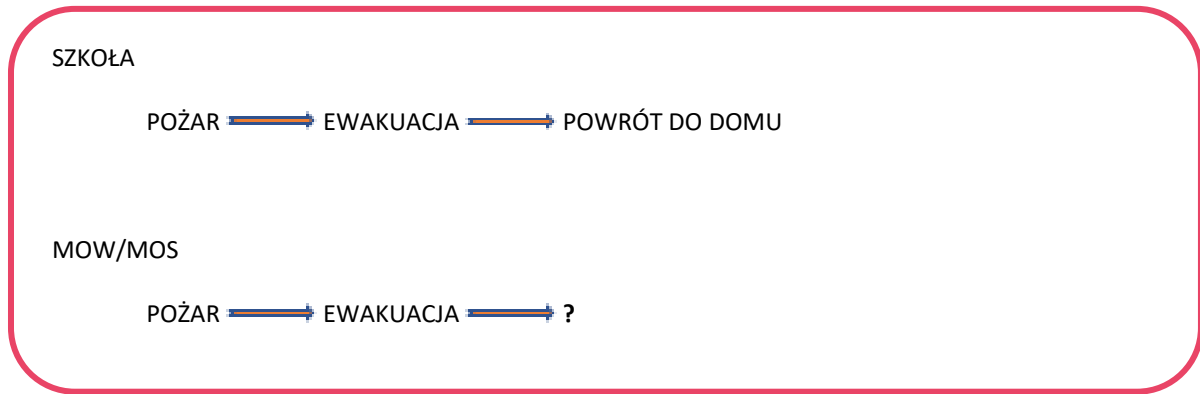
- czy dysponujemy skutecznym systemem łączności pozwalającym na poinformowanie pracowników o wystąpieniu zdarzenia zagrażającego życiu i zdrowiu wychowanka/ wychowanków?
- czy pracownicy potrafią wykonać określone czynności związane z zapewnieniem bezpieczeństwa? na przykład czy posiadają umiejętności w zakresie udzielania pierwszej pomocy?
- w jaki sposób podczas akcji pomocy wychowankowi zostanie zabezpieczona opieka dla pozostałych podopiecznych?

## Zagrożenia zewnętrzne

Zagrożenia dla instytucji wychowawczej dzielimy na **zewnętrzne** i **wewnętrzne**. Do zagrożeń zewnętrznych należą m.in. wybuch pożaru, zagrożenia epidemiologiczne, kataklizmy czy zakłócenia lub awarie w funkcjonowaniu infrastruktury krytycznej<sup>16</sup>. Dobrą praktyką jest tworzenie **mapy ryzyka** wystąpienia sytuacji kryzysowej w instytucji.

Sytuacje kryzysowe wywołane czynnikami zewnętrznymi niewątpliwie występują sporadycznie, przez co często mogą być bagatelizowane przy opracowywaniu procedur czy instrukcji alarmowych. Adaptacja procedur na potrzeby instytucji wychowawczych realizujących opiekę całodobową powinna uwzględniać specyfikę tychże instytucji. O ile w przypadku szkoły np. sprawna ewakuacja dzieci i młodzieży z objętego pożarem budynku jest jednym z ostatnich elementów procedury, o tyle w przypadku placówek wychowawczych powstaje problem, dokąd młodzież ma powrócić. Dla ośrodków posiadających kilka budynków sytuacja wydaje się do opanowania, jednakże nie wszystkie instytucje dysponują taką bazą lokalową. Powstaje zatem pytanie, dokąd i w jaki sposób przewieźć młodzież.

<sup>16</sup> Infrastruktura krytyczna to obiekty budowlane, instalacje, usługi, urządzenia kluczowe dla bezpieczeństwa państwa i obywateli. Infrastruktura krytyczna obejmuje systemy: zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa; łączność; sieci teleinformatyczne; finansowe; zaopatrzenia w żywność; zaopatrzenia w wodę; ochrony zdrowia; transportowe; ratownicze; zapewniające ciągłość administracji publicznej; produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych – źródło Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.



## Zagrożenia wewnętrzne

Do głównych zagrożeń wewnętrznych w funkcjonowaniu ośrodka zaliczyć można **zachowania agresywne** w stosunku do innych wychowanków czy pracowników, kradzieże i inne zachowania wyczerpujące znamiona czynów karalnych, zachowania związane z „drugim życiem” wzorowane na subkulturze więziennej czy poprawczej, wystąpienia zbiorowe – bunt, zażywanie środków odurzających itd.

Czynniki, które wpływają na powstanie zagrożeń w szczególności wynikających z zachowań agresywnych nieletnich przebywających w ośrodkach, mają również swoje podłoże w uwarunkowaniach osobowościowych wychowanków, kadrze placówki oraz czynnikach systemowych, w tym kontroli i nadzoru.

Przeprowadzone w zakładach poprawczych badania Piotra Chomczyńskiego wskazują na cztery główne źródła zagrożeń dla bezpieczeństwa placówki dla nieletnich<sup>17</sup>:

### 1. Wychowankowie

- Zmiana kulturowa – wychowankowie zostają włączeni i zmuszeni do akceptacji wzorów kulturowych, które są dla nich nowe bądź które dotychczas były przez nich negowane.
- Walka o miejsce w hierarchii grupowej – grupa rówieśnicza jest jednym z głównych czynników socjalizacyjnych, przy czym pełni istotną funkcję w zaspokajaniu potrzeb.
- Efekt działania grupowego – zachowania antyspołeczne wynikające z presji grupy i obawy przed odrzuceniem.
- Wzorce rodzinne i koleżeńskie oparte na przemocy – teoria agresji wyuczonej (człowiek nabywa zachowań agresywnych pod wpływem oddziaływań środowiska) i teoria społecznego uczenia się (agresja jako mechanizm naśladowania zachowań agresywnych).
- Poczucie bezkarności – świadomość braku realnych konsekwencji w przypadku naruszenia norm prawnych.

### 2. Personel

- Niedostatek lub niewłaściwa komunikacja wewnętrzna.

<sup>17</sup> Chomczyński P., (2013), *Problem bezpieczeństwa personelu zakładów poprawczych dla nieletnich w kontaktach z wychowankami. Socjologiczna analiza czynników wewnętrznych*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacyjna”, t. 21, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji UW.

- Niedostatek kontroli koleżeńskiej.
  - Skracanie dystansu (spoufalanie się).
  - Nadmierne zaufanie wobec wychowanków.
  - Rutynowość czynności.
  - Brak predyspozycji zawodowych.
  - Naruszanie nietykalności cielesnej.
3. Czynniki systemowe
- Brak dofinansowania dla działań mających na celu podniesienie bezpieczeństwa wychowanków i personelu.
  - Polityka sądów.
  - Nadmierna biurokracja.
  - Medialny obraz instytucji.
4. Instytucje kontroli i nadzoru
- Koncentracja na warunkach bezpieczeństwa wychowanków w kontaktach z personelem.
  - Umacnianie wychowanków w postawach roszczeniowych.
  - Umacnianie w pracownikach postawy bierności poprzez nadmierną kontrolę i jej tendencyjność (filozofia kontroli, szukanie jedynie błędów).
  - Sprzeczne rekomendacje i wyniki kontroli.
  - Brak odpowiedzialności za treść błędnych raportów.
  - Brak znajomości realiów pracy przez kontrolujących.

## Standardy pracy

W celu wyeliminowania lub zapobieżenia problemom i nieprawidłowościom działalność ośrodków powinna w możliwie szerokim zakresie uwzględniać wskazania współczesnych koncepcji wychowawczych i opierać się o paradygmat rozwoju społeczno-emocjonalnego.

Działania wielu instytucji pozornie ukierunkowane są na osiągnięcie szeroko rozumianej **resocjalizacji i wychowania**, w istocie jednak sprowadzają się do zapewnienia jak największego poziomu konformizacji postaw młodych ludzi w nich przebywających. Ta konformizacja zawsze może być przedstawiona i uzasadniona jak akceptacja określonych, pożądanych norm społeczno-kulturowych. Tym samym, w ramach szeroko rozumianej koncepcji resocjalizacyjnej nie tylko nie osiągamy właściwego rozwoju, ale – parafrazując Marka Konopczyńskiego – upajamy się „sukcesem działań pozorowanych”.

Kształtowana na przestrzeni dziesięcioleci swoista kultura organizacyjna zawsze ukierunkowana była na działalność pedagogiczną, niezależnie od rzeczywistych możliwości sprawczych pedagogów. Możliwości, często skutecznie, ograniczane były poprzez nadmierną skłonność do określania jako wychowawczego, każdego działania, nie tylko aktywizującego wychowanków, ale również tego, w którym opiekun był zaledwie nadzorującym codzienne czynności. Kultura organizacyjna instytucji wychowawczych pozostaje bez większych zmian od wielu lat. Wyzwania współczesnego świata, nowe

technologie czy postęp w podejściu do respektowania prawach człowieka zmuszają do zmiany organizacji pracy jak również do zwiększenia świadomości samego personelu. Opór przez wprowadzaniem zmian może być jednym ze źródeł powstania sytuacji kryzysowych.

Instytucje wychowawcze, jak każda dobrze działająca organizacja, powinny wypracować standardy umożliwiające najefektywniejsze i najbezpieczniejsze wykonanie pracy na danym stanowisku. Opracowanie standardów jest szczególnie ważne w zakresie przestrzegania przepisów prawa, ale także w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa wychowankom i pracownikom tych instytucji.

### Zabezpieczenie obiektu

Ośrodek posiada odpowiednie zabezpieczenia techniczne, zapewniające odpowiedni poziom bezpieczeństwa wychowanków i pracowników:

- monitoring z archiwizacją zapisów,
- system przeciwpożarowy,
- czujniki ruchu,
- systemy łączności,
- systemy przywoławcze,
- system *master key* bądź kart magnetycznych.

### Organizacja i planowanie pracy kadry

- Organizacja pracy zapewniająca bezpieczną realizację zadań placówki, np. w sytuacjach wystąpienia zagrożenia sytuacją kryzysową w czasie pełnienia dyżurów nocnych.
- Realizacja cyklicznych szkoleń dla pracowników.
- Opracowanie procedur i instrukcji związanych z zarządzaniem kryzysowym.

## Komunikacja w zarządzaniu kryzysowym

Sytuacje kryzysowe w odniesieniu do ich skutków możemy podzielić na:

- **rzeczywiste**, np. zagrożenia życia i mienia;
- **wizerunkowe**, związane z utratą zaufania i dobrego imienia instytucji<sup>18</sup>.

Praca nad wizerunkiem/reputacją ośrodka jest procesem długotrwałym. Wymaga zbudowania długofalowej strategii w zakresie budowy zaufania społecznego, komunikacji i zarządzania informacją. O ile materialne straty związane z powstałym kryzysem można stosunkowo szybko odbudować, o tyle straty wizerunkowe mogą mieć konsekwencje długoterminowe, a w skrajnych przypadkach same mogą być źródłem powstania nowej sytuacji kryzysowej.

We współczesnym społeczeństwie atrakcyjną informacją jest ta, niosąca ze sobą przekaz sensacyjny czy ujawniająca potencjalne nieprawidłowości lub patologie w instytucji. Informacje związane na przykład z przemocą w ośrodku mogą wywołać poważny kryzys w funkcjonowaniu placówki. Informacja, która zostanie umieszczona w Internecie, może być przetwarzana na wiele sposobów

---

<sup>18</sup> Księga komunikacji kryzysowej 2017. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.

i podsycana przez komentujących, a dodatkowo jest rozprzestrzeniania w sposób bardzo szybki. Pozorna anonimowość w sieci daje przestrzeń do wyrażania opinii, które mogą wzbudzić czy nasilić negatywne emocje. Dlatego opracowanie i przyjęcie odpowiedniej strategii komunikacyjnej jest niezbędnym wymogiem dla każdej instytucji. Sytuacje kryzysowe dla ich uczestników, w szczególności dla osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie placówki, wiążą się z nerwowością, presją społeczną, składaniem wyjaśnień, raportów i informacji organom nadzoru i kontroli czy koniecznością udzielania komentarzy w mediach. W tak dynamicznej sytuacji nietrudno o niewłaściwe reakcje czy wypowiedzi, które mogą wpłynąć na duże straty wizerunkowe dla ośrodka.

Rozpowszechnianie informacji jest błyskawiczne, a kolejne media, przekazując wiadomości, powołują się na to źródło, które jako pierwsze opisało daną sytuację, lub na te, które miały okazję bezpośrednio uczestniczyć w wywiadzie czy konferencji przeprowadzonej po zdarzeniu. Dlatego niezwykle istotne jest, aby pierwszy komunikat był precyzyjny i wyważony, a udzielane informacje były rzetelne i sprawdzone. Unikamy przy tym wyrażania się w sposób emocjonalny czy agresywny w stosunku do dziennikarzy.

W zależności od rodzaju zdarzenia kryzysowego i zaangażowania w nie innych służb, np. policji, straży pożarnej, istotne jest uzgodnienie kluczowych dla zdarzenia okoliczności tak, aby pierwszy komunikat był spójny, jasny i zrozumiały.

Zagrożenie dla wizerunku instytucji, zgodnie z **koncepcją odnowy wizerunku W. Benoit**, powstaje w momencie, w którym zaistnieją równocześnie dwie przesłanki:

- dojdzie do zdarzenia naganego,
- zostanie wskazany podmiot odpowiedzialny za powstanie tego wydarzenia<sup>19</sup>.

#### Rodzaje zachowań i zawartości przekazu informacyjnego w koncepcji odnowy wizerunku W. Benoit

Zachowania organizacji	Treści przekazu
<b>ZAPRZECZENIE</b>	
Proste zaprzeczenie	<i>Nie ma takiej sytuacji</i>
Przesunięcie winy	<i>Kto inny ponosi winę za sytuację kryzysową</i>
<b>UCHYLANIE SIĘ OD ODPOWIEDZIALNOŚCI</b>	
Prowokacja	<i>Działanie organizacji było odpowiedzią na atak</i>
Niezawiniona porażka	<i>Sytuacja kryzysowa jest wynikiem braku informacji lub niewystarczających umiejętności</i>
Wypadek	<i>To niefortunny wypadek</i>
Dobre intencje	<i>Działaliśmy w dobrej wierze</i>
<b>ODRZUCENIE LUB REDUKCJA NEGATYWNEJ OCENY WYDARZENIA</b>	
Wzmocnienie	<i>Stres dobrze nam zrobi</i>
Minimalizacja	<i>Sytuacja kryzysowa nie jest tak poważna</i>

<sup>19</sup> Rydzak W., (2011), *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Porównanie	<i>Inne, podobne sytuacje kryzysowe były poważniejsze w skutkach</i>
Transcendencja	<i>Musimy przez to przejść w imię rzeczy ważniejszych</i>
Atak na oskarżającego	<i>Wiarygodność oskarżającego nie jest zbyt duża</i>
Kompensata	<i>Wynagrodzimy szkody poszkodowanym</i>
Wprowadzenie zmian/działania korygujące	<i>Posiadamy plan rozwiązania problemu/zapobieżeniu powtórnej sytuacji kryzysowej</i>
Ukorzenie się (mortification)	<i>Przepraszamy</i>

Źródło: za Rydzak (2011, s. 86)

Skuteczna odnowa wizerunku poprzez działania informacyjne wymaga zachowania określonych sposobów komunikacji:

- Unikanie retoryki lub perswazji nie związanej bezpośrednio z odzyskaniem wizerunku; unikanie tworzenia fałszywych roszczeń – poziom reakcji powinien być adekwatny do poziomu roszczeń; unikać retoryki, która mogłaby być źródłem kolejnych konfliktów.
- Jak najszybciej przyznać się do winy; jest to konieczne nie tylko ze względów etyczno-moralnych, ale także ze względów czysto taktycznych; w przypadku ujawnienia prawdy o sprawcy podmiot, który zataił prawdę, traci zaufanie otoczenia.
- Wyrzucić żal, który ma istotny wpływ na poprawę wizerunku.
- Jeśli to możliwe, zaprzeczyć, że ponosi się winę za zaistniałą sytuację, ewentualnie przerzucić winę na inny podmiot.
- Przekazać informację o planach poprawy oraz działaniach zapobiegających ponownemu pojawieniu się problemu<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Tamże, s. 86.

## Załączniki

### Poczucie bezpieczeństwa pracowników zakładów dla nieletnich. Analiza pedagogiczna – kwestionariusz ankiety dla pracowników pedagogicznych<sup>21</sup>

Szanowna Pani/Szanowny Panie,

problematyka bezpieczeństwa pracy w ośrodkach dla nieletnich falowo wraca jako przedmiot zainteresowania badaczy oraz instytucji nadzorujących pracę tych placówek. Stale obecna jest natomiast w środowiskach praktyków wychowania resocjalizacyjnego. Rzadko jednak samo środowisko proszone jest o wypowiedź w tej sprawie. Jest rzeczą oczywistą, że decyzja o pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie związana jest z ponoszeniem ryzyka. Równie oczywistym jest jednak, że należy to ryzyko ograniczać, a tym samym zwiększać komfort pracy i poczucie bezpieczeństwa pedagogów resocjalizacyjnych. Niejako wprost powiązane jest to z tezą, o bezpośredniej zależności pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa i komfortu pracy a efektywnością procesu resocjalizacji i wychowania młodzieży w warunkach ośrodków dla nieletnich.

Przekazany Pani/Panu kwestionariusz ankiety jest narzędziem o anonimowym charakterze. Służyć ma zgromadzeniu podstawowych informacji o kwestii poczucia bezpieczeństwa kadry pedagogicznej zakładów dla nieletnich. Sygnalizuje się tutaj także propozycje rozwiązań, które potencjalnie mogą zmienić sytuację w tym zakresie. Ponadto, zwrócono się z prośbą o uzupełnienie owych propozycji o Pani/Pana spostrzeżenia.

Waga podejmowanego zagadnienia usprawiedliwia prośbę o rzetelne, szczerze wypowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania. Zgromadzony materiał, po opracowaniu, zostanie udostępniony pracownikom zakładów dla nieletnich. W zamyśle ma stać się także kanwą do szerokiej dyskusji dotyczącej standardów bezpieczeństwa w tych placówkach.

1. Jaki jest Pani/Pana staż pracy w ośrodku?
  - a) 0–1
  - b) 2–6
  - c) 7–11
  - d) 11–20
  - e) ponad 20 lat
2. Jakie stanowisko zajmuje Pani/Pan (proszę podkreślić właściwe)
  - a) wychowawca
  - b) nauczyciel
  - c) nauczyciel zawodu
  - d) psycholog
  - e) pedagog
3. Jak ocenia Pani/Pan stopień zabezpieczeń osobowych w ośrodku?
  - a) niski
  - b) dostateczny
  - c) dobry
  - d) bardzo dobry
4. Jak ocenia Pani/Pan stopień zabezpieczeń technicznych w ośrodku?
  - a) niski
  - b) dostateczny
  - c) dobry

---

<sup>21</sup> Opracowanie: P. Frąckowiak.

- d) bardzo dobry
5. Jak ocenia Pani/Pan regulacje prawne w zakresie bezpieczeństwa w ośrodku?
- a) nie przystają do rzeczywistości placówki
  - b) nie wymagają żadnych zmian
  - c) są właściwe ale w praktyce brak środków na ich wprowadzenie
6. Jak ocenia Pani/Pan stopień fizycznego zagrożenia pracowników?
- a) niski
  - b) średni
  - c) duży
  - d) bardzo duży
7. Jak ocenia Pani/Pan obciążenie psychiczne związane z wykonywanym zawodem?
- a) niskie
  - b) średnie
  - c) duże
  - d) bardzo duże
8. Czy spotkała się Pani/spotkał się Pan z zachowaniami agresywnymi wychowanków skierowanymi wobec Pani/Pana?
- a) agresja werbalna,
  - b) wroga (uwłaczająca) gestykulacja,
  - c) groźby karalne,
  - d) agresja fizyczna,
  - e) przemoc psychiczna,
  - f) nie spotkałam/łem się z taką sytuacją.
9. Które z poniższych sytuacji ocenia Pani/Pan jako niosące szczególne zagrożenie? (Proszę wybrać 3 z poniższej listy, przypisując wartości w ten sposób, że 1 oznacza najwyższy stopień zagrożenia, a 3 najniższy)
- a) rozmowa indywidualna z nieletnim
  - b) egzekwowanie poleceń
  - c) upomnienie nieletniego wobec grupy
  - d) rozwiązywanie konfliktów nieletni–nieletni
  - e) rozwiązywanie konfliktów grupa-nieletni
  - f) rozwiązywanie konfliktów międzygrupowych
  - g) przekazywanie informacji o udzielonym środku dyscyplinarnym
  - h) inne .....
10. Która z niżej wymienionych kategorii dyżurów/zajęć obciążona jest największym stopniem zagrożenia bezpieczeństwa? Proszę dokonać oceny przez przypisanie poszczególnym kategoriom zajęć wartości od 1 do 9, gdzie 1 oznacza zajęcia obciążone największym ryzykiem
- a) zajęcia poranne
  - b) apel poranny
  - c) zajęcia w ramach nauki zawodu w warsztatach szkolnych
  - d) lekcje szkolne
  - e) przerwy między lekcjami
  - f) apel popołudniowy
  - g) posiłki w stołówce
  - h) popołudniowe zajęcia w internacie
  - i) dyżur nocny

- j) inne  
.....  
.....
11. W jakim stopniu dostępne środki przymusu bezpośredniego wpływają na zwiększenie Pani/Pana poczucia bezpieczeństwa w pracy?
- a) wcale
  - b) w niskim
  - c) w średnim
  - d) w wysokim
12. Jak ocenia Pani/Pan katalog nagród przewidziany w regulaminie ośrodka?
- a) zbyt wąski, wymaga rozszerzenia
  - b) odpowiedni, choć część nagród nie znajduje zastosowania. W przypadku tego wyboru proszę o podanie przykładów:  
.....  
.....
  - c) odpowiedni, nie ma potrzeby zmian
13. Jak ocenia Pani/Pan katalog środków dyscyplinarnych/kar przewidziany w regulaminie?
- a) zbyt wąski, wymaga rozszerzenia
  - b) odpowiedni, choć część środków dyscyplinarnych nie znajduje zastosowania. W przypadku tego wyboru proszę o podanie przykładów:  
.....  
.....
  - c) odpowiedni, nie ma potrzeby zmian
  - d) zbyt rygorystyczny
  - e) zbyt liberalny
14. Czy przewidywany rozporządzeniem limit miejsc w grupie wychowawczej jest Pani/Pana zdaniem:
- a) zbyt mały
  - b) właściwy
  - c) zbyt wysoki
15. Czy utworzenie stanowiska asystenta wychowawcy w istotny sposób zwiększyłoby poczucie komfortu i bezpieczeństwa Pani/Pana pracy?
- a) tak
  - b) nie
  - c) nie mam zdania
16. Jak postrzega Pani/Pan skalę problemu nieletnich uzależnionych od środków psychoaktywnych? (proszę podkreślić właściwe)
- a) niska
  - b) średnia
  - c) duża
  - d) bardzo duża
17. W jakim stopniu nieletni uzależnieni od środków psychoaktywnych zaburzają poczucie bezpieczeństwa pracy?
- a) małym
  - b) średnim
  - c) dużym
  - d) bardzo dużym
18. Czy górna granica wieku wykonywania środka wychowawczego powinna ulec zmianie?
- a) nie

- b) powinna zostać obniżona do 16 r.ż.
  - c) powinna zostać obniżona do 21 r.ż.
  - d) nie mam zdania
19. Proszę wskazać najbardziej newralgiczne z uwagi na bezpieczeństwo elementy organizacji pracy ośrodka.

.....

.....

.....

.....

20. Proszę o przedstawienie własnych propozycji rozwiązań, które przyczyniłyby się do zwiększenia Pani/Pana poczucia bezpieczeństwa pracy.

.....

.....

.....

.....

## Bibliografia i zalecana literatura

- Blikle A.J., (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Warszawa: Onepress.
- Bezpieczna szkoła – zagrożenia i zalecane działania profilaktyczne w zakresie bezpieczeństwa fizycznego i cyfrowego uczniów*, (2020), Warszawa: Ministerstwo Edukacji Narodowej.
- Cabaj M., (2004), *Zarządzanie kryzysowe – integralna część bezpieczeństwa narodowego*, studia z zakresu prawa administracji i zarządzania, Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego.
- Chomczyński P., (2014), *Działania wychowanków schronisk dla nieletnich i zakładów poprawczych Socjologiczna analiza interakcji grupowych*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chomczyński P., (2013), *Problem bezpieczeństwa personelu zakładów poprawczych dla nieletnich w kontaktach z wychowankami. Socjologiczna analiza czynników wewnętrznych*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacyjna”, t. 21, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji UW.
- Grocki R., (2012), *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Warszawa: Difin.
- Iwanek T., (2004), *Kryzys i jego odmiany*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania.
- Kopaliński W., (2007), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza RYTM.
- Księga komunikacji kryzysowej 2017. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa. Otwinowski W., (2010), *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 2, s. 83–89.
- Rydzak W., (2011), *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [Zarządzanie](#), [hasło w:] *Encyklopedia powszechna PWN* [online, dostęp dn. 5.06.2021].
- Zelek A., (b.r.), [Model zarządzania kryzysem w organizacji](#) [online, dostęp dn. 5.06.2021].
- Ziarko J., Walas-Trębacz J., (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego w administracji publicznej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

## Podstawa prawna

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.

Konwencja o Prawach Dziecka.

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910 i 1378 oraz z 2021 r. poz. 4).

Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o postępowaniu w sprawach nieletnich (Dz.U. z 1982 r. nr 35, poz. 228 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz.U. nr 35, poz. 230 z późn. zm.).

Zarządzenie Nr 590 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 października 2003 r. w sprawie form i metod działań Policji w zakresie zapobiegania i zwalczania demoralizacji i przestępczości nieletnich.

Ustawa o przeciwdziałaniu narkomanii z dnia 24 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 75, poz. 468 z późn. zm.).

Ustawa o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi z dnia 26 października 1982 r. (Dz.U. nr 3).

Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej.

Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym.

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2005 r. nr 180, poz. 1493, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. nr 30, poz. 179 z późn. zm.).

Ustawa o ochronie zdrowia psychicznego z dnia 19 sierpnia 1994 r. (Dz.U. nr 98, poz. 472).