



Janusz Ziarko^{*}, Andrzej Skowroński^{}**

Usprawnianie zarządzania wiedzą o społecznych zagrożeniach w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa¹

Wprowadzenie

Dzisiaj, kiedy uczeń jest i być powinien w centrum uwagi wszystkich szkolnych przedsięwzięć, przezwyciężanie problemów zagrożeń bezpieczeństwa uczniów, z którymi obecnie borykają się szkoły, wymaga różnicowanego podejścia. Jednym z nich, które preferuje rozwój szkolnego systemu bezpieczeństwa uczniów, jest koncepcja budowania takiego systemu w oparciu o kulturę pracy szkoły integrującą w sobie wiele nurtów współczesnej nauki o organizacji i zarządzaniu. Łączyć należy je i kierunkować głównie na: 1) budowaniu partnerstwa w kulturowo zróżnicowanych środowiskach, 2) kreowaniu i wdrażaniu w życie dobrych praktyk wychowawczych i opiekuńczych, 3) wprowadzaniu zasad etyki do szkolnego życia i szkolnych praktyk oraz przeniesieniu ich do lokalnych środowisk.

Partnerstwo rozumiemy jako potrzebę i zdolność, z jednej strony, do dostrzegania, wyróżniania i twórczego wykorzystywania kulturowej różnorodności tworzonej przez uczestników szkolnych interakcji i traktowaniu jej jako siły napędowej postępu i rozwoju; z drugiej strony, do budowania międzyludzkiej solidarności spajającej szkolne podmioty. Partnerstwo takie, dając merytoryczne podstawy do tworzenia nowych praktyk, równocześnie buduje wewnętrzne przekonanie o słuszności i konieczności ich stosowania.

Dobre praktyki to umiejętne łączenie czynności uwzględniające: a) porządek prawny i społeczne zobowiązania, jakie ciążą na szkole, b) wartości kulturowe i kompetencje

^{*} Dr hab., Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

^{**} Mgr, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego nr 1 HO2D 009 30 – Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa, finansowanego przez MNiSW w latach 2006–2008.

szkolnych oraz środowiskowych podmiotów, c) informacje, wiedzę, strategie i decyzje, d) możliwości intelektualne i fizyczne ludzi oraz techniczne sprzętu.

Zachowania etyczne, których przewodnią myślą jest niesienie pomocy, poprzez tworzenie warunków przynoszących potrzebującemu uczniowi korzyści psychologiczno-duchowe i fizyczne, a nie krzywdę, przez co może pełniej i szybciej kształtować własną doskonałość.

Podójście takie wynika z dynamicznie rozwijających się różnorodnych powiązań, które na wiele niespotykanych dotąd sposobów wikłają człowieka i sprawiają, że niejednokrotnie staje się on zagubionym i bezradnym. Ważne jest też spostrzeżenie, że ludzkie działania cechujące się coraz większą różnorodnością i zmiennością wymagają globalnej wiedzy, zaangażowania i elastycznych umiejętności. Jakie więc czynniki należy brać pod uwagę, budując szkolny system bezpieczeństwa? Przede wszystkim zwracać trzeba uwagę na: a) społeczno-kulturową różnorodność i opisującą ją wiedzę, którą trzeba zarządzać; b) konieczność rozwijania jednostkowych i organizacyjnych elementów kompetencji, które stanowią o elastyczności i dyscyplinie; c) tworzenie kultury zaufania i solidarności oraz utożsamianie się z nią, co jest warunkiem wprowadzania zmian². Tak opisana sytuacja wymaga od szkolnych podmiotów tworzenia i wykorzystywania elastyczniejszych sposobów myślenia i nowych podejść do organizowania działań wychowawczych i opiekuńczych. Muszą one w sobie jednoczyć: a) globalność społecznych zjawisk i ich wpływ na rozwój lokalnych i jednostkowych zagrożeń, b) sposoby myślenia obejmujące relacje globalne i środowiskowe z myśleniem o jednostkowych odczuciach i zachowaniach, c) działania skierowane na łączenie zróżnicowanych środowisk oraz integrujących ludzi żyjących w tych środowiskach.

Partnerstwo jako społeczno-kulturowy kapitał bezpieczeństwa

Przyjmujemy, że społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa to powszechnie akceptowane sieci relacji i wzory zachowań pomiędzy aktywnymi publicznie i świadomymi celów bezpieczeństwa jednostkami (uczniami, nauczycielami, rodzicami), grupami (klasowymi społecznościami) i instytucjami:

- oparte na wartościach, wiedzy, wspólnocie i zaufaniu,
- respektujące prawo i społeczne normy,
- zorientowane na współpracę między ludźmi w ramach grup i organizacji, realizujących zadania podnoszące jednostkowe i zbiorowe bezpieczeństwo.

Czynniki społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa, takie jak: wspólnota, lojalność, zaufanie, współpraca i towarzyszące im sieci relacji oraz wzory zachowań ukierunkowane na rozwój, kreatywność, zaangażowanie, otwartość, dzielenie się wiedzą, przeświadczenie o pierwszoplanowej roli ucznia w edukacyjnych działaniach są różnie pojmowane i interpretowane. To sprawia, że wartość społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa jest niska. Jej budowanie, poprawianie jej jakościowych walorów jest jednym z głównych kierunków działań związanych z wdrażaniem szkolnego systemu bezpieczeństwa. Właściwa kultura organizacyjna, a więc

² A. Sitko-Lutek, *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę*, <http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/31>, dostęp: 12.12.2008.

respektowany zespół norm i wartości, które podzielane są przez wszystkie szkolne podmioty, to podstawowy warunek sprawności systemu. Wyobrażamy sobie, że społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa jest podatny na usprawnienia, więc to, co jest niedoskonałe i ułomne, trzeba rozwijać i doskonalić. Idzie tu głównie o kształtowanie postaw gotowości i umiejętności do współdziałania z innymi, o szacunek dla wartości, prawa i społecznych norm, o budowanie więzi i umów na poziomie psychologicznym, emocjonalnym, osobistym, o poczucie obywatelskiej odpowiedzialności, o gotowość do dialogu i umiejętne poszukiwanie i znajdowanie konsensusu³.

Filozofia tworzenia społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa opiera się na następujących procesowych elementach:

- zrozumieniu uczniów i ich środowisk oraz społeczno-kulturowych procesów przyczyniających się do powstawania i rozprzestrzeniania się zagrożeń (czyli pozyskiwaniu informacji o różnorodnych uczniowskich sytuacjach, w których dominują czynniki ryzyka, a na ich podstawie kreowanie wiedzy o tym, jak te sytuacje pomyślnie rozwiązywać);
- rozwijaniu i proponowaniu uczniom edukacyjno-wychowawczej i opiekuńczej oferty (zapoznawać z ofertą, wspólnie z uczniami dostosowywać je do ich potrzeb i możliwości, wdrażać do praktyki, mobilizować szkolne podmioty do partnerskiego udziału);
- pozyskiwaniu dla swoich działań zwolenników w szkole i w lokalnym środowisku (budowanie kultury zaufania i współpracy, inspirowanie do działań, ich koordynowanie).

Realizacja tego procesu wymaga kierowania się dwoma podstawowymi wytycznymi:

- indywidualnego traktowania uczniów (sytuacja każdego ucznia jest inna, jednostkowa i niepowtarzalna, nie wolno, jak w tradycyjnym podejściu traktować ucznia jako członka grupy o podobnych cechach),
- stałego utrzymywania kontaktu z wszystkimi szkolnymi i środowiskowymi podmiotami działającymi dla bezpieczeństwa (prowadzenie dialogu, budowanie relacji z poszczególnymi podmiotami, rozwijanie relacji w sieci).

W konsekwencji powinno się dążyć do stworzenia szkolnego systemu bezpieczeństwa, który tworzą ludzie podejmujący określonego rodzaju działania, które należy opierać na wartościach i na dialogu o wartościach. Przyszłość szkolnego systemu bezpieczeństwa wówczas nabierać będzie pożądanego kształtu, jeżeli w codziennym szkolnym życiu, adekwatnie do szkolnych warunków zarządzania wiedzą o zagrożeniach oraz idei społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa, eksponować będzie się wartości, metafory, symbole i dążyć do ich uwspólnienia. Nadanie podzielanych interpretacji dla głównych wizji pracy wychowawczej i opiekuńczej szkoły ma fundamentalne znaczenie dla partnerstwa i rozwoju⁴.

³ W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/institut/feraty42>, dostęp: 12.12.2008.

⁴ J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania CRM*, <http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref25>, dostęp: 10.09.2008.

Korzyści zespołowego uczenia się i działania

Myśli przewodnie związane z rozwijaniem szkolnego systemu bezpieczeństwa winny się koncentrować wokół następujących głównych problemów:

- odkrywania i neutralizowania groźnych dla uczniów zagrożeń, zanim wystąpią negatywne rezultaty ich oddziaływania;
- kreowania sposobów postępowania w odniesieniu do ucznia i środowiska, które będzie neutralizowało i likwidowało negatywne następstwa zagrożeń;
- wykorzystywania wiedzy i doświadczeń związanych z likwidacją danego zagrożenia i jego skutków do aktualizacji posiadanych scenariuszy, po to, by rozwijać system działań wychowawczych, profilaktycznych, prewencyjnych i opiekuńczych⁵.

Z jakich elementów powinien się składać projekt rozwiązywania praktycznych sytuacji zagrożeń, który poprawiałby stan bezpieczeństwa w szkole, a także poczucie bezpieczeństwa ucznia? Cechą charakterystyczną działań zespołu praktyków, których praca zorientowana musi być na wykreowanie taktyk postępowania, zarówno ograniczających zagrożenia, jak i pomagających uczniowi pokonać prześladowające go zagrożenie/-a, jest wskazywanie podstawowych problemów do rozwiązania i wyróżnienie jednego, wokół którego w danym czasie będzie się koncentrować wysiłek diagnostyczny (badawczy) i rozwojowy. Sam charakter działań nad wyróżnionym problemem, wokół którego skupiają się prace diagnostyczne i rozwojowe, może być i jest bardzo zróżnicowany. Mogą to być działania zarówno ze sfery intelektualnej, np. poszukujące pomysłów, polegające na inspiracji dialogów i dyskusji kreujących rozwiązanie problemu, projektowaniu i planowaniu wykonawczym, jak i praktycznej – wdrażające konkretne rozwiązania. Ważne tu jest właściwe zaprezentowanie pracy zespołu praktyków. Zmierzając ono będzie do wskazywania podstawowych problemów przy uwzględnieniu różnorodnych wymiarów sytuacji zagrażającej, które muszą być w szkole systematycznie rozwiązywane. Dokonać tego będzie można z wykorzystaniem trójwymiarowego schematu porządkującego nasze myślenie o likwidowaniu przyczyn zagrożeń, zwalczaniu ich skutków i rozwijaniu skutecznych praktyk, rysunek 1. Na rysunku tym:

- wymiar pierwszy wyznacza podstawowe problemy zorientowane na kreowanie szkolnych metod działania, pomocnych w eliminowaniu zagrożeń z życia szkoły,
- wymiar drugi wyznacza granice obszarów potencjalnych prac, które określone zostały problemami sformułowanymi w ramach wymiaru pierwszego,
- wymiar trzeci wskazuje na pożądane typy relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w działanie szkolnego systemu bezpieczeństwa, które trzeba rozwijać i doskonalić.

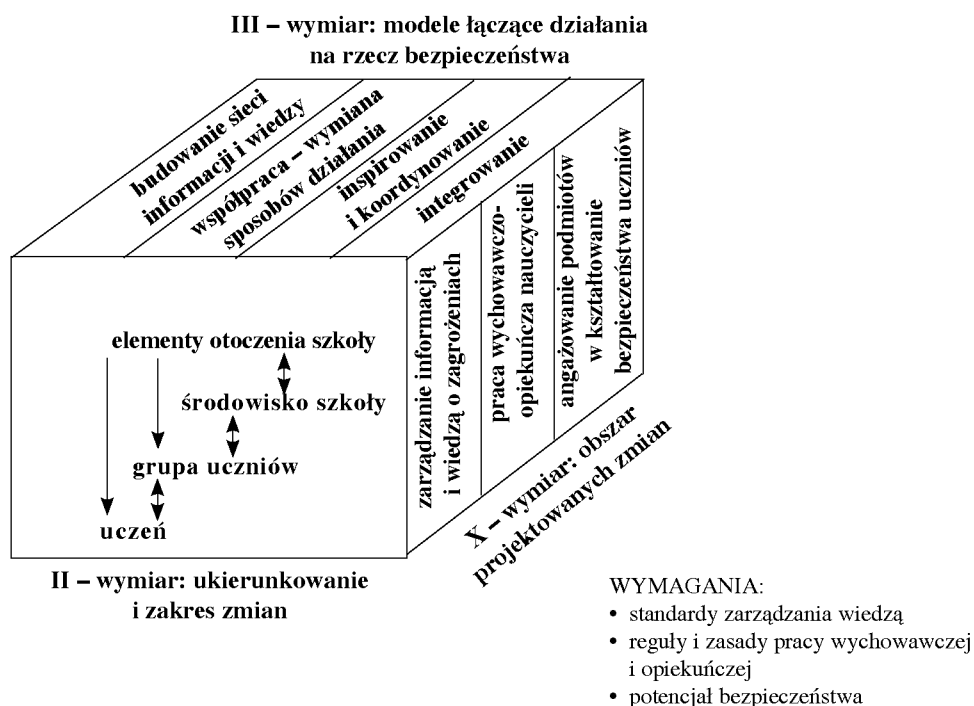
Szkic schematu, zawierający trzy wymiary pozwala zrozumieć, jakie działania, po co, w jakim zakresie, jak ukierunkowane i wokół jakich wartości oraz z kim i w jakich relacjach podejmować, aby uczeń w szkole był bezpieczny. Pierwszy wymiar to obszar projektowanych zmian. Ważne są rozważania dotyczące zasad segmentacji tego obszaru oraz następstw ich wyboru. Zaproponowane tu działania podstawowe, ogniskujące prace nad systemem szkolnego bezpieczeństwa dotyczą:

- zarządzania w szkole informacją i wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów, a głównie zarządzania budującego zręby kultury organizacyjnej

⁵ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 229.

sprzyjającej rozwojowi wiedzy o zagrożeniach w konkretnych szkolnych środowiskach i dotyczących konkretnych uczniów,

- pracy wychowawczej, profilaktycznej, opiekuńczej i terapeutycznej nauczycieli, ukierunkowanej na rozwijanie społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa,
- udziału uczniów i innych podmiotów w kształtowaniu bezpiecznych środowisk, w których uczniowie przebywają, a głównie kreowania i wykorzystania elementów kapitału szkolnego bezpieczeństwa w swoich działaniach eliminujących sytuacje zagrażające.



Rysunek 1. Model usprawniający projektowanie działań wychowawczych i opiekuńczych w szkolnym systemie bezpieczeństwa uczniów

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.H. Banathy, *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994.

Z działaniami podstawowymi związane jest określenie granic prowadzonych prac, które wyznaczają ich kierunek i zakres – wymiar drugi schematu: ukierunkowanie i zakres zmian. Podstawową właściwością społecznych obiektów (jednostek, grup, środowisk) jest relatywna płynność granic je wyznaczających, co wiąże się z trudnościami związanymi z precyzyjnym określeniem przedmiotu pracy i perspektyw jego analizy. Prace skoncentrowane mogą być na:

- uczniach – osobach, które mogą być ofiarami bądź sprawcami zagrożeń i wymagają pomocy;

- grupach uczniów (konkretne kręgi przyjaciół, grupy towarzyskie – „paczki” stanowiące najbliższe otoczenie ucznia wymagającego szczególnej uwagi, ze względu na problemy, z którymi się boryka);
- środowisku szkolnym, w którym występują niebezpieczne lub ryzykowne zachowania uczniów czy osób spoza szkoły penetrujących to środowisko;
- lokalnej społeczności, w obrębie której funkcjonuje szkoła i mającej wpływ na jej pracę.

Sprawny przebieg działań podstawowych związany jest ze zidentyfikowaniem elementów społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska, kapitał jest bowiem spoiwem łączącym w działaniu szkolne podmioty. Wypełnia on przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi, a swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na zdrowych fundamentach współdziałania⁶. Podstawowymi interakcjami są tu:

- uczestnictwo w sieciach informacji i wiedzy – tworzenie społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska potrzebuje mniej lub bardziej gęstych, przeplatających się sieci powiązań pomiędzy jednostkami i grupami. Ludzie wchodzi w relacje z innymi poprzez związki na różnych poziomach, gromadzą nowe informacje i budują nową wiedzę;
- współpraca oparta na wzajemnej wymianie sposobów działania – społeczny kapitał bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska wymaga działań jednych osób na korzyść innych nawet kosztem interesu własnego, oczekując, że to działanie zostanie w przyszłości odwzajemnione. Uczucie się takich działań jest procesem wymagającym współdziałania i ogromnych nakładów kapitału społecznego;
- inspirowanie i koordynowanie różnych przedsięwzięć to dynamizowanie związków poprzez tworzenie map relacji zachodzących pomiędzy podmiotami zainteresowanymi bezpieczeństwem uczniów. Pozwolić może to na dostrzeżenie istniejących i wyłaniających się możliwości oraz na zrozumienie znaczenia związków, kontaktów i współzależności w działaniach dla bezpieczeństwa;
- integrowanie wysiłków – rozwój społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska wymaga chętnego i aktywnego angażowania się ludzi we wspólne uczestnictwo w działaniach na rzecz bezpieczeństwa uczniów.

Podstawowe zasady etyki działania w szkolnych systemach bezpieczeństwa

System bezpieczeństwa i praca w nim jest dla wszystkich, zarówno niosących pomoc, jak i na nią oczekujących, zbiorowym dobrem. O dobro to powinna się troszczyć cała szkolna społeczność, współdziałać w tworzeniu i rozwijaniu tego wspólnego dobra, którym jest bezpieczeństwo młodych ludzi⁷. Płynie stąd postulat, aby organizacja szkolnego systemu bezpieczeństwa umożliwiała uczniom branie odpowiedzialności

⁶ W. Dyduch, M. Szczepankiewicz, E. Szczepankiewicz, *Kapitał społeczny podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Polanica Zdrój 2001, s. 193–202.

⁷ K. Krajewski, *Etyka pracy*, [w:] *U źródeł tożsamości kultury europejskiej*, red. T. Rakowski, Lublin 1994, s. 191–194.

za swoje bezpieczeństwo. Takie podejście wymaga tworzenia i zachęcania do życia w kulturze miłości i wolności. Jan Paweł II tak mówił o znaczeniu miłości w życiu:

„Człowiek nie może żyć bez miłości. Człowiek pozostaje dla siebie istotą niezrozumiałą, jego życie jest pozbawione sensu, jeśli nie objawi mu się Miłość, jeśli nie spotka się z Miłością, jeśli jej nie dotknie i nie uczyni w jakiś sposób swoją, jeśli nie znajdzie w niej żywego uczestnictwa... Człowiek jest wielki nie przez to, co posiada, lecz przez to, kim jest; nie przez to, co ma, lecz przez to, czym dzieli się z innymi”.

Dlatego nauczyciele podejmujący wysiłek pracy dla bezpieczeństwa uczniów winni kierować się dobrem ucznia, szanować godność każdej osoby, która oczekuje pomocy. Dokładać wszelkich starań, aby wypełniać wszystkie zadania związane z przyjętą rolą, aby zabezpieczyć odpowiedni standard pracy wychowawczej, profilaktycznej, opiekuńczej, tworzyć dla wszystkich równe szanse, tak żeby uczniowie mieli poczucie bezpieczeństwa. Nie wolno dyskryminować nikogo, z jakiegokolwiek względu, czy to ze względu na płeć, religię, rasę, narodowość upośledzenie fizyczne czy psychiczne bądź sytuację ekonomiczną. W pracy z innymi i dla dobra innych wymagane jest zachowanie dyskrecji w sprawach prywatnych, przestrzeganie poufności uzyskanych w trakcie pracy informacji. Konieczne jest unikanie zachowań, które mogą być niewłaściwie rozumiane. Nauczyciele, jeśli chcą być skuteczni, dbają o stałe podnoszenie kwalifikacji w zakresie działalności dla bezpieczeństwa uczniów. Muszą być otwarci na nowe pomysły i sposoby działania. Dążyć do rozumienia i poszanowania potrzeb drugiego człowieka. Dlatego muszą przejawiać wrażliwość na wszelkie potrzeby ucznia związane z jego bezpieczeństwem, wykorzystywać szanse poznania ucznia i jego sytuacji, a przez to nauczenia się od niego nowych rzeczy. Zasadą jest, że nigdy nie krytykuje się ani nie ocenia rzeczy czy zdarzeń, których się nie rozumie, lecz o te rzeczy i zdarzenia pyta się, by je poznać i zrozumieć. Nauczyciele działają na rzecz integracji szkolnego środowiska, budując zespoły i działają w zespołach, na których można polegać, dbają o dobre imię wszystkich, z którymi współpracują⁸.

Koncepcja systemu bezpieczeństwa uczniów wykorzystująca zarządzanie wiedzą w eliminowaniu zagrożeń ze szkolnego środowiska

Bezpieczeństwo uczniów traktować i analizować możemy zarówno jako stan oraz jako proces. Zapewnienie bezpieczeństwa związane jest, z jednej strony, z rozwojem szkolnych kompetencji diagnozowania zagrożeń i zasobów przydatnych do ich rugowania, jakimi dysponują szkolne społeczności. Kompetencje te to także zapobieganie zagrożeniom i eliminowanie ich z różnych obszarów szkolnego życia, w drodze rozpoznawania i kreowania reguł gry w sieci społecznej szkoły i sprawne wykorzystanie tychże zasobów, rysunek 2.

Nauczyciele muszą stawać się specjalistami szkolnego systemu bezpieczeństwa i działać w sferze wychowania, profilaktyki i prewencji zagrożeń oraz opieki niosącej

⁸ A. Muszyńska-Kutner, *Etyka w psychoterapii uzależnień*, „Terapia Uzależnienia i Współuzależnienia” 1999, nr 3, <http://www.psychologia.edu.pl/2027>, dostęp: 1.12.2008.

pomoc uczniom jej potrzebującym. Sprawny w tej sferze szkolnej aktywności nauczyciel to jednostka umiejąca zarządzać wiedzą o zagrożeniach i w sposób twórczy wykorzystywać ją do budowania sieci relacji, tworzenia wspólnot praktyków, doskonalenia szkolnych strategii profilaktyki, prewencji i opieki nad zagrożonym uczniem. Potrafiąca także działać na podstawie cenionych wartości i obowiązujących norm, pomnażając kapitał partnerskiego zaufania. W procesie tym ważna jest również nauczycielska kompetencja do tworzenia grupy i bycia częścią grupy oraz działania wewnątrz niej, bo to stanowi wspólne dobro wymagające ciągłości działań i długiego czasu.



Rysunek 2. Funkcjonalny model szkolnego systemu bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne.

W takim ujęciu szkolny system bezpieczeństwa może być rozumiany jako element kapitału społeczno-kulturowego szkolnej społeczności, który w połączeniu z kapitałem indywidualnym i kulturowym nauczycieli, uczniów i ich rodziców oraz wybranych instytucji pozaszkolnych, pozwoli na zbudowanie w szkole trwałego poczucia bezpieczeństwa. Społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa to spoiwo, mające charakter sieci relacji i wzorów zachowań, scalające tkwiące w szkole możliwości profilaktyki i prewencji bezpieczeństwa oraz opieki, jak i te rozlokowane w środowisku pozaszkolnym. Swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym sieci, powiązania i relacje oparte są na zdrowych fundamentach współdziałania, a służy podwyższeniu efektywności funkcjonowania szkoły w sferze bezpieczeństwa i rozwojowi szkolnych kompetencji głównie poprzez budowanie struktur współdziałania pomiędzy szkolnymi i pozaszkolnymi podmiotami⁹.

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa 1997, s. 29 i nast.

Podstawowe uwarunkowania konstytuujące szkolny system bezpieczeństwa

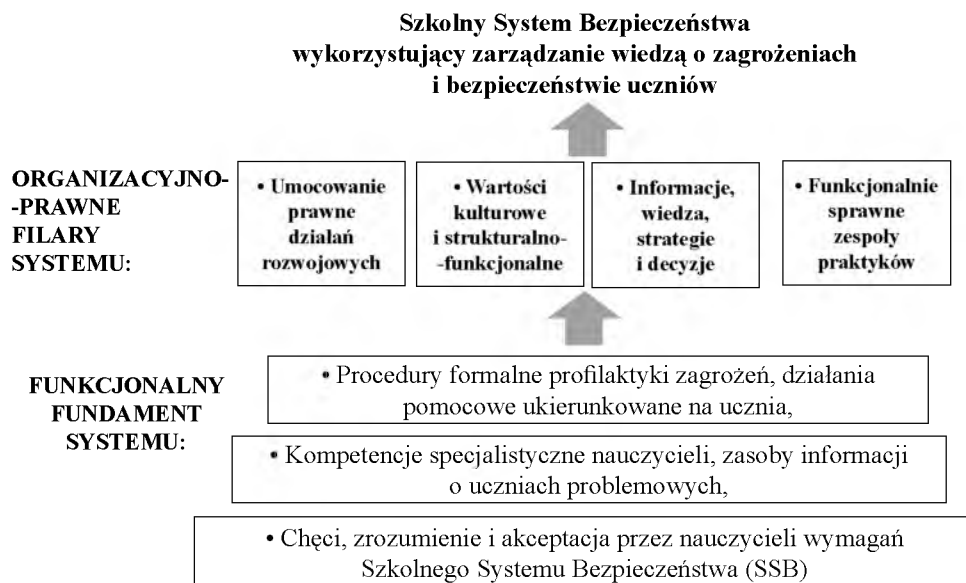
Potencjał intelektualny szkolnych podmiotów wykorzystywany jest w niewielkim stopniu w działaniach na rzecz bezpieczeństwa uczniów. Potencjał ten, a więc wykształcenie i kwalifikacje nauczycieli, a także wszystkich tych, którzy w sferze bezpieczeństwa działają czy mogliby działać, ich przedsiębiorczość oraz kreatywność, ich zaangażowanie w problemy bezpieczeństwa, ich identyfikowanie się z interesami ucznia, nie są w wystarczającym stopniu zagospodarowane. Jest to marnotrawstwo istniejących możliwości, które można i należy twórczo wykorzystywać. Szansą dla tego potencjału są sprawnie funkcjonujące szkolne systemy bezpieczeństwa. Systemy takie muszą działać w oparciu o odpowiednie kompetencje formalno-prawne oraz niezbędne przygotowanie do prowadzenia tego rodzaju działalności. Źródłem powodzenia w działaniach dla bezpieczeństwa będzie wspólna systematyczna praca wszystkich członków zespołu, a więc szkolnych i środowiskowych podmiotów. Zespół powinien dysponować własną, wypracowaną przez siebie koncepcją pracy, która jest akceptowana przez wszystkich członków. Praca zespołu powinna doprowadzić do wykształcenia się wspólnego dla jego członków celu działalności, który umożliwić powinien wypracowanie procedur adekwatnych do rozwiązywanych zagrażających sytuacji. Tak więc system taki oparty winien być na czterech zasadniczych filarach:

- a) porządku prawnym i zobowiązaniach szkoły wobec uczniów i środowiska,
- b) partnerstwie związanym z potencjałem kulturowym bezpieczeństwa,
- c) zarządzaniu wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów,
- d) sprawnie działających zespołach praktyków (rysunek 3)¹⁰.

Dla jego sprawności potrzebne jest pełne zaangażowanie zespołu, a to będzie możliwe, gdy funkcjonalny fundament systemu będzie dawał członkom zespołu poczucie własnej siły i kompetencji oraz przekonanie, że ich aktywność i wysiłek wywrą realny wpływ na stan bezpieczeństwa ucznia. Ten funkcjonalny fundament to:

- wypracowane stosownie do sytuacji grupy uczniów/danego ucznia procedury postępowania wychowawczego, profilaktycznego, opiekuńczego;
- inwencja i kompetencje nauczycieli budujących bazy wiedzy o problemie zagrożeń i poszczególnych przypadkach uczniów zagrożonych;
- aprobowanie i utożsamianie się z kulturą funkcjonowania szkolnego systemu bezpieczeństwa.

¹⁰ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 227–228.



Rysunek 3. Podstawy Szkolnego Systemu Bezpieczeństwa.

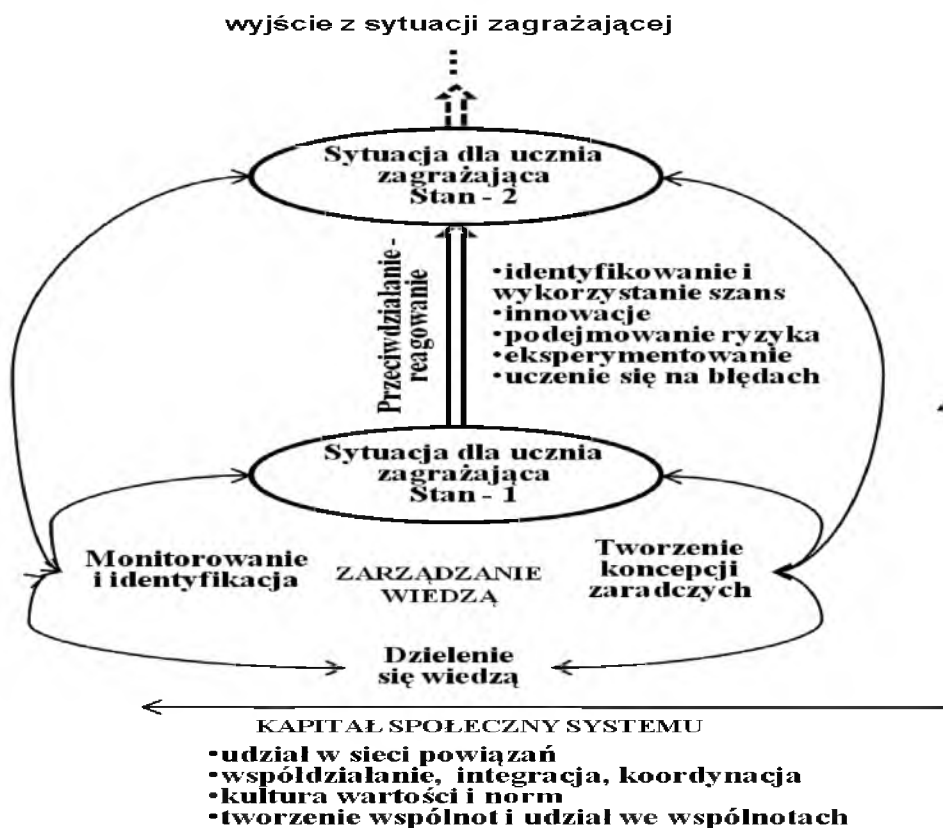
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007.

Podstawowe procesy reagowania w szkolnym systemie bezpieczeństwa

W pracach z zakresu zarządzania znajdziemy wskazówki, które informują, jak można usprawniająco wpływać na funkcjonowanie szkolnego systemu bezpieczeństwa, poprzez właściwe wykorzystywanie kapitału społecznego dla budowania sieci relacji i procesów zaradczych¹¹. Podstawowe są tu dwie grupy procesów (rysunek 4). Pierwsza to zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów, gdzie wyróżniamy procesy:

- 1) monitorowania, identyfikowania i rozpoznawania zagrożeń, co wymaga rozwijania działalności systemu w kierunku a) tworzenia i utrzymywania w sprawności sieci kontaktów; b) znajdowania źródeł informacji o zagrożeniach i rozwijaniu metod ich pozyskiwania w ramach własnej sieci kontaktów; c) włączania do systemu i do sieci kontaktów przedstawicieli lokalnych środowisk i czynienia zabiegów o zdobycie i utrzymanie ich wsparcia;
- 2) dzielenia się wiedzą i propagowania jej poprzez wymianę informacji z ust do ust, zakładając, że zgodnie z wyróżnikiem kapitału społecznego, jakim jest wzajemność działań, ludzie zwrócą w dwójnasób to, co się im ofiaruje;

¹¹ W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/institut/preferaty>; M.T. Hansen, B. von Oetinger, *Introducing T-shaped Knowledge Management's Next Generation*, „Harvard Business Review” 2001, nr 2, s. 107–116.



Rysunek 4. Podstawowe procesy realizowane w szkolnym systemie bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne.

- 3) tworzenia sposobów działania wychowawczego, profilaktycznego i opiekuńczego dostosowanych do specyfiki szkolnego i lokalnego środowiska oraz indywidualnych możliwości i potrzeb ucznia wymagającego pomocy, a także promowania i polecania produktów własnej pracy do praktycznego wykorzystania przez innych.

Druga grupa to reagowanie zaradcze zmierzające do opanowania i zwalczania zagrożeń i ich negatywnych skutków, wykorzystujące podejścia opracowane w ramach procesów zarządzania wiedzą. Wskazać tutaj można na cztery kluczowe czynniki, których praktyczne stosowanie może być pomocne w zrozumieniu i opanowaniu złożoności i burzliwości sytuacji zagrażającej i jej otoczenia, a w konsekwencji wykorzystać możliwości, które tkwią w społecznym kapitale bezpieczeństwa. Czynniki te to¹²:

- wielowymiarowość spojrzenia – które znajduje wyraz w tym, że wszyscy uczestnicy szkolnego systemu bezpieczeństwa stają się beneficjentami swoich wychowawczych, profilaktycznych czy opiekuńczych zachowań;

¹² W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/instytut/preferaty>; V. Allee, *Return on Knowledge*, „Executive Excellence” 2000, nr 9, s. 2.

- dynamika relacji – które można i należy usprawniać poprzez tworzenie poznawczych map odzwierciedlających zdarzenia, procesy, zależności zachodzące w zagrażających sytuacjach;
- wspólnie podzielane wzorce – tworzenie kultury partnerstwa, zaufania, współpracy ułatwia podejmowanie działań, kiedy uczestnicy systemu dzielą sposoby myślenia, zachowania czy współdziałania, rośnie skuteczność podejmowanych przez nich działań;
- praca grupowa – która łączy ludzi bezpośrednio zaangażowanych i uwikłanych w zagrażającą sytuację, przez co zmniejsza złożoność sytuacji, a to wymaga grupowego wysiłku.

Podsumowanie

Szkolny system bezpieczeństwa tworzy i podtrzymuje przestrzeń, gdzie szkolne podmioty (nauczyciele, uczniowie i ich rodzice, pracownicy administracji), jak też podmioty z lokalnego środowiska (przedstawiciele policji, straży miejskiej, wymiaru sprawiedliwości, ośrodków interwencji kryzysowej, punkty MOPS, poradnie pedagogiczne, organizacje społeczno-kulturowe) wchodzi w interakcje zarówno formalnie zaprojektowane, jak i te nieformalne, spontaniczne, po to, żeby budować wiedzę o oddziałujących i rozwijających się zagrożeniach niebezpiecznych dla młodych ludzi i projektować sposoby przeciwdziałania im. Efektywność tych interakcji, które przebiegają w ramach realizowanych w poszczególnych placówkach procesów wychowawczych, profilaktycznych i opiekuńczych, zależy od posiadanego i wykorzystywanego kapitału społecznego bezpieczeństwa, który trzeba rozwijać i materializować, tworząc struktury systemu bezpieczeństwa zdolne do przeciwdziałania zagrożeniom.