



KRIZNO PLANIRANJE U OBRAZOVNO VASPITNIM USTANOVAMA

CRISIS PLANNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Želimir Kešetović

Fakultet bezbednosti Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Ivan Toth

Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Hrvatska

Marko Toth

Visoka škola za sigurnost, Zagreb, Hrvatska

© MESTE NGO

JEL category: **A2, H12**

Apstrakt

Na prvi pogled škole i vrtići su bezbedna mesta budući da u njima nema štetnih i opasnih materija, tehnološki opasnih procesa, a radni procesi su manje-više uhodani, predvidljivi i rutinski. Međutim, kao mesta na kojima se praktično svakodnevno okuplja i boravi veći broj ljudi, obrazovno-vaspitne ustanove su podložne različitim vrstama kriza. Činjenica da najveći deo populacije ovih ustanova čine deca i mladi čini ih dodatno ranjivim i osetljivim na krizne događaje. Upravo ova ranjivost populacije, u kombinaciji sa njenom simboličkom vrednošću i značajem, vidljivošću i lakom dostupnošću, te relativno slabim sistemom odbrane koji od njih stvara „meku metu“, čini obrazovno-vaspitne ustanove skoro idealnim ciljem za različite vrste zlonamernih ljudskih akcija. Osim toga, krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama su pod posebnom lupom i interesovanjem masovnih medija, tako da upravo medijska amplifikacija može od pojedinačnog ekscesa ili incidenta napraviti ozbiljnu kriznu situaciju. U ovom kontekstu krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama ima poseban značaj. Pored opštih principa kriznog planiranja mora se prilikom izrade kriznih planova voditi računa i o specifičnostima obrazovno vaspitnih institucija.

Cljučne reči: kriza, krizno planiranje, obrazovno vaspitne ustanove

Abstract

At first glance, schools and kindergartens are safe places since they are free of hazardous materials, hazardous technological processes and workflows are more or less well-established, predictable and routine. However, as a places where almost every day gathers a number of people, educational institutions are subject to different types of crises.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Želimir Kešetović

zelimir.kesetovic@gmail.com

The fact that most of the population in these institutions are children and young people makes them extra vulnerable and susceptible to crisis

events. This particular vulnerability of the population, combined with its symbolic value and importance, visibility and accessibility, and relatively weak defense system which makes them "soft targets", makes educational institutions almost ideal target for various types of malicious human actions. In addition, the crisis in educational institutions are under special scrutiny and interest of the mass media so that media amplification of particular excess can make a serious incident or crisis situation. In this context crisis planning in educational institutions is of special importance. In addition to general principles of crisis planning, drawing up contingency plans in this institutions their specifics characteristics must be taken in account.

Key words: *crisis, crisis planning, educational institutions*

1 KRIZNE SITUACIJE U OBRAZOVNO VASPITNIM USTANOVAMA

Krize su sveprisutne i mogu da pogode svaku organizaciju i instituciju (neprofitnu, vladinu agenciju, religijske zajednice, multinacionalne organizacije i dr.), tako da u tom smislu obrazovno-vaspitne ustanove nikako ne predstavljaju izuzetak (Kešetović, 2008). U školama i vrtićima nema štetnih i opasnih materija, tehnološki opasnih procesa, radni procesi su manje-više uhodani, predvidljivi i rutinski. Međutim, kao mesta na kojima se praktično svakodnevno okuplja i boravi veći broj ljudi, obrazovno-vaspitne ustanove su podložne različitim vrstama kriza. Činjenica da najveći deo populacije ovih ustanova čine deca i mladi čini ih dodatno ranjivim i osetljivim na krizne događaje. Upravo ova ranjivost populacije, u kombinaciji sa njenom simboličkom vrednošću i značajem, vidljivošću i lakom dostupnošću, te relativno slabim sistemom odbrane¹ koji od njih stvara „meku metu“, čini obrazovno-vaspitne ustanove skoro idealnim ciljem za različite vrste

zlonamernih ljudskih akcija. Osim toga, krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama su pod posebnom lupom i interesovanjem masovnih medija, tako da upravo medijska amplifikacija može od pojedinačnog ekscesa ili incidenta napraviti ozbiljnu kriznu situaciju.² Krizne situacije sa tragičnim posledicama i ljudskim žrtvama poput masovnih ubistava u školama,³ naročito onih koja nasumice vrše lica u stanju duševnog rastrojstva, medijski su događaji prve vrste i mediji u izveštavanju o njima ponekad ne pronalaze pravu ravnotežu između profesionalnih i etičkih standarda na jednoj strani i težnji da se na ljudskoj dram i tragediji podignu tiraži, odnosno gledanost, i poveća profit, na drugoj strani. S obzirom na centralnu ulogu masovnih medija u socijalnoj konstrukciji stvarnosti, medijska prezentacija značajno utiče na percepciju ovih kriznih situacija i moralnu paniku.⁴

Predškolske ustanove, osnovne i srednje škole spadaju u najvažnije društvene institucije koje otepljuju više veoma važnih društvenih vrednosti i predstavljaju agense socijalizacije koji prenose znanje i kulturu (vrednosti i norme) na buduće generacije, ali su, istovremeno, i veoma ranjive

¹ Škole nisu dizajnirane za odbranu. One su otvorena mesta za učenje, a ne tvrđave ili kasarne (Philpott, Kuenstle, 2007: 1).

² Primera radi, u junu 2009. godine učenik srednje tehničke škole u Sremskoj Mmitrovici na času je brutalno pretukao profesorku hemije dok su ostali učenici posmatrali događaj. Jedan od njih ga je čak i snimio mobilnim telefonom i snimak postavio na Youtube nakon čega je on dospao i u TV Dnevnik, postavši tako problem i za lokalnu zajednicu i prosvetne organe, a ne samo za neposredne aktere. (Kešetović, 2012:28)

³ Jedan od najpoznatijih slučajeva je masakr u srednjoj školi Columbine u istoimenom mestu okruga Džeferson, u Koloradu, gde su 20. aprila 1999. godine dva učenika starijih razreda ubila 12 učenika i jednog

nastavnika, povredila 21 učenika i tri čoveka koja su pokušavala da pobegnu. Ovo je četvrti najsmrtonosniji školski masakr u SAD-u nakon Bath katastrofe 1927. godine, Virginia tech masakra 2007. i masakra na univerzitetu Teksas 1966. godine. Ovaj događaj je pokrenuo debatu o Zakonu o kontroli oružja i oružanom nasilju mladih. Pokrenuta su i pitanja prirode školskih družina, supkultura, mobinga, korišćenja interneta i uloge nasilnih filmova i video igara u američkom društvu. Više o tome u David (2009).

⁴ Tako se, npr, upravo pod uticajem izveštavanja masovnih medija nasumično pucanje u američkim školama počelo

percipirati kao ozbiljan i rastući društveni problem, mada u stvarnosti nije značajnije povećan nivo nasilja (Muschert, 2007; Lawrence, Birkland, 2004).

institucije. Površnim komparativnim uvidom u zvanične podatke i medijske izveštaje stiče se utisak da krize i vanredne situacije većeg obima u obrazovno-vaspitnim ustanovama nisu veoma česta pojava. S obzirom na svoju funkciju, tehnološku strukturu i prirodu procesa koji se u njima odvijaju, u relevantnoj literaturi one nisu označene kao „krizi sklone organizacije”.⁵ Čini se da je, pre svega, reč o tome da su efekti kriznih situacija u školama na pripadnike društvene zajednice, posredovani masovnim medijima, naročito u težim slučajevima traumatični, i da izazivaju oštre i emotivne reakcije javnog mnjenja, stvaraju sliku o veoma niskom stepenu bezbednosti dece, učenika i osoblja, te posredno proizvode i političke posledice (Boin et al, 2010). Poseban strah, bes i ogorčenje javnog mnjenja izazivaju slučajevi ozbiljnih terorističkih napada na škole, vrtiće i slične ustanove. Svakako da po svom obimu i tragičnim posledicama, opsada škole u Beslanu od strane čečenskih terorista 2004. godine predstavlja jednu od najozbiljnijih kriznih situacija u obrazovno-vaspitnim ustanovama u svetu zabeleženu u novijoj istoriji, koja je sa zaprepašćenjem, ogorčenjem i nevericom primljena u svetskoj javnosti.⁶

Incidenti, vanredne situacije i krize odigravaju se kako u samim školskim objektima, tako i na školskim igralištima, sportskim terenima i objektima u širem okruženju škole, ali i na ekskurzijama i na mestima i objektima koje deca i učenici posećuju planski i organizovano, bilo u okviru obrazovnih ili rekreativnih aktivnosti predviđenih godišnjim planom. Krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama mogu direktno ili indirektno pogađati decu i učenike, vaspitače i nastavnike, administrativno osoblje, članove uprave i druge zaposlene. Međutim, način na koji se ove ustanove pripremaju i reaguju na krizne situacije određuje srednjoročni i dugoročni uticaj kriznih situacija na zaposlene u ovim ustanovama. Adekvatno upravljanje kriznim odgovorom

sprečava ozbiljne i prolongirane poremećaje koji mogu imati destruktivne posledice.

2 KRIZNO PLANIRANJE

Krizno planiranje ima centralnu ulogu u ukupnom kriznom menažmentu još od nastanka ove menadžerske discipline. O njegovom značaju govori i činjenica da je počev od Drugog svetskog rata krizni menadžment bio fokusiran primarno na pripremu, tj. planiranje (Kešetović, 2008). Istina, dugo vremena je ono bilo u hladnoratovskom maniru, svedeno na planiranje i pripreme za odbranu od spoljašnjeg agresora, da bi se tek posle pada Berlinskog zida počelo promišljati na znatno obuhvatniji način.

Insistiranje na prevenciji i ublažavanju krize ne može nadoknaditi napore koje je potrebno učiniti u pripremanju za krizu. Tim pre što se, ma koliko se krizni menadžeri trudili, sve krize ne mogu izbeći. One i dalje ostaju "neizbežne kao porez ili smrt" pa je zato neophodno planirati krizni odgovor.

Dakle, planiranje u kriznim situacijama i katastrofama postaje neminovnost. Planiranje (priprema - eng. preparedness), kao faza kriznog menadžmenta odnosi se na planiranje odgovora na to kada se kriza dogodi i na raspoređivanje resursa u funkciji efektivnog odgovora. Ove aktivnosti pomažu da se spasu ljudski životi i minimizira oštećenje tako što se ljudi pripremaju da adekvatno odgovore kada je kriza neizbežna ili se već dogodi. Unapred izrađeni planovi su potrebni tamo gde postoji verovatnoća za pojavu katastrofe, što znači na većini mesta na svetu. Krizni planovi moraju biti jasni, trajni, fleksibilni, sposobni za testiranje i izmenu te funkcionalni u teškim okolnostima (Trut & Čemerin, 2007).

Pored odgovarajućeg plana neophodno je obučeno i uvežbano osoblje kao i resursi za adekvatan odgovor. Plan, naime, nije i ne sme da bude velika knjiga koja na ormaru sakuplja prašinu, već mora biti živi dokument koji se stalno

⁵ Neke delatnosti i grane su rizičnije od drugih, tako da su po prirodi stvari organizacije koje funkcionišu u tim oblastima izložnije krizama. Videti u Regester i Larkin, (2000)

⁶ Početkom septembra 2004. grupa čečenskih terorista koju je poslao teroristički vođa Šamil Basajev držala je tri dana preko 1100 ljudi, od čega 777 dece kao taoce u školi u Beslanu (autonomna ruska republika Severna

Osetija). Nakon trećeg dana ruske snage bezbednosti su intervenisale i okončale opsadu pri čemu je poginulo 380 ljudi, uključujući 186 dece. Događaj je poznat kao talačka kriza u školi u Beslanu (Belsanski masakr ili opsada škole u Beslanu) i pokrenuo je niz bezbednosnih, pravnih i političkih pitanja u Rusiji i šire. više: (Giduck, 2005); (Lansford, 2006); (Phillips, 2007); (Uschan, 2005).

ažurira i vodi računa o aktelnosti svih elementata (ljudi, materijalno tehnički i drugi resursi) sa kojima se računa u njegovoj praktičnoj primeni u slučaju krizne situacije.

Logika govori da se ozbiljno u razmatranje moraju uzeti strateško predviđanje i da se u to ulože maksimalni resursi kako bi se bolje isplaniralo i pripremlilo na krizu.

Arjen Boin i Patric Lagadec smatraju da se priprema ne može svesti samo na planiranje. Radi se i o anticipiranju i razvoju strategija za jačanje organizacijske otpornosti. Ključni imperativi po njima su da krizni menadžment bude na agendi elite koja donosi odluke, te da treba kroz simulacije i radionice unaprediti njihovu svest. Organizacije treba da povećaju otpornost kroz sisteme za otkrivanje slabih i nekonvencionalnih signala, sposobne da proslede relevantne informacije do i od centralnih organa; sa kapacitetom za uzbunjivanje i mobilisanje kriznih jedinica; sposobne da povežu tehničke stvari sa strateškim problemima da bi se rešile nove vrste kriza; i unaprede sposobnost aktera da postupaju sa decetraliziranim kriznim situacijama (Trut & Čemerin, 2007).

Organizacija treba da se kontinuirano priprema za krize što uključuje učenje iz iskustva, sprovođenje testova i simulacija radi pripreme na neprijatna iznenađenja, unapređenje mrežnog učenja; personalnu uključenost lidera u pripreme; pažljivo i progresivno pripremanje da bi se izbegla iscrpljenost i da bi se obezbedilo da krizni menadžment bude u centru organizacionih procesa. Radi toga potrebne su odgovarajuće institucionalne procedure, kao i organizaciona klima.

Predkrizna priprema zahteva sinergiju organizacijskih i koncepcijskih mera koja ide iza "knjige pravila" prema pojedincima i njihovoj spremnosti da razmišljaju o potencijalnim pretnjama i prilagođavanju sistema i ponašanja.

Kako naglašava Ronald Stivens (Ronald D. Stephens), izvršni direktor nacionalnog centra za bezbednost škola pri Ministarstvu obrazovanja i pravde SAD-a, nerealan je pokušaj da se predvidi bezbednosno opasno ponašanje dece, učenika i članova kolektiva obrazovno-vaspitnih ustanova ili pak nekoga izvana. U tom smislu postoje dve vrste školskih administratora – oni koji su se suočili sa krizom i oni kojima to tek predstoji. On je naglasio da danas nema većeg izazova od pretvaranja

škola u mirno i bezbedno mesto za učenje, a da one istovremeno ne počnu da liče na tvrđave ili kasarne. Ovaj izazov zahteva ozbiljnu stratešku posvećenost i podrazumeva postavljanje pitanja bezbednosti škole na sam vrh obrazovne agende. Ako nema bezbednosti, nastavnici ne mogu da predaju, a učenici ne mogu da uče. Dakle, bezbedna škola je osnov za uspeh akademske misije, a bezbedna škola je ona koja je pripremljena za reagovanje u slučaju nepredvidivih kriza (Philpott & Kuenstle, 2007)

Imajući sve ovo u vidu, uprave obrazovno-vaspitnih ustanova, lokalna zajednica i celo društvo trebalo bi da se pripremaju za vanredne i krizne situacije u vreme kad kriza nije na vidiku. U tom smislu u literaturi se predlažu, u osnovi manje ili više slični, modeli kriznog planiranja za škole i ostale obrazovno-vaspitne ustanove koji se, pre svega zbog svoje opštosti, u osnovi ne razlikuju mnogo od planova za ostale organizacije i ustanove. Tipičan primer modela kriznog planiranja za škole prikazan je na Grafiku 1.

3 KRIZNI PLAN

Ključni deo planiranja je **Plan kriznih operacija** u kome su svi elementi koji se odnose na planiranje povezani. On predstavlja centralni element sveobuhvatnog kriznog planiranja. Treba da bude dovoljno fleksibilan da bi bio koristan u raznim vrstama kriza, uključujući i one koje nisu sasvim predvidljive. On omogućava prvi odgovor na pretnju i kratkotrajni oporavak kao prvi korak u dogoročnom oporavku.

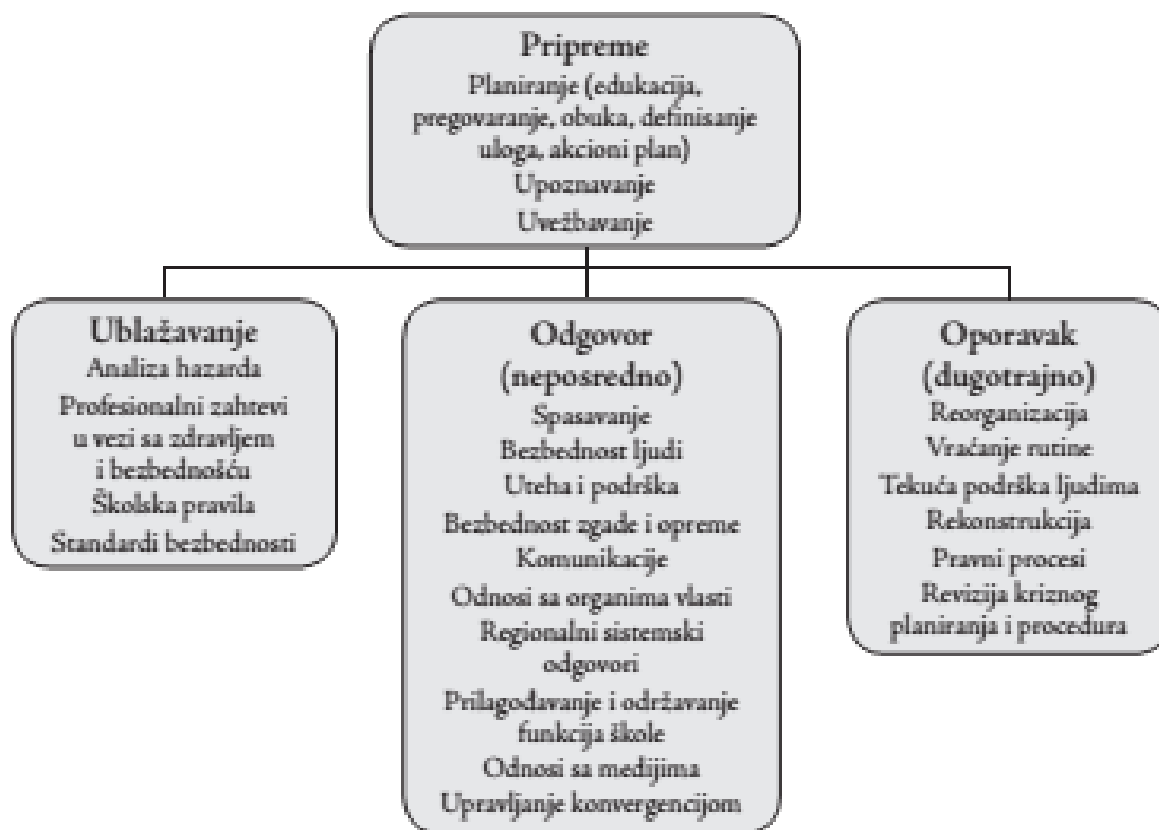
Bilo bi, naravno, pojednostavljeno svoditi ceo krizni menadžment samo na krizni plan. Postoji nekoliko planova u kriznom menadžmentu. Prvi su *administrativni planovi* koji opisuju osnove politike i poteze nadležnih u upravljanju unutrašnjim procesima (finansijski menadžment, upravljanje ljudskim resursima, odnosi sa zaposlenima). Ovi planovi odražavaju strategiju izbegavanja hazarda.

Plan ne sadrži detaljna uputstva "kako nešto uraditi" koja treba da budu poznata samo pojedincima ili grupama koje obavljaju pojedine funkcije. Standardne operativne procedure se mogu dati u aneksu plana.

Pri razvijanju plana pažnju treba usmeriti na zaštitu ljudi, komunikacija i smanjenje štete na objektima i opremi. Kada je plan jednom sačinjen, svi učesnici koje plan predviđa moraju biti

informisani o svojim zadacima, što povremeno treba proveravati. Savremene organizacije ne posluju u statičkom okruženju, pa stoga stalno moraju ažurirati i testirati krizne planove. Uobičajeni funkcionalni delovi koji se u organizaciji uključuju da bi se adekvatnije pokrile sve potencijalne opasnosti na koje se kriza može

fokusirati i unapred uspostavila područja odgovornosti i lanci komandovanja su: operacije, finansije, kadrovi-logistika, tehnička podrška i komunikacije. Ovo može da funkcioniše u većini organizacija, a suština je u tome da se dobiju različiti inputi od različitih funkcionalnih celina.



Grafik 1. Model kriznog planiranja za škole (Izvor: Whittle, 2003)

Krizni plan se obično ne bavi aktivnostima oporavka nakon brze procene štete i akcija neophodnih da se obezbede neposredne životne potrebe žrtava. On treba samo da obezbedi prelazak na dugoročni plan oporavka.

Rukovodeći principi pri izradi kriznog plana su:

- Ne izmišljati "toplu vodu", već koristiti postojeća znanja u organizaciji i njenoj okolini,
- Ne treba raditi sam, nego koristiti iskusne ljude iz vladinog i privatnog sektora, dobrovoljce itd.,
- Koristiti postojeće organizacione strukture. Ako neko odeljenje obavlja svakodnevno neku vrstu posla ono će i u krizi najbolje obavljati slične poslove,
- Istraživati. Proučavati propise, postojeće planove i sporazume o međusobnoj pomoći sa

drugim subjektima. Identifikovati promene koje je potrebno u njima izvršiti,

- Identifikovati raspoložive resurse (ljude, opremu i objekte) i mogućnosti da se do njih dođe.

Krizni plan se sastoji iz tri elementa. To su:

- Osnovni plan,
- Funkcionalni aneksi, i
- Dodatak o specifičnim hazardima

Osnovni plan je bazični dokument koji predstavlja osnovu za druge delove kriznog plana. Počinje uvodnim delovima koji sadrže potpisanu izjavu izvršnog direktora koji stavlja svoj autoritet iza ovog dokumenta. U Predgovoru se opisuje proces planiranja, daje apstrakt sadržaja i izjava o tome koja je svrha plana. Slede Tabela pregled sadržaja, Uputstvo za korišćenje plana, ciljne grupe i namena njegovih pojedinih delova i način

distribucije, deo u koji se upisuju revizije pojedinih delova i njihov datum.

Osnovni plan sadrži pristup kriznom menadžmentu, uključujući politiku, planove i procedure. Njegovi elementi su:

1. Izjava o cilju
2. Situacija i pretpostavke
3. Organizacija i dodeljivanje zaduženja
Predstavlja srce plana jer se bavi time kako se dodeljuju pojedina zaduženja u slučaju krize da bi se plan sproveo. Međutim, ovaj deo još uvek ne kaže kako će plan funkcionisati. Njegova jedina svrha je da precizira ko će biti odgovoran za ključne funkcije. U njemu se definišu uloge lokalnih organa vlasti u strukturi kriznog menadžmenta, odnosi sa vladinim zvaničnicima i rukovodiocima različitih agencija ili odeljenja.
4. Koncept operacija
Ovaj deo opisuje ulogu i odnose državnih organa, međuresorske odnose, redukciju manje važnih aktivnosti tokom trajanja krize, opštu potrebu za faznim operacijama (predkrizno, krizno i postkrizno), planove za podršku i procedure koje su osnova za operacije, očekivanja koja se odnose na obuku i vežbanje, aktivnosti usmerene na izbegavanje i oporavak, diskusiju o procesu donošenja odluka koje utiču na operacije kriznog menadžmenta.
5. Administracija i logistika
Upravljanje resursima, opšti zahtevi za podrškom, uslugama i svim vrstama potreba koje se tiču sveobuhvatnog kriznog menadžmenta. Plan utvrđuje politiku za nabavljanje i korišćenje objekata, materijala, usluga i drugih resursa koji su potrebni za bilo koji aspekt kriznog menadžmenta.
6. Razvijanje i održavanje plana
Ovde su prezentovani detalji oko stvaranja, ažuriranja, revizije odobravanja, prihvatanja i distribucije plana. Posebno je značajno ažuriranje koje vodi računa o svim promenama u organizaciji, njenom okruženju, novim iskustvima kriznog menadžmenta, promeni profila rizika itd.
7. Autoriteti i reference
Navodi autoritete na kojima se zasniva krizni menadžment - statut organizacije, naredbe,

pravila i formalne sporazume koji se odnose na pojedine tipove kriza, kao i na druge dokumente, planove drugih agencija i državnih organa.

8. Definicije termina

Rečnik termina koji nisu šire poznati ili mogu biti pogrešno interpretirani. (npr. međusobna pomoć, opasne materije, itsl.)

Funkcionalni aneksi se odnose na specifične aktivnosti ključne za krizni odgovor i neposredni oporavak koje podržavaju Osnovni plan. Sadrži istih osam delova kao i osnovni plan. Obezbeđuju specifične informacije i uputstva koji su usmereni na operacije. Navode pojedine operacije, postupke i poslove i to ko je odgovoran za njihovo sprovođenje. Ključne funkcije koje treba obraditi su:

- usmeravanje i kontrola - ko je odgovoran
- komunikacije - kako će ljudi i organizacije komunicirati
- upozorenje - koji sistem upozorenja će se koristiti
- informisanje javnosti o krizi - kako?
- evakuacija - koji koraci i kako?
- zbrinjavanje - smeštaj u skloništa, hrana itsl.
- medicinska služba
- upravljanje resursima - alokacija

Dodatak o specifičnim hazardima operacionalizuje funkcionalne anekse u smislu specijalnih i jedinstvenih procedura odgovora, obaveštavanja, zaštitnih akcija i drugih potreba koje generiše određeni hazard (požar, zemljotres, teroristički napad). Sadrži tehničke informacije, detalje i metode koji se koriste u konkretnim kriznim operacijama. On treba da bude pripremljen za svaki pojedinačni funkcionalni aneks koji ne daje dovoljno informacija da bi data funkcija mogla adekvatno da se obavlja u slučaju određenog hazarda visokog prioriteta (npr. zemljotresa). Ovi dodaci se nalaze u prilogu odgovarajućih delova funkcionalnih aneksa za koje oni obezbeđuju informacije vezane za specifičnosti određenog hazarda. Ovim se obezbeđuje konzistentnost plana budući da su sva tri dela ukupnog plana slična, a samo detalji variraju.

Plan mora biti pisan jasnim jezikom kako bi se izbegle dvosmislenosti ili pogrešne interpretacije. U nekim delovima tehnička terminologija je neophodna.

4 MODEL ŠKOLSKOG KRIZNOG PLANA

Suočene se iskustvima veoma ozbiljnih i medijski pojačanih kriznih situacija, obrazovno vaspitne ustanove u SAD su razvijale krizne planove uz smernice koje je postavljala Federalna agencija za upravljanje vanrednim situacijama (FEMA), a kojih moraju u principu da se pridržavaju školske ustanove širom SAD.

Pored analize rizika, važni elementi plana odnose se na situaciju, to jest na večinu i lokaciju škole i njenih objekata, broj studenata i zaposlenih koji su obično u njima uz dnevne oscilacije. Takođe se preporučuje uspostavljanje sistema komandovanja incidentom (eng. Incident Command System) koji podrazumeva postavljanje komananta upravljanja kriznom situacijom, osobe nadležne za javne informacije, kao i osoba zaduženih za bezbednost, za vezu sa drugim subjektima i neposredno za operacije, koji nije sasvim neupitan.⁷ S druge strane neupitna su uputstva koja se odnose na određivanje primarnog i alternativnog mesta za upravljanje kriznom situacijom, određivanje osoba i organizacija koje o krizi treba obavestiti, odosno sa kojima treba sarađivati, određivanje jasnog jezika u komunikaciji tokom krize kako bi se izbegle moguće dvosmislenosti i različito razumevanje poruka. Potrebno je utvrditi procedure i putanju za evakuaciju kao i potencijalno mesto za evakuaciju učenika i osoblja u slučaju krizne situacije, kao i minimum neophodne opreme (za gašenje požara, prvu pomoć, komunikaciju i dr.) i odštampati posebne letke za postupak u slučaju vanredne situacije sa kojima treba upoznati učenike i njihove roditelje. Takođe se preporučuje izvođenje simulacionih vežbi barem jednom, odnosno dva puta godišnje sa učenicima, kao i sticanje minimuma znanja potrebnog za vanredne situacije kako za osoblje

tako i za učenike. Sa planom škole za vanredne situacije treba upoznati roditelje, lokalne vlasti i policiju, a isti treba makar jednom godišnje evaluirati i ažurirati. Sastavni delovi kriznog plana su organogram kriznog tima sa nadležnostima/odgovornostima pojedinih članova, spisak učenika sa brojevima telefona njihovih roditelja, spisak zaposlenih sa telefonima za hitne slučajeve, spisak telefona službi za hitno reagovanje (policija, vatrogasci, hitna pomoć, lokalne bolnice itd), mapa sa evakuacionim putanjama, plan zgrada školskih objekata sa ucrtanim instalacijama, protivpožarnom opremom, oazima/izlazima itd, obrazac pisma/izjave za obaveštavanje učenika, roditelja i medija o vanrednoj situaciji (Arizona Department of Education and Arizona Division of Emergency Management, 2006)

Treba istaći da je na raspolaganju američkim školama mnoštvo resursa, uključujući priručnike, video materijale i programe za obuku koji treba da pomognu u razvijanju sveobuhvatnog plana odgovora na krizu u skladu sa specifičnim osobenostima i karakteristikama svake pojedinačne škole. Preporučuje se da distrikti i/ili škole pošalju svoje bezbednosne timove na obuku da bi naučili proces razvijanja kriznog plana kao i načine identifikovanja hazarda, planiranje kriznog odgovora, postupanje u slučaju krize i oporavak nakon nje. Pored toga škole moraju da sarađuju sa lokalnom policijom, vatrogascima, i medicinskim službama u pravljenju svojih planova. Informacije i resursi za razvoj i jačanje kriznih planova su rapoloživi na Arizona Department of Education web site i uključuju obrasce planova, vodiče, ček-liste, resurse za prevenciju, odgovor i oporavak, informacije o terorizmu, informacije za roditelje, mogućnosti za obuku, zakonsku regulativu Arizone, linkove ka

⁷ Naime radi se o tome da je sistem komandovanja incidentom pretežno zasnovan na načinu na koje funkcioniše vojno osoblje. Međutim, pitanje je koliko on odgovara potrebama školskih vlasti pošto pretpostavlja da će iz katastrofe proizaći haos i da samo jak centralni autoritet (komandni sistem) može garantovati uspeh. Ovaj model ne uzima u obzir činjenicu da, za razliku od vojske, lokalni odgovor, pa ni u slučaju škola, nije ni monolitan ni hijerarhijski. Dok vojni sistem karakterišu poseban lanac komandovanja i uspostavljeni kontrolni

mehanizmi, lokalni odgovor se sastoji od kombinacije organa i agencija od kojih svako ima sopstveni sistem autoriteta i preokupacije vezane za svoju nadležnost na teritoriji. Dok vojska može efektivno koristiti mehanizam komandovanja i kontrole, odgovor koji daje lokalna vlast karakteriše potreba za saradnjom i koordinacijom. Posebno je upitna mogućnost uspostavljanja ovakvog sistema koji je primeren anglosaksonskom uređenju u zemljama jugoistočne Evrope. O ovome više u (Milašinović, & Kešetović, 2011).

drugim vladinim resursima itd.⁸ Najzad i FEMA kao savezna agencija ima online kurs multihazardnog planiranja za vanredne situacije u školama (FEMA, n.d.).

5 ZAKLJUČAK

Po svojoj prirodi krize su haotični i nepredvidivi događaji koji se ne uklapaju u unapred postavljene sheme i obrasce. Samim tim postavlja se pitanje kako je uopšte moguće planirati reagovanje za haotične događaje koji se ne ponašaju na ustaljeni način. Pored toga, i kad se kriza dogodi, krizni menadžer nema dovoljno informacija, ili nema vremena da ih obradi, da bi mogao tačno da odredi njene dimenzije i prirodu. Ipak, sve krize imaju određene zajedničke karakteristike, a pojedine vrste kriza imaju i veće međusobne sličnosti, te mogu biti obuhvaćene sličnim vrstama planova i priprema. Međutim, prilikom kriznog planiranja uvek treba voditi računa o faktorima koji otežavaju izradu ili primenu kriznih planova, kao i integraciju različitih institucionalnih perspektiva i potencijalnu surevnjivost ili kompeticiju pojedinih organizacija i agencija koje su uključene u rešavanje krize situacije. U tom smislu krizni

planovi moraju maksimalno uvažavati aktelnu realnost i računati sa svim prisutnim poteškoćama, bez deklarativnog pozivanja na opšte interese ili idealističkog ubeđenja o tome da će idealno tipski zamišljeni i napisani planovi bez problema biti primenjeni kad nastupi kriza.

Danas je postalo nužno da i obrazovno vaspitne ustanove ozbiljno shvate pripreme za krizne situacije i prisupe izradi kriznih planova. Svakako da bi država, odnosno nadležno ministarstvo/agencija u saradnji sa prosvetnim vlastima trebalo da donese opšte okvire i smernice za pripremu kriznih planova kako bi ih pojedine škole, vrtići i učenički domovi konkretizovali i prilagodili svojim uslovima i specifičnostima. Ovo, naravno, podrazumeva i odgovarajuću obuku za krizno planiranje kao i izradu celog niza edukativnih i drugih materijala za školske menadžere, učenike, nastavnike i roditelje, kao i ostvarvanje neophodne saradnje obrazovno vaspitnih institucija sa lokalnom samoupravom i službama za hitno reagovanje (policija, vatrogasci, medicinske službe). Komparativni uvidi u najbolju praksu mogu u tim naporima da pomognu, ali svakako da ne mogu da daju gotova rešenja.

CITIRANI RADOVI

Arizona Department of Education and Arizona Division of Emergency Management (2006) *State of Arizona School Emergency Response Plan Minimum Requirements*

Boin, A., Hart, P., Štern, E., Sandelijus, B. (2010). *Politika upravljanja krizama – javno rukovođenje pod pritiskom*. Beograd: Službeni glasnik.

David, L. A. (2009). The Columbine shootings and the discourse of fear. *American Behavioral Scientist*, 52(10), 1354-1370.

Federal Emergency Management Agency (FEMA) (2003). Primer to design safe school projects in case of terrorist attack. FEma428 – Risk assessment series. Washington, DC: u.s. Department of Homeland security (DHs).

Federal Emergency Management Agency (FEMA) (2005). A how-to guide to mitigate potential terrorist attacks against buildings. FEma452 – Risk assessment series. Washington, DC: u.s. Department of Homeland security (DHs), Federal Emergency management agency (FEMA).

FEMA. (n.d.) *IS-362.a Multihazard Emergency Planning for Schools*. Preuzeto sa FEMA: <http://emilms.fema.gov/IS362a/indexMenu.htm>

Giduck, J. (2005). Terror at Beslan: a Russian tragedy with lessons for America's schools. Golden, Co: archangel Group.

Kešetović, Ž. (2008). *Krizni menadžment*. Beograd: Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik.

Kešetović, Ž. (2012). "Krizne situacije i upravljanje rizikom u obrazovno vaspitnim ustanovama " u Popović-Čitić, B., Đurić, S. i Kešetović, Ž. (ur.). *Bezbednosni rizici u obrazovno vaspitnim ustanovama*, Fakultet bezbednosti:Beograd, str. 27-41

Lansford, L. M. (2006). *Beslan: shattered innocence*. Charleston, SC: Book surge LLC.

⁸

Videti
<http://www.ade.az.gov/schooleffectiveness/health/schoolsafety/plansresources.asp>

- Lawrence, R. G., Birkland, T. A. (2004). Guns, Hollywood, and school safety: Defining the school-shooting problem across public arenas. *Social science quarterly*, 85(5), 1193-1207.
- Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2011) *Krizni menadžment u istorijskoj perspektivi*, Kriminalističko policijska akademija, Beograd
- Muschert, G. W. (2007). Research in school shootings. *Sociology Compass*, 1(1), 60-80.
- Phillips, t. (2007). *Beslan*. London, UK: Granta Books.
- Philpott, D., Kuenstle, W. M. (2007). *Education facility security handbook*. Plymouth, UK: Government Institutes.
- Regester, M., Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Trut, D., Čemerin, D.: "Krizno planiranje i upravljanje". - U Toth, I., Židovec, Z., (ur.), *Kako se štitimo od katastrofa*, Zagreb: Hrvatski crveni križ/Državna uprava za zaštitu i spašavanje/Veleučilište Velika Gorica, 2007. str. 37-52.
- Uschan, M. V. (2005). *The Beslan school siege and separatist terrorism: Terrorism in today's world*. New York: Gareth Stevens Publishing
- Whitla, M. (2003). *Crisis management and the school community*. Melbourne, Australia: Australian Council for Educational Research Press.

Datum prve prijave: 30.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 08.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition:

Kešetović, Ž., Toth, I., & Toth, M. (2014, 07 15). Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 186-194. doi:10.12709/fbim.02.02.02.18

Style – Chicago Fifteenth Edition:

Kešetović, Želimir, Ivan Toth, and Marko Toth. 2014. "Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 2 (2): 186-194. doi:10.12709/fbim.02.02.02.18.

Style – GOST Name Sort:

Kešetović Želimir, Toth Ivan and Toth Marko Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 186-194.

Style – Harvard Anglia:

Kešetović, Ž., Toth, I. & Toth, M., 2014. Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 186-194.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. **Kešetović, Želimir, Toth, Ivan and Toth, Marko**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 186-194.