

Wiesława Jaklińska

## ***KONFLIKTY W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ NA TLE WARUNKÓW PRACY NAUCZYCIELA.***

### **1.1. Istota i fazy konfliktu**

Mianem konfliktu określa się jednoczesne występowanie wzajemnie wykluczających się impulsów, pragnień lub niemożliwych do pogodzenia reakcji<sup>1</sup>. Życie w społeczeństwie nie jest wolne od sporów, a osobom postronnym trudno jest określić, która ze stron ma rację, jeśli nie mogą dotrzeć do jego przyczyn lub nie są w niego uwikłane. Zanim jednak konflikt uznany i potraktowany zostanie jako spór do rozwiązania, to poprzedza jego rozpoznanie pięć faz konfliktu, które odzwierciedlają jego dynamikę, są to:

1. prowokacja;
2. utrata twarzy;
3. szukanie sprzymierzeńców;
4. sięganie po przemoc fizyczną;
5. niszczenie drugiej osoby za cenę samozniszczenia.

W praktyce przedstawia się to tak, że eskalacja konfliktu zaczyna się od prowokacji, obrażenia się, po czym przechodzą one we wzajemne ranienie, poszukiwanie sprzymierzeńców, często kosztem przekroczenia granic, a nawet przy wykorzystaniu przemocy psychicznej lub fizycznej. Można zauważyć, że „wraz z pogłębianiem się konfliktu druga osoba przestaje być spostrzegana jako wrażliwy człowiek. Staje się raczej tarczą strzelniczą lub tekturowymi konturami, w które można celować. Jakby nie miała duszy i uczuć”<sup>2</sup>. Ujmując fazy konfliktu przez pryzmat ich rozwoju należy wyróżnić:

1. pierwszą fazę konfliktu, zaczynającą się od przeczuć, drobnych napięć i zachowań związanych z detektorami konfliktu;
2. drugą fazę, określaną fazą wzajemnej wrogości, w której to występują narastające zarzuty, negatywne uwagi i oceny, oraz większość zachowań uznanych za detektory;
3. trzecią fazę, zwaną kulminacją, czyli rozładowaniem napięcia przez awanturę, gdzie nienawiść, zaślepienie i żal prowadzą do agresji;

---

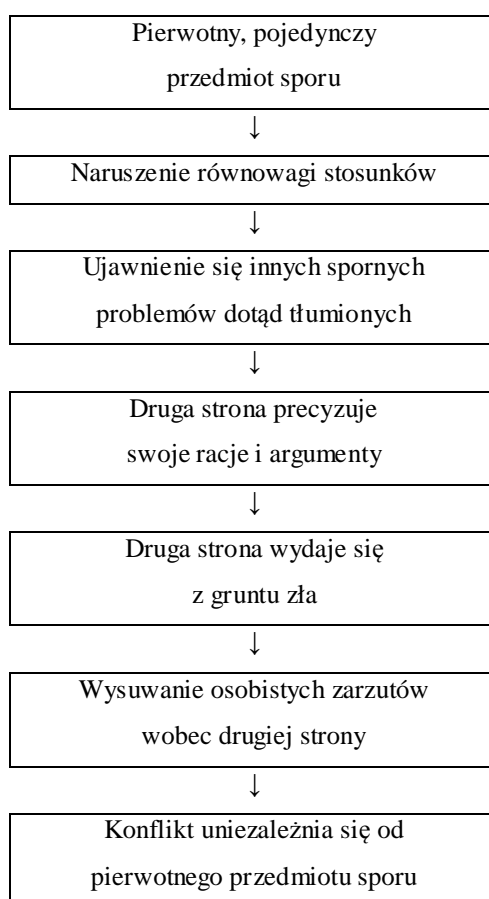
<sup>1</sup> Philipp G. Zimbardo, Floyd L. Ruch, *Psychologia i życie* {w:} Słownik, wyd. PWN, Warszawa 1997, str. 669

<sup>2</sup> Diemut Hauk, *Łagodzenie konfliktów w szkole i w pracy z młodzieżą. Poradnik do treningu mediacji*, wyd. Jedność, Kielce 2002, str. 62

4. czwartą fazę , czyli fazę wyciszania po stanie wysokiego napięcia emocjonalnego;
5. piątą fazę ,która następuje tylko wówczas, gdy strony utrzymują ze sobą kontakt, komunikują się, potrafią oddzielić emocje od faktów i dążą do porozumienia.

Najtrudniejszym przypadkiem, który uniemożliwia dalsze współdziałanie i koegzystencję jest zerwana komunikacja w fazie kulminacyjnej i jej kontynuowanie jest niemożliwe bez udziału osób neutralnych. Z punktu widzenia faz konfliktu i jego eskalacji należy wspomnieć także o modelu incydentu konfliktowego Jamesa S. Colemana, który ilustruje nam dynamikę konfliktu ,gdzie jego rozwiązaniem pokierowano źle od samego początku sporu. Tak rozwiązywany konflikt powoduje sytuacje często spotykane, gdzie: „w miarę jego narastania ujawniają się problemy nie związane z sednem sporu, lecz wyciągnięte zostają problemy stłumione, a konflikt zaczyna żyć własnym życiem<sup>3</sup>. W oparciu o analizę tego sposobu rozwiązywania konfliktu powstał poniższy schemat:

Tabela 1.1.Dynamika incydentu konfliktowego wg Jamesa S.Colemana



*Źródło:* Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd.Oficyna Unus ,Warszawa 1999 , Biblioteka Moderatora, str.149

<sup>3</sup> Por.: S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd.Oficyna Unus ,Warszawa 1999 , Biblioteka Moderatora, str.149

Istota i fazy konfliktu mają ogromny wpływ na jego rozstrzygnięcie, ponieważ nie rozwiązany czynny spór może po pewnym czasie przerodzić się w konflikt ukryty, a następnie, zwłaszcza gdy uczestnicy sporu stosują nieefektywne strategie rozwiązywania konfliktów. Od zarania ludzkości istniał szereg psychologicznych mechanizmów tzw. napędzania konfliktu. Historia wzajemnych kontaktów, poszukiwanie sprzymierzeńców i wpływ na spostrzeganie społeczne drugiej strony konfliktu powodują, że mamy niezgodny z rzeczywistością obraz sytuacji drugiej osoby, a człowiek zaangażowany w konflikt ma poczucie, że jest niewinną ofiarą, która broni prawdy. Konflikt to wynik złośliwej napaści, gdzie strona przekonana o swojej racji proponuje według niej „sprawiedliwe” rozwiązanie, a z powodu braku dobrej woli i przez złośliwość drugiej strony nie zostaje ono przyjęte. Takie spostrzeganie powoduje, że wszystko, co robi strona napędzająca konflikt jest dobre, zaś działania drugiej strony są złe. Eskalacja konfliktu następuje : „ z powodu tendencyjności w spostrzeganiu. Otóż tak dobrze, jak widzimy źdźbło w oku naszego przeciwnika, widzimy również wszystkie jego podstępny, nieczystą grę. Belką w naszym oku jest ta sama nikczemność, której się dopuszczamy wobec strony przeciwnej ,ale której nie jesteśmy w stanie dostrzec. Obie strony narzekają wskazując doznane krzywdy i dalej robią to samo. Kiedy nawet uzyskują świadomość takiego błędu ,ukryją w przekonaniu, że im przysługuje prawo do takiego działania, podczas gdy drugiej stronie nie”<sup>4</sup>.

## 1.2.Elementy konfliktu

Poza wspomnianymi fazami i dynamiką konfliktu jego elementami składowymi są: podmiot i przedmiot konfliktu, aktywność stron oraz detektory konfliktu. W przypadku podmiotu oczywistym jest, iż są nim jego uczestnicy. Ze względu na liczbę uczestników (podmiot)w sporze rozróżnia się:

1. konflikt wewnętrzny;
2. konflikt interpersonalny;
3. konflikt intergrupowy.

Konflikt wewnętrzny nakłada się na konflikt interpersonalny, który utrudnia jego zrozumienie, a tym samym rozwiązanie, natomiast konflikt intergrupowy, który powstaje

---

<sup>4</sup> Por.: Por S. Chępa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd.Oficyna Unus ,Warszawa 1999 , Biblioteka Moderatora,str.148

między grupami, które nie posiadają jasno określonego statusu i są grupą formalną lub nieformalną jest najtrudniejszym do rozwiązania konfliktem „choć zasady, które obowiązują w mechanizmach powstawania i ich rozwoju są takie same dla sporów między ludźmi jak i sporów pomiędzy grupami”<sup>5</sup>.

Przedmiotem konfliktu jest temat sporu „a nim praktycznie może być wszystko. Najistotniejszym jest, by móc rozpoznać jego sedno i tu ze względu na ich przedmiot można rozróżnić spory na tle:

1. dóbr materialno-ekonomicznych;
2. dóbr symbolicznych.

O ile spory na tle dóbr materialno-ekonomicznych są czytelne od samego początku, gdyż ich przedmiotem są pieniądze, tereny, rzeczy materialne, o tyle spory o dobra symboliczne „takie jak przekonania, władza, prestiż czy wykształcenie są najtrudniejsze do rozwiązania ze względu na częste nakładanie się przedmiotu sporu, ponieważ rzadko zdarza się tak, by władza czy wykształcenie nie miały przełożenia na status materialno-ekonomiczny, czy też prestiż nie był niezbędny w umocnieniu swojej pozycji materialno-ekonomicznej. Spory na tle przekonań też nie należą do najłatwiejszych, lecz ich genezę ich przyczyny można określić przez system wartości, jakie strony posiadają lub wyniosły z domów rodzinnych.

Aktywność stron to kolejny element wpływający na efektywność i jakość wzajemnych interakcji. Rozróżniamy dwa rodzaje konfliktów, biorąc pod uwagę aktywność stron:

1. konflikty bierne;
2. konflikty czynne.

Konflikty, w których aktywność stron ze względu na efektywność i jakość wzajemnych interakcji jest wyraźnie widoczna to wszelkie spory sądowe, w których uczestnictwo stron zależne jest od czasu wyznaczenia terminu sprawy „a strony uczestniczące odnoszą niepowodzenia spowodowane stagnacją bądź wywołane chaosem długoterminowości rozstrzygnięcia sporu. To sytuacje „w których strony nie mogą kierować przeciwko sobie żadnej aktywności „na czym polega tu konflikt bierny „dopóki nie przejdzie on w konflikt czynny. Natomiast konflikt czynny ma już wszelkie szanse na rozwiązanie lub też na eskalację, gdy zaczną działać mechanizmy wypracowywania porozumień (efektywność). Jakość i efektywność interakcji stron związana jest ściśle z aktywnością stron w konflikcie,

---

<sup>5</sup> Por.: S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd. Oficyna Unus, Warszawa 1999, Biblioteka Moderatora, str. 142

lecz należy zaznaczyć, iż jakość rozstrzygnięcia sporu nie zawsze może zadawać obie strony.

Detektory konfliktu mają szczególne znaczenie, gdy konflikt się jeszcze nie ujawnił. Są to objawy składające się na system wczesnego ostrzegania przed narastającym konfliktem w stosunku do jeszcze nieświadomej strony jego uczestnika, należą do nich:

1. ograniczenie swobody działań partnera, przejmowanie jego zasobów do działania,
2. uzależnianie go;
3. przejawianie nieufności oraz gotowości do zachowań obronnych w obliczu bezpośredniego kontaktu z partnerem;
4. zarzucanie partnerowi braku dobrej woli i nieczystych intencji;
5. uparte trzymanie się własnego zdania (fiksacja) i gwałtowna obrona w przypadku kontrargumentacji partnera;
6. ledwo skrywane ironiczne traktowanie partnera, lekceważenie jego poglądów
7. i propozycji działania, współpracy;
8. niezgadanie się na żadne plany i propozycje wysuwane przez partnera;
9. atakowanie przewidywanych działań partnera, nawet zanim zostaną zwerbalizowane publicznie;
10. podkreślanie różnic i odrębności we wzajemnych interakcjach (polaryzacja);
11. blokowanie informacji niezbędnych partnerowi do skutecznego działania;
12. prowokowanie impulsywnych zachowań partnera. czyhanie na jego potknięcia, złośliwe komentowanie;
13. nieprzestrzeganie podstawowych zasad regulujących współegzystencję;
14. nasycenie wzajemnych kontaktów formalizmem, brakiem cierpliwości i drażliwością oraz brakiem tolerancji;
15. unikanie bezpośredniego kontaktu z partnerem;
16. zawłaszczanie kontaktów partnera, izolowanie go w otoczeniu społecznym.<sup>6</sup>

Czynniki wskazujące na zbliżający się konflikt, który generowany jest często, zanim dotrze do kadry kierowniczej są o tyle ważne, że można je zdiagnozować zanim pojawi się mobbing na pracowniku, a na tyle niebezpieczne, że mogą być poprzedzone wymienionymi działaniami zarówno przez grupy formalne jak i nieformalne w dużym skupisku miejsca pracy, a czasem nawet za przyzwoleniem członka kadry zarządzającej.

---

<sup>6</sup> Por.: K.Kalin,P.Muri,*Kierować sobą i innymi.Psychologia dla kadry kierowniczej*.Wyd.Profesjonalnej Szkoły Biznesu,Kraków 1998,S.Chełpa, *Konflikt w sytuacji pracy-zagrozenie czy szansa rozwoju dla organizacji*. „Doskonalenie Kadr Kierowniczych”,1989,6 str.9-20.

### 1.3. Formy konfliktu i pseudorozwiązania

Umiejętność przewidywania efektów zastosowania określonych sposobów rozwiązywania konfliktów wiąże się ze strategią rozwiązywania konfliktów. Nie zawsze jest tak, że zachowania wrodzone pozwalają nam zachować stabilną strukturę kontaktów społecznych, utrzymać poczucie własnej wartości i szacunek do samego siebie. Lęk przed zmianą, zagrożenie własnej wartości, audytorium, strach czy silne emocje związane z porażką bądź sukcesem oraz wiele innych czynników powoduje, że nasza reakcja na zagrożenie jest automatyczna, że wchodzimy w spór bez najmniejszej ochoty w zaangażowanie się w niego. W chwili rozpoznania źródła konfliktu stosuje się często różnorodne techniki jego łagodzenia, które w rezultacie nie rozwiązują konfliktu, ale i nie zaostrzają go, nie prowadzą do eskalacji. Są to tzw. pseudorozwiązania konfliktu, które są działaniami profilaktycznymi dla zwaśnionych stron lub zespołu i informują o nadchodzącym konflikcie. Wśród najczęściej stosowanych technik, czyli tzw. pseudorozwiązań wyszczególnia się:

- **ignorowanie**, które polega na pomijaniu milczeniem problemu, powtarzaniu własnego zdania i unikaniu wymiany poglądów i wyczekująca na zrezygnowanie strony z rozwiązania konfliktu;
- **odwlekanie**, jest sposobem na odroczenie działania, współistniejącym z ignorowaniem pogłębiającym konflikt, często występujący w sądach, doprowadzający niekiedy do zniknięcia przedmiotu konfliktu <sup>7</sup>.
- **pokoje współistnienie**, jest techniką na ignorowanie przyczyny sporów, gdzie obie strony udają, że konflikt nie istnieje. Poczucie fałszu, jakiego nabierają obie strony rodzi wiele podejrzeń o nieczyste intencje i komunikacja jest zamknięta w ramach gry;
- **deprecjonowanie**, które polega na zdehumanizowaniu (odczłowieczeniu) strony, czyli umownym pozbawieniu wartości przeciwnika w konflikcie. Wywodzi się ona z kultury więziennej przekazuje najbardziej negatywne emocje związane z „etykietowaniem” człowieka, określaniem go pejoratywnymi wyrażeniami, Ta technika dotyczy także bagatelizowania przedmiotu sporów i umniejszania wartości przedmiotu sporu, co pozwala na jawne oszustwo;

---

<sup>7</sup> Por.: Por S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd.Oficyna Unus, Warszawa 1999, Biblioteka Moderatora, str.110

- **reorientacja**, to technika obarczająca odpowiedzialnością za konflikt jednostkę lub grupę , czyli wskazanie „ kozła ofiarnego”. To jeden z najbardziej popularnych sposobów radzenia sobie w sytuacji konfliktowej, jest sensem i istotą reorientacji. Odmianą reorientacji jest stworzenie lub ujawnienie wspólnego zagrożenia. Jest to bardzo doraźna metoda, która w sytuacji zdemaskowania takiego postępowania okazuje się być przyczyną do natychmiastowego odnowienia konfliktu;
- **separacja** jest techniką, która wiąże się z usunięciem strony z konfliktu z dotychczasowej przestrzeni życiowej. W konsekwencji nie prowadzi do zakończenia konfliktu. Lecz powoduje poniesienie dalszych kosztów lub ofiar;
- **kompromis**, to kolejna popularna i nieskuteczna technika rozwiązywania konfliktów, wynikająca z zastraszania konfrontacją rozumianą jako próbą sił, walki w wyniku czego strony muszą zgodzić się na kompromis ,by zadowolić się częściowym osiągnięciem spełnienia swych żądań i pokojowej drogi ustalania własnych stanowisk. Nie ma tu strony wygranej ,czy przegranej, jest konflikt na tle strat, a tracą najczęściej obie strony;
- **eskalacja**, następna nieskuteczna technika rozwiązywania konfliktów ,związana z wyjaśkrawieniem konfliktu, zwiększeniem jego wyrazistości i blokowaniem porozumienia.

Istotne w technice eskalacji są z kolei dwie strategie:

1. **eskalacja spontaniczna**, gdzie konflikty zostają wyolbrzymione,,atakuje się oponenta, dąży do dominacji,wymuszeń i rywalizacji,co kończy się ograniczeniem kontaktów;
  2. **eskalacja strategiczna**, która jest świadomym dążeniem do jednej ze stron do wzrostu napięcia w konflikcie, by przez jego wyższy poziom doprowadzić do zakończenia konfliktu w sposób satysfakcjonujący obie strony. Niestety funkcją tej drastycznej metody jest zmuszenie drugiej strony, żeby przystąpiła do konfliktu, kiedy tamta go unika. Częstymi sposobami eskalacji strategicznej są rozszerzenia bądź zmiany przedmiotu konfliktu, gdzie przez dokładanie dodatkowych przyczyn sporu pogłębia się konflikt lub tworzy temat zastępczy, gdzie strona eskalująca używa dezinformacji ,rozszerza krąg osób uczestniczących w sporze, buduje własną opozycję poprzez uzyskanie moralnego poparcia, by ostatecznie doprowadzić do rozwiązania konfliktu przez kontrolowaną eskalację.
- **walka** to technika, która absolutnie nie rozwiązuje konfliktu, a doprowadza obie strony do przegranej. Tworzenie stresowych sytuacji, doprowadzenie do utraty kontroli nad emocjami,

warunki prowadzenia rozmowy, deprecjonujące uwagi zawsze prowadzą donikąd, gdyż uniemożliwia to konstruktywne działanie ,a tym samym rozwiązanie konfliktu.

Stosowane techniki nie usuwają przyczyn konfliktów, powodują jego przejście w fazę utajenia, co w przypadku konfliktogenego bodźca może spowodować wybuch sporu z nieadekwatną do niego siłą. Udawanie stron, że konfliktu nie ma jest stanowiskiem bardzo zachowawczym ,gdyż strony obawiają się tego, co mogłoby przynieść rozwiązanie ,niekiedy mogłoby ono zachwiać zajmowanymi pozycjami społecznymi, zaszkodzić kontaktom, osłabić samoocenę, dlatego techniki pseudorozwiązań są takimi metodami, które pozwalają najczęściej na przejście konfliktu w fazę bierną. Nie bez znaczenia jest tu współzależność stron konfliktu, która określa stopień wzajemnego uzależnienia od siebie.



## 2. PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA PRACY POLSKICH NAUCZYCIELI

### 2.1. Wywoływanie konfliktów w życiu społecznym

Jednym z niekwestionowanych mistrzów opisujących mechanizmy i skutki wywoływania sporów był niewątpliwie autor traktatu o sprawowaniu władzy pt. „Książę” Niccolo Machiavelli. To twórca wielu słynnych maksym, wśród których znajdują się między innymi następujące: „ cel uświęca środki”, „ racja nic nie znaczy, gdy nie jest poparta siłą”, „w polityce bezbronni prorocy nie zwyciężają” ,czy też rada, iż "okrucieństwo i terror należy stosować, ale rozsądnie i tylko w miarę potrzeby". Historia niejednokrotnie wskazała przykłady ,w jaki sposób twórczy wywoływać i wykorzystywać konflikty dla dobra rozwoju interakcji z innymi, w celach konstruktywnych i funkcjonalnych. Najistotniejszym czynnikiem prowadzącym do rozwiązania konfliktu staje się sprowadzenie energii sporu do dopuszczalnych form zachowania i kontrolowania jego przebiegu, co pozwala na stymulowanie konfliktem, a w konsekwencji niejako jego zarządzaniem. Wyróżnia się trzy środki, poprzez które można stymulować konflikty <sup>8</sup>:

- a. komunikację;
- b. strukturę organizacyjną;
- c. czynniki ludzkie.

Celem **komunikacji** jest skierowanie energii ludzkiej na efektywność pracy, omija się kanały informacyjne, nie wysyła się informacji dwuznacznych i zagrażających oraz nie przekazuje się nadmiaru informacji. Podwyższenie poziomu niepewności wśród grup pracowników aktywizuje ich działania, a przydzielanie im nowych zadań, zatrudnienie nowych pracowników, niedobór informacji prowokuje co prawda wystąpienie konfliktów, ale też stymuluje ich natychmiastowe powstawanie.

**Stymulowanie** konfliktów poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej, polega ono na redystrybucji władzy, zmianach w przyznanych obowiązkach i zadaniach oraz zmianach wzajemnych zależności. Rozbicie dawnych grup, zespołów powoduje niepewność ,a co dalej za tym idzie przystosowanie i lepsze „zgranie się” członków nowych grup. Zmiany stymulują

---

<sup>8</sup> Por.: Por S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione. Wyd.Oficyna Unus ,Warszawa 1999 , Biblioteka Moderatora,str.239

znacznie konflikty, ponieważ ożywia się w ten sposób załogę pracowników i łagodzi konflikty.

Najtrudniejszym środkiem jest zarządzanie konfliktem przez wykorzystanie **czynników ludzkich**. Sprzyja ono podniesieniu poziomu rywalizacji, co stwarza możliwość pojawienia się konfliktu. Nagradzanie za wyniki jednej z grup bądź współzawodniczących stron ,gdzie jedna strona zyskuje kosztem drugiej pobudzi do sporu grupę, która zażąda zmian warunków rywalizacji. Należy także wspomnieć, iż w wielu sytuacjach wywoływanie konfliktu może zapobiegać przedwczesnemu uzgadnianiu porozumień, dążących do jak najszybszego, aczkolwiek niekoniecznie najlepszego rozwiązania. Może ono także ujawnić nieporozumienia, które ulegały wytłumieniu i odwleczeniu. Rola stymulowania polega właśnie na utrzymaniu sytuacji konfliktowych na pewnym poziomie funkcjonalnym korzystnym dla stron. W praktyce okazuje się jednak , że zamiast odwlekania i tłumienia konfliktu lepiej jest dla obu stron konfliktu, gdy zaistniałe problemy rozwiązuje się w sposób twórczy.

Niekiedy jednak nie ma takiej możliwości, zwłaszcza gdy zarządzanie konfliktem oparte jest na metodzie postępowania wbrew regułom ,rozumianej jako manipulacja informacjami. Celowo pozbawia się informacji osoby lub grupy ,włącza się nowe osoby do sieci dostępu do informacji, tworzy się poczucie kontroli nad zdarzeniami, poczucie sprawstwa i podmiotowości w sytuacjach społecznych.

Inną metodą zarządzania konfliktem jest wybór odpowiednich przełożonych, wiążący się ze stłamszeniem osób lub grupy przez autorytarne przywódce, dla której powinno znaleźć się aktywne kierownika, który wyzwoli grupę spod bezkompromisowego szefa generującego konflikty.

Ostatnią metodą ,zwaną mieczem obusiecznym jest współzawodnictwo i konkurencja, które z założenia są sytuacjami konfliktowymi. Podejmując współzawodnictwo decydujemy się na wejście w twórczy konflikt, jednak nie należy oczekiwać, że wszyscy uczestnicy muszą wykazywać się wysoką inteligencją emocjonalną i odpornością, co w konsekwencji spowoduje długotrwały spór i ogromne poczucie niezadowolenia.

## **2.2. Stresory w środowisku pracy nauczyciela**

Na wybór zawodu nauczyciela wielu ludzi decyduje się w bardzo młodym wieku, kiedy obserwując swoich nauczycieli dochodzą do przekonania ,że jest to wyjątkowy zawód -

z misją i powołaniem. Trzeba być wielkim optymistą, by nie brać pod uwagę zasłyszanego przekleństwa: „obyś cudze dzieci uczył” do siebie, tylko wierzyć, iż będzie się tym, który z chęci zdobywania, przekazywania i dzielenia się wiedzą wykształci młode pokolenia na sobie podobnych bądź lepiej od siebie wykształconych ludzi. Większości nauczycieli „przerośnięcie” mistrza sprawia ogromną radość. Takie są z pewnością przesłanki do wyboru tego zawodu, choć w kulturze chińskiej zawód nauczyciela i związane z nim przekleństwo zarezerwowane jest dla najgorszych wrogów. Bez względu na podejście do wykonywania tego zawodu należy przytoczyć tu opis wyniku badania CBOS z roku 2012, w którym 1/3 dorosłych Polaków: „oceniła, że praca nauczycieli jest stresująca, odpowiedzialna i ciężka. Postrzegali nauczycieli, jako osoby o wysokich kwalifikacjach oraz motywacji, by stale je zwiększać. O satysfakcji zawodowej nauczycieli najbardziej przekonani byli rodzice dzieci (61 proc. twierdzących odpowiedzi), a najmniej sami nauczyciele (53 proc. twierdzących, 16 proc. przeczących) i osoby, które nie mają styczności z zawodem<sup>9</sup>. Badania nad obciążeniami zawodowymi nauczyciela wykazały, że istnieje co najmniej dziewięć stresorów w środowisku pracy nauczyciela, które przyczyniają się do tworzenia konfliktów. Należą do nich:

1. Niewspółmierne zarobki do nakładu pracy;
2. Przeładowane programy i plany nauczania;
3. Mały wpływ na realizację zadań w placówce;
4. Niezadowalające pomieszczenia socjalne dla pracowników;
5. Zajmowanie się z byt dużą grupą uczniów;
6. Mobbing w środowisku pracy nauczyciela;
7. Rywalizacja współpracowników;
8. Brak wsparcia ze strony przełożonych;
9. Brak pomocy ze strony współpracowników.

Praca nauczyciela w Polsce nie cieszy się uznaniem społeczeństwa, które jest systematycznie podsycane przez media w kwestii wysokich zarobków na tle innych grup zawodowych. Wynagrodzenia nauczycieli podawane są oczywiście w kwocie brutto

i uśrednionej wyliczenia przychodów wszystkich pracowników branży edukacyjnej. Pomija się przedstawienie realnego obrazu drogi do określonego pensum, uzależnionego od stopnia awansu zawodowego. Zadowolenie z zarobków można by rozpatrywać w kontekście tych grup zawodowych, które poniosły jednakowe nakłady na wykształcenie do wykonywania

---

<sup>9</sup> <http://www.oswiata.abs.com.pl/czytaj/-/artykul/raport-dostep-21.01.2015>

zawodu i nie pracują w tej branży lub w stosunku do zarobków nauczycieli w sąsiednich krajach Unii Europejskiej, będących na podobnym poziomie rozwoju gospodarczego do naszego kraju .

Nauczyciel rozpoczynający pracę w czasach współczesnych musi wykazać się ogromnym nakładem pracy w celu uzyskania kolejnego stopnia zawodowego. W większości środki na realizację zadań do pozyskania kolejnego stopnia awansu pokrywa z własnej kieszeni, gdyż oświata publiczna jako instytucja nie jest branżą dochodową, lecz całkowicie uzależnioną od organu prowadzącego. Czas i nakład pracy przed transformacją państwową były o wiele krótsze, a i wymagania zupełnie inne, aniżeli współczesne chociażby z powodu innego rodzaju zawieranych umów o pracę. Obecnie czas odbywania kolejnego stopnia awansu może przedłużyć się niewspółmiernie do ramowej drogi awansu nauczycielskiego- ze względu na przedłużające się procedury przy okresowych umowach o pracę ,a tym samym uruchamiania za każdym razem od nowa wszystkich określonych przepisami punktów na kolejny stopień awansu zawodowego. O tym jak nauczyciel czuje się w pracy decyduje to:

„ co go w tej pracy spotyka, zarówno w sensie pozytywnym jak i negatywnym jeśli praca wpływa ujemnie na dobrostan ,zdrowia i funkcjonowanie nauczyciela, to negatywne konsekwencje wtórnie przełożą się na jakość jego pracy i działalność całej placówki oświatowej”<sup>10</sup>. W odniesieniu do pracownika zatrudnionego w innych instytucjach ,który awansuje automatycznie przez czas zatrudnienia na jednym stanowisku - ilość czynnych i kreatywnych działań nauczyciela poza jego pracą zawodową odbywa się dodatkowym kosztem jego czasu wolnego i własnych inwestycji w miejsce pracy.

Kolejnym stresorami w pracy nauczyciela są przeładowane programy i plany nauczania. Każdy nauczyciel musi zapoznać się z następującymi dokumentami: statutem szkoły, podstawą programową, szkolnym zestawem programów nauczania, szkolnym planem nauczania, programem wychowawczym szkoły, szkolnym programem profilaktyki, koncepcją pracy szkoły, rocznym planem pracy szkoły, planem doskonalenia nauczycieli, planem nadzoru pedagogicznego oraz WSO (wewnątrzszkolnym systemem oceniania) i PSO (przedmiotowym systemem oceniania). Najważniejszymi dla niego dokumentami są: **podstawa programowa**, czyli obowiązkowy zestaw celów ,treści nauczania oraz umiejętności opisany w formie ogólnych i szczegółowych wymagań, **szkolny zestaw programów nauczania**, który składa się z programów nauczania dopuszczonych do użytku szkolnego przez dyrektora szkoły po zasięgnięciu rady pedagogicznej oraz **szkolnego planu**

---

<sup>10</sup> *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiedzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, pod red. Jacka Pyżalskiego i Doroty Merecz, wyd. Impuls, Kraków 2010, str. 48

**nauczania**, ustalanego przez dyrektora na podstawie ramowego planu nauczania, obejmującego wymiar godzin na danym etapie edukacyjnym. Nie są to dokumenty ograniczające się do kilku stron ,a ostatni z tych trzech dokumentów opracowuje nauczyciel w domu dla każdej klasy i ilości godzin w roku szkolnym, jako tzw. „ ramowy rozkład materiału ”. Oczywiście jest, iż nauczyciel ma obowiązek uczestniczenia w tworzeniu, przetwarzaniu i zapoznaniu prawie wszystkich planów, poza określoną ustawowo podstawą programową oraz szkolnym zestawem programów nauczania, których znajomość obowiązuje go od chwili podjęcia pracy. Znajomość dokumentacji, przepisów wynikających z zewnętrznych i wewnętrznych dokumentów weryfikowana jest przez nadzór pedagogiczny.

Przechodząc do następnego czynnika stresującego w szkolnej pracy, czyli wpływu nauczyciela na realizację zadań w placówce można by połączyć go z ostatnim stresorem, a mianowicie z mobbingiem w środowisku pracy nauczyciela. Koncepcję pracy szkoły, w której zawarte są cele i zadania placówki ,jakie mają służyć doskonaleniu jakości pracy szkoły wyznacza i realizuje jej dyrektor, on też wybiera do pomocy pozostałą część kadry zarządzającej. Kierując całym zespołem pracowników uwzględnia w swojej koncepcji nie tylko cele i zadania szkoły , ale i profile kształcenia, które definiują w dużej mierze nie tylko przyszłość placówki, ale i trafność zaoferowanych kierunków w stosunku do oczekiwań rynku zawodowego. Szkoła ,której specjalnością jest np. kształcenie zawodowe główny nacisk musi kłaść na przedmioty zawodowe ,a nie ogólnokształcące. Tym samym najważniejszymi nauczycielami, którzy realizują koncepcję dyrektora stają się tzw. nauczyciele zawodu. Wpływ na realizację zadań placówki przez pozostałych nauczycieli jest o tyle istotny, o ile jego przedmiot wchodzi w zakres egzaminów kwalifikacyjnych lub maturalnych i poprzez dobre wyniki z egzaminów przyczynia się do podnoszenia jakości pracy szkoły. Jednakże w szkołach z profilami zawodowymi wiodącymi przedmiotami są zawsze przedmioty zawodowe, a ich nauczyciele są przede wszystkim lobbowani. Z myślą o nich szkoła uczestniczy w projektach unijnych, im stwarza się częste i konkretne możliwości doskonalenia oraz podnoszenia kwalifikacji ,oczekując tym samym wyników promujących szkołę w środowisku lokalnym i krajowym. Pozostali oceniani są jedynie na podstawie wyników nauczania i realizacji zadań szkoły, także ich wpływ na realizację zadań w placówce niekoniecznie musi być kompatybilny z celami i zadaniami wiodącej grupy nauczycieli zawodu. Inaczej natomiast może przedstawiać się wpływ na realizację zadań szkoły w innego typu szkołach, choć też uzależniony jest on w przeważającej mierze od pracujących wcześniej w szkole nauczycieli, którzy z racji zażyłości określają przydatność

nowo zatrudnionego nauczyciela tej samej specjalności. Wnioskiem oczywistym zdaje się być konkluzja, iż nowy nauczyciel w szkole zawsze pozostaje zdany tylko na siebie, czasem zaprasza się go do współpracy, lecz decyduje o tym przede wszystkim koncepcja integracyjna kadry zarządzającej dla wszystkich pracowników placówki.

Nawiązując do kolejnych czynników detektorów stresujących w pracy nauczyciela można by je ująć w odniesieniu do modelu zintegrowanego środowiska pracy, które sprzyja spójnej, a tym samym bardziej efektywnej pracy. W tym celu środowisko pracy stanowić winno stanowić system, w którym obecne jest wsparcie społeczne<sup>11</sup>. Nasuwa się jednak pytanie: kto ma się zmienić- nauczyciel, czy jego środowisko pracy, jeśli rozpatrując takie stresory jak: rywalizację współpracowników, brak wsparcia ze strony przełożonych czy brak pomocy ze strony współpracowników można powołać się na znaczenie integracji. Typowym przejawem rywalizacji w środowisku nauczycielskim są formy doskonalenia pracowników ,gdzie oni sami poświęcają bardzo dużą część swojego czasu poza godzinami pracy, by podnosić kwalifikacje i pomagać placówce w osiągnięciu wyników ,a nikt ze współpracujących nie wyraża zainteresowania do podzielenia się wiedzą, realizacją wspólnego przedsięwzięcia czy uznaniem dla dodatkowego wsparcia we wspólnej pracy. Nie podważalnym faktem jest stwierdzenie, iż nauczyciel ,który oprócz wynagrodzenia doświadcza gratyfikacji pozamaterialnej zwykle lepiej pracuje na rzecz szkoły, uczniów ,efektywniej współpracuje z innymi nauczycielami ,rodzicami, dyrekcją szkoły i jej pracownikami, aniżeli ten, którego zaangażowania nikt nie dostrzega. Z pewnością nauczyciel traktowany przedmiotowo ,co jest często spotykaną praktyką na początku jego drogi zawodowej nie wie, jakie jego działania mogą wpływać na podniesienie jakości pracy szkoły - oprócz rzetelnego wykonywania swoich obowiązków. Obciążenie go odpowiedzialnością za brak dynamicznego rozwoju, gdy wszystkie jego działania - od osamotnienia na początku drogi zawodowej ,przez brak integracji ze współpracownikami aż do poczucia braku wartości wykonywanej pracy na pewno nie przyczyniają się do oceny siebie jako pracownika mającego jakikolwiek wpływ na realizację zadań w placówce. Wydawać mu się może ,że jest odsuwany od tworzenia wizerunku placówki, a przecież na opinie o placówce składają się zarówno pozytywne jak i negatywne zachowania współpracowników ze środowiska zawodowego. Nie można zapominać, że opinie o niej tworzą nie tylko uczniowie, ale i rodzice, absolwenci ,a także sami nauczyciele. Zadaniem lidera prowadzącego placówkę jest rozpoznanie stanu zadowolenia swoich pracowników, a w przypadku pojawiających się konfliktów

---

<sup>11</sup> Por. Jacek Pyżalski, *Jakie działania można podejmować, by ograniczyć stres zawodowy nauczycieli?*, {w:} *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, Kraków 2010, str.52

zastosowanie działań profilaktycznych przeciwko szkodliwemu wpływowi pracy na pracownika. W przypadku zbyt późnego zdiagnozowania problemu pracownika czy sytuacji konfliktowej dyrektor może zastosować podejście zorientowane na jednostkę i jej cele, wskazać na techniki relaksacji, natomiast we wcześnie rozpoznanym przypadku dobry menedżer wykaże się podejściem zorientowanym na sytuację i skoncentruje się na modyfikacji lub całkowitej eliminacji stresorów zawodowych.

Do pozostałych stresorów należą niewątpliwie: niezadawalające pomieszczenia socjalne dla pracowników ,w tym brak przydziału własnej pracowni, gdzie nauczyciel przemieszcza się na każdą jednostkę lekcyjną z bagażem kilku kilogramów pomocy dydaktycznych ,zajmowanie się z byt dużą grupą uczniów, dyżury nauczycieli i pełnienie roli ochroniarza bez przerw na krótki relaks między lekcjami i posiłek , konflikty w środowisku pracy. Nauczyciel nie ma na nie żadnego wpływu, a koncentrowanie się na skutkach nie rozwiązuje przyczyn danego zjawiska. Podsumowując temat stresorów można zgodzić się z opinią, że : „, w dłuższej perspektywie osoba pracująca w stresogennym środowisku (np. źle zarządzanej szkole czy w miejscu pracy, gdzie doświadcza mobbingu ze strony przełożonych) wyczerpuje swoje możliwości. W konsekwencji i tak w pewnym momencie odczuje ona negatywne skutki oddziaływania czynników środowiska pracy”<sup>12</sup>.

### **2.3.Mobbing – ukryty problem w środowisku nauczycielskim**

Organy prowadzące placówkę oświatową posiadają uprawnienia do jej stałego nadzoru, monitoringu oraz do rozwiązywania konfliktów, które mogłyby przyczynić się do złego wizerunku placówki. W sytuacji gdy konflikt trwa przez dłuższy czas i nie są podejmowane próby jego rozwiązania, to staje się on nie tylko zwykłym nieporozumieniem czy różnicą poglądów, lecz szczególnym rodzajem konfliktu , zwanym mobbingiem. W obecnych czasach coraz częściej dochodzi do konfliktów, tworzących nierzadko patologiczną sytuację w miejscu pracy, a ich przyczyna tkwi zarówno w postawach i zachowaniach pracowników, jak i przełożonych. Długotrwałe, systematyczne i negatywne zachowania, takie jak: ośmieszanie, obrażanie, ignorowanie ,nękanie czy zastraszanie ze strony pracodawcy lub współpracowników to typowe objawy używania przemocy wobec pracownika. Wywołują one napiętą atmosferę w miejscu pracy i często prowadzą do pogorszenia się stanu zdrowia pracownika, a co za tym idzie do częstej absencji zatrudnionego, z odejściem z pracy

---

<sup>12</sup> Ibidem, str.51

włącznie, co jest celem strony mobbującej. Przyczyn takich zachowań może być wiele, od złej struktury i deficytów w organizacji pracy aż po bezrobocie.

Zdezorientowani w przyczynach pracownicy obawiają się zgłosić zaistniały problem z uwagi na negatywne konsekwencje, natomiast pracodawcy wykorzystują niesprzyjające dla pracowników warunki na rynku pracy, by realizować swoją wewnętrzną politykę. Taka sytuacja powoduje większą śmiałość i bezwzględność pracodawców, a nawet łamanie przez nich praw pracowniczych oraz poczucie bezkarności wobec zatrudnionego. Pracownik, bojąc się sprzeciwić pracodawcy i utracić pracę, nie zwraca się do prawnika, nie podzieli się problemem z współpracownikiem z lęku przed zadenuncjowaniem, tylko staje się coraz bardziej uległy i pokorny. Dochodzi do tego świadomość, że organ prowadzący placówkę nigdy nie przeprowadza ankiet na temat mobbingu w miejscu pracy i tym samym konflikt nie istnieje. Jeśli pracownik jest przygotowany do utraty pracy i dalszych konsekwencji może skierować sprawę do sądu, choć musi wówczas posiadać bardzo mocne dowody na mobbing. Należy pamiętać, iż przejawy mobbingu psychicznego są bardzo trudne do przechwycenia, a sztywna hierarchia pracowników i ich lęk przed utratą pracy z pewnością wykryciu tego zjawiska nie posłuży, co oczywiście sprzyja jego wzrostowi.

Sięgając do etymologii terminu mobbing należy zwrócić uwagę na to, iż jego twórca H.Leymann zapożyczył określenie z nauk etiologicznych i sformułował je w odniesieniu do zachowań ludzkich, gdyż działanie mobbingowe polega na dręczeniu jednego osobnika przez zorganizowaną grupę innych<sup>13</sup>. Nie musi to być jednak jawnie zorganizowane działanie, może być ono skierowane formalnie od kadry zarządzającej, która prowadzi strategię zarządzania przez konflikty, co w konsekwencji powoduje mobbing w stosunku do pracowników niezintegrowanych z grupą. Typowymi objawami mobbingu są następujące działania:

1. nierówne traktowanie wszystkich pracowników,
2. niedostrzeżenie potencjału innych nauczycieli,
3. hamowanie ich w rozwoju, brak dofinansowania na doskonalenie ;
4. wybór grupy pracowników do ukierunkowanego podnoszenia kwalifikacji, zgodnie z zapotrzebowaniem placówki w celu uzupełnienia etatu dla wybranych pracowników;
5. brak jasno sformułowanych zasad przyznawania gratyfikacji motywacyjnych dla nauczycieli i pozostałych pracowników;
6. odsuwanie, odwlekanie pomysłów, innowacji i innych form aktywności nauczyciela;

---

<sup>13</sup> Ibidem, str. 75



7. niezauważanie pracy dodatkowej nauczyciela na rzecz uczniów i szkoły;
8. wyznaczenie obowiązkowej funkcji dyżurnego-ochroniarza dla nauczyciela;
9. praca bez zachowania zasad dietetyki i prawidłowego odżywiania ,bez promocji zdrowia;
10. niedostępność zarządzających w sytuacjach kryzysowych;
11. przerywanie rozmowy pracownika z dyrekcją przez inwazję współpracowników;
12. naciski wychowawców na nauczyciela przed wystawieniem ocen semestralnych, zastraszanie go rodzicami i organami;
13. brak współpracy z pedagogiem w trudnych przypadkach;
14. traktowanie nauczyciela w sposób nakazowo-polecający zamiast kooperacyjny;
15. nieprzestrzeganie zasad równego przydzielania nauczycieli do pracy w komisjach egzaminacyjnych;
16. regularne obsadzanie tych samych nauczycieli w komisjach egzaminów ustnych, a wykluczanie z nich innych egzaminatorów we własnej placówce, podważanie kompetencji nauczyciela wśród uczniów;
17. umyślne doprowadzenie do przeciążenia pracą, przydzielenie pracy w wymiarze ponad 12 godzin;
18. lekceważące traktowanie nauczyciela wobec uczniów , ignorowanie jego osoby, jednostronne wysłuchiwanie skarg i roszady uczniów niezadowolonych z wymagań nauczyciela do innych grup;
19. szykanowanie pracownika przez współpracowników, rozsiewanie plotek;
20. izolowanie fizyczne i społeczne, traktowanie pracownika jak powietrze;
21. inwigilacja w życie prywatne pracownika, ocena jego statusu materialnego ;
22. utrudnianie dostępu do środków i materiałów, zatajanie ważnych informacji;
23. dostęp do informacji w ostatniej chwili i obciążanie nauczyciela za ich wcześniejszy brak ;
24. otwieranie i przywłaszczanie imiennej korespondencji do nauczyciela;
25. destabilizacja zawodowa przez brak informacji , przedłużanie stanu napięcia stresowego przed zwolnieniem, brak pisemnie określonych reguł zwalniania pracownika;
26. odebranie zadań wymagających odpowiedzialności;
27. publiczne oskarżanie nauczyciela o brak współpracy, często z braku woli drugiej strony;

28. przeprowadzanie wywiadu o kompetencjach współpracownika przez kadre zarządzającą;
29. wykluczanie nauczyciela-specjalisty z zadań dotyczących jego specjalności;
30. formy udzielania odpowiedzi zaczepno-prowokujących na zapytania nauczyciela;
31. ukrywanie wrogich zachowań i zmowa milczenia;
32. brak kultury osobistej w stosunku do współpracowników;
33. ponadwymiarowy nadzór pracownika;
34. pozbawianie pracownika/współpracownika prawa do wolności wypowiedzi.

Jak wynika z przedstawionych powyżej działań i zachowań mobbing to nie tylko działania ze strony pracodawcy wobec pracownika, ale wszelkie działania powodujące ,że jedna strona staje się ofiarą ,a druga strona mobberem. Zjawisko to może występować także na różnych płaszczyznach ,wśród których rozróżnia się:

1. **mobbing wstępujący**- ofiarą jest przełożony,a mobberem podwładny bądź grupa podwładnych;
2. **mobbing pionowy**- ofiarą jest podwładny,a mobberem kierownik,pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej;
3. **mobbing poziomy**- mobberem jest grupa współpracowników,do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu.

Wystąpienie mobbingu jest wynikiem nieobiektywnych przesłanek o osobie,wobec której się go stosuje. Mobber wybiera ofiarę tylko z tego powodu ,że coś mu się w niej nie podoba, czymś mu się naraziła albo czymś się wyróżnia (co oczywiście mobberowi nie odpowiada ,np. bycie ambitnym, cichym,spokojnym,odnoszącym sukces).Są to bardzo subiektywne oceny mobbera, które wpływają zarówno na wybór danej ofiary jak i zastosowanie mobbingu,tym boleńsze dla ofiary,im większa jest grupa mobberów.

Istnieją placówki, gdzie nie pozwala się na jakiegokolwiek badania dotyczące mobbingu, ponieważ mogłyby one odzwierciedlić atmosferę panującą w miejscu pracy, co rzutowałoby na możliwość utraty zajmowanych stanowisk i niekorzystną opinię o placówce. W takich miejscach pracy nigdy nie zostaną przeprowadzone ankiety o treści jak poniższa,

co nie jest równoznaczne z niewystępowaniem problemu.<sup>14</sup>

## Tabela 2.1. Zachowania mobbingowe

Analiza rozkładu częstości doświadczania poszczególnych zachowań wymienionych w kwestionariuszu MDM pozwoliła określić najczęściej wskazywane wrogie zachowania ze strony przełożonych i współpracowników, na które byli narażeni badani nauczyciele. Wyniki tej analizy przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Procentowy rozkład częstości doświadczania wrogich zachowań przez badanych nauczycieli ze strony kolegów/koleżanek (N = 1076)

Wrogie zachowania ze strony kolegów/koleżanek	Przynajmniej raz w tygodniu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Rzadziej niż raz na pół roku	Nigdy
Kolega/koleżanka z pracy obgaduje Cię za plecami.	3	5	4	11	17	60
Kolega/koleżanka z pracy podważa Twoje zdanie w sprawach, na których się znasz.	0	2	2	7	17	72
Jesteś obiektem złośliwych uwag i dowcipów ze strony kolegi/koleżanki z pracy.	1	1	2	5	12	79
Twój kolega/koleżanka z pracy unika Cię, nie chce z Tobą rozmawiać.	2	1	1	3	11	82
Kolega/koleżanka rozpowszechnia w miejscu pracy plotki na Twój temat.	1	1	2	3	10	83
Twoje życie prywatne/wygląd/cechy charakteru są przedmiotem wielu nieżyczliwych komentarzy ze strony kolegi/koleżanki z pracy.	1	1	2	4	9	83
Niezależnie od efektów Twojej pracy, jesteś krytykowany/krytykowana przez kolegi/koleżankę.	0	1	2	4	10	83
Twój kolega/koleżanka z pracy utrudnia Ci kontakt z innymi pracownikami i/lub klientami.	1	1	2	3	9	84
Kolega/koleżanka z pracy zataja przed Tobą ważne informacje, zabiera materiały, utrudnia korzystanie ze środków potrzebnych Ci do pracy.	0	1	1	4	9	85
Kolega/koleżanka z pracy jest wobec Ciebie szczególnie krytyczny/a i wymagający/a.	0	1	1	3	10	85
Kolega/koleżanka z pracy publicznie wysuwa pod Twoim adresem fałszywe oskarżenia.	0	1	1	2	7	89
Kolega/koleżanka z pracy próbuje Ci uniemożliwić uczestnictwo w zdarzeniach społecznych.	0	0	1	1	4	94

≥ 20% badanych osób kiedykolwiek zetknęło się z danym zachowaniem

Tabela 2. Procentowy rozkład częstości doświadczania wrogich zachowań przez badanych nauczycieli ze strony przełożonych (N = 1076)

Wrogie zachowania ze strony przełożonych	Przynajmniej raz w tygodniu	Raz w miesiącu	Raz na 3 miesiące	Raz na pół roku	Rzadziej niż raz na pół roku	Nigdy
Przełożony krytykuje Twoją pracę, nie dając równocześnie żadnych wskazówek, jak poprawić błędy.	0	2	3	7	16	72
Przełożony przydziela Ci zadania zawodowe w ten sposób, że nie możesz ich zrobić na czas lub wykonać dobrze.	0	1	1	4	12	82
Kiedy coś zależy od dobrej woli przełożonego, nie możesz na nią liczyć.	1	1	2	4	9	83
Przełożony wiele razy sprawdza co i jak robisz, i nigdy nie zachowuje się tak wobec innych pracowników.	1	1	1	4	7	86
Przełożony kwestionuje podejmowane przez Ciebie decyzje, pomniejsza znaczenie Twoich opinii w sprawach, na których się znasz.	0	1	1	3	8	87
Przełożony uniemożliwia Ci wypowiedanie się w własnych sprawach i/lub sprawach firmy, w których masz prawo głosu.	1	2	1	2	6	88
Przełożony ostantacyjne ignoruje Cię i lekceważy.	0	1	1	3	6	89
Przełożony rzucił bezpodstawne oskarżenia pod Twoim adresem.	0	0	1	1	4	94
Przełożony obgaduje Cię z innymi pracownikami i/lub klientami.	0	1	1	1	5	92
Przełożony stosuje wobec Ciebie wyjątkowe wymagania i nakazuje Ci przestrzeganie procedur, które nie obowiązują innych pracowników.	0	1	1	1	5	92
Przełożony unika kontaktu z Tobą, nie chce z Tobą rozmawiać.	0	1	1	2	4	92
Przełożony ośmiesza Cię w obecności innych lub drwi z Ciebie, gdy jesteś sam na sam.	0	1	1	1	3	94
Przełożony pozbawia Cię zadań wymagających odpowiedzialności, mimo że do tej pory go nie zawiodłeś/zawiodłaś.	0	0	1	1	3	95
Przełożony wyklucza Cię ze zdarzeń społecznych.	0	0	1	1	3	95
Przełożony rozsiewa na Twój temat nieprawdziwe informacje.	0	0	1	1	3	95
Przełożony Ci grozi.	0	0	1	1	3	95
Przełożony sugeruje Ci, abyś się sam zwolnił/zwolniła z pracy.	0	0	1	1	2	96

Źródło: Agnieszka Mościcka, Marcin Drabek, *Mobbing w środowisku pracy nauczyciela*, {w:} *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, pod.red. Jacka Pyżalskiego, Kraków 2010, str. 87

Badacze problemu opracowali listę zachowań mobbingowych, w której wyszczególniono pięć rodzajów działań:

1. działania utrudniające proces komunikowania się;
2. działania wpływające negatywnie na relacje społeczne;
3. działania naruszające wizerunek ofiary;
4. działania uderzające w pozycję zawodową ofiary;
5. działania uderzające w zdrowie ofiary<sup>15</sup>.

Z przyczyn nadmiaru nauczycieli na polskim rynku pracy bagatelizuje się sytuacje konfliktowe czy mobbingowe, ukrywając je starannie i udając, że nie dotyczą one instytucji, w których pracują nauczyciele, a jeśli już wypłynęły poza miejsce pracy, to tłumaczy się je

<sup>15</sup> Ibidem, str. 78

tym, że odnoszą się do pojedynczych pracowników, obarczając ich winą za „konfliktowość”. Jak wskazuje praktyka ciężko jest pokrzywdzonym nauczycielom odnaleźć się na branżowym rynku pracy, zwłaszcza po dochodzeniu swoich racji przed sądem. Nauczyciele przez rywalizację w miejscu pracy, zastraszanie ich brakiem efektywności ,ilością osób czekających do ich zastąpienia czy wreszcie zwolnieniami dla każdego ,zdają się być nieufni i nielojalni wobec własnego środowiska. Praca z zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych jest niestety tą trudną branżą, gdzie informacje przenoszą się na pozostałe grupy zawodowe, co z kolei ma ogromny wpływ na opinię o wizerunku placówki.

#### **2.4. Wzajemna pomoc nauczycieli w sytuacjach trudnych w pracy dydaktyczno-wychowawczej**

Sektor edukacyjny jest grupą zawodową, która mimo systematycznego doskonalenia swoich umiejętności, pogłębiania wiedzy i przekazywania jej na młode pokolenia styka się z niskim dowartościowaniem swojej pracy, a przecież nikt tak szybko jak nauczyciele nie dostosowuje się do kolejnych reform i obowiązujących ciągle nowych przepisów jak ta grupa zawodowa , mimo braku stabilizacji zawodowej. Ze względu na coroczny przyrost grupy młodych wykwalifikowanych nauczycieli żyje on w świadomości wysokiego zagrożenia swojego stanowiska pracy. W przeważającej części w szkołach zatrudnieni są młodzi nauczyciele , ponieważ z punktu widzenia ekonomicznego są oni o wiele bardziej opłacalni dla organu prowadzącego. Niepokojącym i coraz bardziej zauważalnym zjawiskiem w szkolnictwie stają się sytuacje ignorowania starszych nauczycieli przez młodszych. Praca w warunkach wzajemnego szacunku i współpracy w stosunku do nauczyciela po 55-roku życia, czyli w wieku emerytury pomostowej zaczyna stawać się rzadkością ,chyba, że nauczyciel zajmuje stanowisko w kadrze zarządzającej. Zatrudnianie jak największej ilości młodych nauczycieli jest z pewnością tym czynnikiem, który pozwala na niwelowanie problemu bezrobocia wśród absolwentów specjalności nauczycielskich, lecz czy pozbywanie się pracowników doskonale wykwalifikowanych w sile wieku i produktywności przez przymusowe wysyłanie ich na emeryturę pomostową jest dobrym rozwiązaniem dla uczniów i rodziców, biorąc pod uwagę jakość kształcenia, może w przyszłości okazać się kwestią sporną. Podejście nakierowane na jak największą ilość przyjmowanych do pracy młodych nauczycieli generuje z założenia źródło konfliktu pomiędzy pracownikiem, a przełożonym, reprezentującym swoją strategię zarządzania przez wzrost polityki zatrudniania kosztem zwalniania wysoko wykwalifikowanych nauczycieli. Niekoniecznie taka sytuacja w pracy

i widmo jej utraty z tej właśnie przyczyny stwarza atmosferę do współpracy, a wręcz przeciwnie tworzy rywalizację pomiędzy współpracownikami, którzy obawiają się wyeliminowania. Dodać należy, iż każdy dyrektor placówki publicznej odpowiedzialny jest za jej zarządzanie przed organem ją prowadzącym, co wyjaśnia niejako sposób realizacji jego polityki kadrowej, lecz nie pomaga mu to przy podejmowaniu decyzji w przypadkach konfliktowych z pracownikiem.

Nauczyciel, który potrafi dokonać samooceny swojej pracy i jej efektywności, jest doskonale zorientowany w tym, jakie koszty ponosi pracodawca na podnoszenie jego kwalifikacji i jakie straty ponosi on w przypadku jego absencji w pracy. Nie bez znaczenia w jego pracy jest też wzajemna pomoc nauczycieli w sytuacjach trudnych, szacunek wobec siebie, pomoc w pracy wychowawczej. Na relacje wzajemnego wsparcia największy wpływ mają jednak czynniki wynikające z trudnych sytuacji w pracy dydaktyczno-wychowawczej i to one często odzwierciedlają pozytywne bądź złowrogie nastawienie koleżeństwa do siebie, ponieważ dotyczą one konieczności dostosowywania się do obowiązujących zasad, odbioru środowiska i ingerencji w niezależność kompetencji nauczyciela. Istotne znaczenie przy określaniu wzajemnej pracy i współpracy ma ponadto odbiór środowiska pracy przez nauczyciela, jego odczucia oraz nastawienie do niego. Pewnym jest, że musi on zawsze przestrzegać zasad i przepisów, choć nie zawsze nieskazitelne przestrzeganie zasad kwalifikuje go do grona lubianych współpracowników. Zatrzymując się nad tymi nauczycielami, którym pracuje się najtrudniej nie sposób nie zauważyć, iż należą oni niekiedy do idealnie zintegrowanego zespołu. Badania dotyczące częstości doświadczania złowrogich zachowań dostarczają obrazu dwóch typów zachowań wobec nauczyciela: ze strony koleżanek i kolegów oraz ze strony przełożonych<sup>16</sup>. Mają one ogromny wpływ na generowanie wzajemnej współpracy, pomocy i wsparcia nauczycieli w sytuacjach trudnych w pracy dydaktyczno-wychowawczej jak i poza nią. Pracując w szkole nauczyciel zdobywa wiele doświadczeń, zauważa nie tylko jak miejsce pracy i on sam współzależą od siebie, ale ma też możliwość zaobserwowania w jak wyróżnionej pozycji znajduje się wychowawca klasy. Wychowawstwo nie jest przyznawane wszystkim nauczycielom. Jest ono przywilejem, jaki nadaje i zabiera dyrektor szkoły. W praktyce przedstawia się to tak, że najczęściej owego przywileju doświadczają ciągle ci sami nauczyciele, chyba, że sami składają rezygnację. Niekiedy w przypadkach długoterminowej

---

<sup>16</sup> Agnieszka Mościcka, Marcin Drabek, *Mobbing w środowisku pracy nauczyciela*, {w:} *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, pod.red. Jacka Pyżalskiego, Kraków 2010, str.86-87

nieobecności nauczyciela spowodowanej np. chorobą może ono zostać zamienione lub oddane innemu nauczycielowi. Mianem dobrego wychowawcy określa się nauczyciela, który doprowadzi klasę od początku etapu edukacyjnego do jego końca z zachowaniem o sobie jak najlepszej opinii wśród uczniów, rodziców i dyrekcji, która za jego wkład w dobry wizerunek szkoły odpowiednio go gratyfikuje. Jednakże nie zawsze relacje pomiędzy wychowawcą, a nauczycielami innych przedmiotów są bezkonfliktowe i pełne wzajemnej pomocy. Wychowawca, którego wzmacnia swoją pozycją dyrektor może pozwalać sobie na ukrycie wielu niepoprawnych zachowań swoich wychowanków, mimo że nauczyciel zgłasza incydenty niewłaściwego zachowania ucznia opiekunowi klasy. Takie sytuacje tworzą podważenie zaufania koleżeńskiego do wychowawcy, niszczenie autorytetu nauczyciela, który próbuje rozwiązać problem drogą służbową „a w dalszej konsekwencji bezkarność ucznia, któremu wydaje się, że wychowawca „ jest w porządku i załatwi sprawę ”. W ten właśnie sposób nauczyciel pełniący rolę dobrego wychowawcy wzrasta jako doskonały wychowawca, a zdanie i uwagi drugiego nauczyciela są lekceważone, zwłaszcza gdy uczeń ma stać się niedługim czasie absolwentem. Kontrole zewnętrzne placówki nie dotyczą niestety ocen z zachowania uczniów, ponieważ leży ono w gestii wychowawców, co nie oznacza, iż powyżej opisane sytuacje przekładają się na wzajemną niechęć nauczycieli. Przykrym doświadczeniem może być tu jedynie omijanie roli wychowawczej innego nauczyciela, który posiada także przygotowanie pedagogiczne, by wykonywać tę pracę, realizuje zadania zgodne z planem wychowawczym szkoły, a przez zastraszanie go rodzicami, pedagogiem, wreszcie dyrektorem szkoły, powoduje się jego odejście od roli wychowawczej „a tym samym „dostosowywanie się” bez wpływu na kształtowanie właściwych postaw u uczniów , by nie zostać zaopiniowanym jako kolega/koleżanka konfliktowa, niezdolna do współpracy z gronem. Najczęstszymi komentarzami w sytuacjach konfliktowych dotyczących uczniów są sugestie, by nauczyciel się zmienił lub zmienił swoje postępowanie i dopasował się do współczesnych wymagań edukacyjnych, ponieważ sam poniesie konsekwencje braku elastyczności we współpracy i wygeneruje niepozytywną opinię o sobie.

## **2.5. Stres zawodowy nauczycieli wobec zagrożenia utraty pracy**

Problemy konfliktów w szkole nie dotyczą jedynie uczniów i nie tylko między nimi rozgrywają się działania ,które przyczyniają się do narastających stresów i agresji w miejscu pracy. Media chętnie eksponują minimalne podwyżki wynagrodzeń dla nauczycieli ,natomiast istotne dla nich problemy są raczej niedostrzegane. Dzieje się tak, ponieważ zjawisko niezadowolenia z warunków pracy , rodzaju umów zawieranych pomiędzy nauczycielem ,

a pracodawcą jest zwykle dobrze ukrywane z powodu lęku przed utratą pracy. Oprócz wyżej opisanych stresorów i form nacisku na nauczyciela w środowisku pracy występuje również inwigilacja życia prywatnego nauczyciela, gdyż po pierwsze: jego zawód mieści się w grupie zawodów publicznych, po drugie: frustracja nauczycieli rodzi zjawisko porównywania się z innymi kolegami koleżankami jednej specjalności, po trzecie: ranking szkół dzieli nauczycieli na lepszych i gorszych, przy czym ci pierwsi pracują w „renomowanych” szkołach, a drudzy mają poczucie niskiej wartości zawodowej. Do tych objawów dochodzą niewłaściwe relacje interpersonalne w pracy, które wynikają ze świadomości nauczycieli odnośnie klimatu społecznego panującego w środowisku, lobbowania pracowników, permanentnego ich monitorowania czy donosicielstwa. W każdej placówce istnieją pracownicy, którzy nie angażują się w swoją pracę i wykonują tylko jej minimalny zakres. Na domiar wszystkiego ci, którzy angażują się w nią w sposób czynny są źle postrzegani albo celowo niezauważani, niekiedy nawet wyśmiewani. Negatywne postawy i zachowania współpracowników charakteryzują się nie tylko brakiem zaangażowania w pracę, ale przywłaszczaniem sobie sukcesów i pomysłów innych nauczycieli, złym odnoszeniem się do innych nauczycieli, radości z problemów wychowawczych z uczniami, wyśmiewaniem, ignorowaniem i utrudnianiem pracy nauczycielom, którym chce się wykonać coś dodatkowo i najmniej godnym nauczyciela zachowaniem, dotyczącym rozpowszechniania plotek na temat innych współpracowników <sup>17</sup>.

Brak wypracowanych procedur rozwiązywania konfliktów, stworzenia warunków do pozbawionej emocji dyskusji na temat relacji interpersonalnych w zespole nauczycielskim ,wreszcie podejmowanie tylko autorytatywnych decyzji i ogłaszanie ich w formie nakazów lub jako zadań do kontroli oraz odwlekanie z ważnymi informacjami dla pracowników o zatrudnieniu aż do ostatniej chwili stwarza zespół stałego napięcia stresowego. Nauczyciele często z roku na rok dowiadują się o kontynuowaniu lub zwolnieniu z pracy i nic ich praktycznie nie chroni, gdy reguły zwalniania nie są dla niego dostępne , ponieważ o jego przyszłości zawodowej w placówce decyduje tylko dyrektor. Pracownika wzywa się na rozmowę i informuje się go o zwolnieniu bez możliwości jakichkolwiek negocjacji. W chwili podejmowania jakichkolwiek prób rozmów na temat pracy, jej oceny, uzasadnienia decyzji o zwolnieniu pracownik otrzymuje jedną odpowiedź: „redukcja etatu,brak godzin”. Bywa i tak, że tego typu odpowiedź dotyczy tylko wybranych nauczycieli, dla pozostałych znajduje

---

<sup>17</sup> Por. Jacek Pyżalski, *Stresory w środowisku pracy nauczyciela* , {w:} *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli* , Kraków 2010 ,str.71

się rozwiązania ,mimo ich bardzo częstej absencji w pracy - są oni na uprzywilejowanej pozycji, , mimo braku pełnego zaangażowania w nią. Nauczyciel zdaje sobie sprawę z tego ,kto ma dalej się rozwijać w placówce, w czyje dodatkowe kwalifikacje się inwestuje, by ratować dla niego etat, a których z nauczycieli traktuje się jako niepotrzebnych lub do zastąpienia. Wszystkie wymienione sytuacje przyczyniają się do złowrogich relacji wśród współpracowników, bojaźni nauczyciela przed donosicielstwem, zamknięcia się w sobie, a nawet unikania kontaktów, czy wreszcie agresji pracownika zagrożonego utratą miejsca pracy. Szansą dla rozwoju placówki i zintegrowanego zespołu byłoby traktowanie każdego nauczyciela według jasno określonych zasad, rozwiązywanie konfliktów wtedy, gdy zaczynają się pojawiać, a nie ukrywanie ich i udawanie, że nie istnieją.



### 3. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW- ROLA MEDIACJI W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

#### 3.1. Rozwiązywanie konfliktów

Umiejętność rozwiązywania konfliktów jest sztuką ,która może doprowadzić do satysfakcji zarówno dobrego lidera placówki, osobę postronną biorącą udział w konflikcie jak i zwaśnione strony, a nawet pracownika przeciwko któremu wystąpił atak. W chwili ,gdy konflikt nas dotyczy „ nie jesteśmy w stanie stanąć z boku i zaobserwować tych wszystkich regularności i czynników, które niewątpliwie obecne są w każdym konflikcie”<sup>18</sup>. Najlepszą metodą na jego rozwiązanie jest dokładne przeanalizowanie go i podzielenie na składniki, z których wyłącza się emocje, a skupia na uwikłanych w nim interesach. Badacze problemu wyszczególnili pięć stylów reakcji na sytuację konfliktową: **rywalizację, unikanie, kompromis, łagodzenie i kooperację**. Obserwacja własnego stylu reagowania ,zdiagnozowanie jej jest bardzo istotnym elementem przygotowania do sporu jako **pierwszego etapu** , przed wciągnięciem nas w konflikt. Zanim do niego przystąpimy bądź zostaniemy zmuszeni do wejścia w niego należy zadbać o stan naszego napięcia emocjonalnego, a następnie przystąpić do analizy przedmiotu sporu. Skoncentrowanie się na przedstawieniu własnej argumentacji, a nie na obronie przed zarzutami i uwagami deprecjonującymi, które można przewidzieć w zachowaniach partnera przyniesie wiele korzyści w pierwszej fazie. **Etap drugi** związany jest z interakcją, czyli wybraniem czasu i jak najmniejszej ilości czynników zakłócających nasz udział w sporze: zapas czasu, ustalenie zasad prowadzenia rozmów, rozpatrzenie interesów, akceptację strony przeciwnej do rozwiązania problemu. Najważniejszą fazą staje się **etap trzeci** ,dotyczący sporu. Na pewno ważny jest tu komunikat o naszej złości, który drugiej stronie dostarcza informacji na temat jej zachowań konfliktogennych, co przesuwają punkt konfrontacji partnera na problem. Dobrze byłoby, gdyby komunikaty o złości były wzajemne, zaś jeśli emocje są bardzo silne można komunikat o złości pominąć. W negocjacjach niezbędne są reguły, określające sposób dyskusji, udział osób trzecich, zapobieganie manipulacjom. Analizując problem poszukuje się kilku rozwiązań ,by wybrać jedno z nich. Przechodząc do **etapu czwartego** ,czyli wyjścia ze

---

<sup>18</sup> S.Chełpa . Psychologia konfliktów.Praktyka radzenia sobie ze sporami.wyd.....str.156

sporu wiąże się ze sposobami realizacji rozwiązania konfliktu i oceną tej realizacji, to pewna gwarancja, że konflikt został zażegnany ,po czym następuje pojednanie<sup>19</sup>.

Bez względu na wymiar konfliktu czy ilość uczestników jego rozwiązanie przebiega zawsze tymi samymi kierunkami działań, od ustalenia przedmiotu i stron konfliktu interpersonalnego przez zainicjowanie interwencji, samej interwencji aż do wyjścia ze sporu. Nie wszystkie sytuacje konfliktowe można rozwiązać wśród samych uczestników i niekiedy organizacja, bądź pracodawca zmuszony jest do sięgnięcia po stronę trzecią do rozwiązania sporu. Istnieje kilka metod należących do tzw.strategii miękkich stosowanych w zarządzaniu, gdzie może brać udział strona trzecia. Jedną z nich jest: **admonicja** ,polegająca na podejmowaniu prób nacisku przez przełożonego ,nie biorącego aktywnie udziału w sporze,by zwaśnione strony zażegnały jak najszybciej konflikt.

W przypadku zadania, które uzależnia aktywne współdziałanie na osiągnięcie wyników technika ta może okazać się skuteczną, a konstruktywny cel jednoczy działania zantagonizowanych stron,co umożliwia rozwiązanie sporu. Drugą metodą jest: **koncyliacja** ,polegająca na powołaniu specjalnej komisji,badającej sytuację i wysuwającej konkretne propozycje bez wiążącego charakteru. Stosuje się tu technikę „prowokowania wątpliwości”,czyli zamiany stron w kontekście” ja jestem tobą-ty jesteś mną”i ma na celu lepsze poznanie swoich stanowisk i możliwości zrealizowania indywidualnych potrzeb i interesów. **Moderacja** to kolejna metoda, polegająca na pełnieniu przez moderatora funkcji bufora,który niweluje negatywne emocje wskutek skalującego konfliktu. Celem jest tu przesilenie i zmęczenie emocjonalne skłóconych ,doprowadzenie ich do konieczności współpracy i lepszego wzajemnego poznania się. Następną metodą jest **arbitraż**, który rozwiązuje konflikt z pozycji autorytetu,lecz zamiast być rozwiązany często narasta i przeradza się w walkę o własne prawa strony pokrzywdzonej. Metodą, która charakteryzuje się tym, że posiada wysoki poziom kontroli zarówno nad procesem jak i nad wynikiem sporu ,choć skoncentrowana jest głównie na sposobie prowadzenia sporu jest: **inkwizycja**. Osoba trzecia sama decyduje o drodze sporu,aktywnie kontroluje informacje,jakie docierają do zainteresowanych stron.decyduje o rozwiązaniach i wymusza ich przyjęcie przez obie strony.Ostatniej metodzie, czyli **mediacji** poświęcony zostanie specjalny podrozdział tej pracy.

---

<sup>19</sup> Ibidem, str.167-173

### 3.2. Jawne i dostępne zasady zarządzania placówką i jej pracownikami wobec syndromu zamkniętych drzwi dla pracowników

W edukacji obowiązuje prawo oświatowe, oparte na gałęzi prawa administracyjnego regulującego działanie, organizację i nadzór nad systemem oświatowym. Każdy nauczyciel zapoznaje się na początku swojej drogi zawodowej z dokumentacją szkolną, która obejmuje: statut szkoły, podstawę programową, szkolny zestaw programów nauczania, szkolny plan nauczania, program wychowawczy szkoły, szkolny program profilaktyki, roczny plan pracy szkoły, plan doskonalenia nauczycieli, plan nadzoru pedagogicznego, wewnątrzszkolny system oceniania, przedmiotowy system oceniania i koncepcję pracy szkoły oraz kartę nauczyciela. W praktyce nauczyciel musi poświęcić analizie tych dokumentów bardzo dużo czasu poza godzinami pracy, lecz nie zawsze w swojej pracy zawodowej spotykają go przypadki jednoznacznie określone. Do nich nie należą z pewnością zasady zwalniania pracownika. Gdy to zjawisko go już dotknęło, to zaczyna się mierzyć z tzw. syndromem zamkniętych drzwi – od odejścia z pracy do przyjęcia go do nowej pracy. W sytuacji konfliktowej na płaszczyźnie dyrektor-pracownik spotyka się ze skierowaniem do prawnika zajmującego się prawem oświatowym, wtedy gdy konflikt wydłuża się i narasta, a ze względu na długotrwały proces rozwiązywania sporu pracownik ponosi nie tylko koszty finansowe, ale i zdrowotne oraz daleko idące w konsekwencje postępowanie wobec niego. Niemożność rozwiązania tego typu konfliktów uzależniona jest od stylów kierowania zarządzającego jednostką oświatową, który podejmuje najczęściej decyzje przez pryzmat wyboru preferowanego stylu władzy. Odwołując się do funkcjonujących stylów kierowania wyszczególnia się według Kurta Lewina trzy odmienne style: <sup>20</sup>.

1. autokratyczny;
2. demokratyczny;
3. nieingerujący

**dyrektor- autokrata** – sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów między uczestników grupy; **dyrektor- demokrata** – zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę; **dyrektor- nieingerujący** – pozostawia

---

<sup>20</sup> Por. P. Żukowski. *Techniki zarządzania i style kierowania*. BWSH. Koszalin 1998

członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych.

Inne kryterium przyjęte zostało przez Roberta Blake'a- Moutona ,w której siatka kierownicza opiera się na stopniu zainteresowania dyrektora ludźmi, a druga zainteresowania zadaniami.Przedstawia ona pięć obszarów dotyczących pięciu podstawowych stylów kierowania:

1. **styl zadaniowy** – w którym dyrektor przejawia wyłączne i duże zainteresowanie zadaniami;
2. **styl osobowy** – wyłączne i duże zainteresowanie ludźmi
3. **styl unikowy** – brak zainteresowania ludźmi i zadaniami;
4. **styl zachowawczy** – średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi;
- 5.**styl optymalny** – duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi.

William J.Reddin wyróżnił cztery podstawowe style:

- **przyjazny (towarzyski)** – dyrektor koncentruje się na problemach pracowniczych, w niewielkim stopniu na zadaniach. Lubi kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów , jednak nie pobudzania podwładnych.
- **kompleksowy (zintegrowany)** – koncentruje się zarówno na aktualnie wykonywanych zadaniach, jak i docenia znaczenie indywidualizacji pracowników. Narady grupowe są dla niego formą ustalania zadań, a ludzi ocenia ze względu na ich przydatność. Jest dalekowzroczny i kieruje ludźmi przez wskazywanie im ideałów i stawianie ambitnych zadań.
- **wyizolowany (separujący się)** – w niewielkim stopniu nastawiony i na zadania, i na ludzi. Stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych. Unika innowacji, preferuje metody znane i wypróbowane. Ma trudności z nawiązaniem kontaktów i współdziałaniem z ludźmi. Ceni racjonalność, a za zgubne uważa uleganie emocjom.
- **gorliwy (poświęcający się)** – skoncentrowany na zadaniach, chce uzyskać dominację nad innymi, udzielając podwładnym instrukcji i wskazówek. Działa w krótkiej perspektywie, a podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania zadań. Nagrody

i kary uważa za najlepsze narzędzia kierowania. Wśród nich wyróżnił style mniej i bardziej efektywne.

Style mniej efektywne to:

- **misjonarz** – wkłada wiele wysiłku przede wszystkim w zapewnienie jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Przez otoczenie jest odbierany jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nie umiejący stawiać zadań a bardziej jeszcze egzekwować ich wykonanie.

- **kompromista (ugodowy)** – bardzo podatny na wpływ otoczenia. Lubi zgadzać się ze wszystkimi i zawsze. Koncentruje się przede wszystkim na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając te o dłuższym horyzoncie czasu.

- **dezerter** – ucieka od kierowania. Wiele problemów, które powinien rozwiązywać, bądź nie rozwiązuje ich wcale, bądź przekazuje do rozwiązania innym. Przez otoczenie jest oceniany jako niezaangażowany w pracę.

- **autokrata** – dążący za wszelką cenę do wykonania zadań. Przez otoczenie oceniany jest jako nie mający zaufania do ludzi, apodyktyczny, niezyczliwy, co sprawia, że trudno mu uzyskiwać dobre rezultaty, nie mówiąc już o klimacie wewnątrz kierowanego zespołu.

Style bardziej efektywne:

- **rozwojowiec (otwarty)** – uważany za człowieka ufego, delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zarazem o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy, tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół.

- **administrator (dyrektorski)** – umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładzie nacisk na pracę zespołową, potrafi skutecznie dobierać ludzi, co zapewnia mu skuteczność działania.

- **biurokrata** – przywiązuje wagę do formalnych procedur i kontroli podlegającego mu personelu. Przez otoczenie ceniony jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągnąć niezły wyniki działania.

- **życziwy autokrata** – stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach.

Ostatnim z kryteriów ,które może stanowić wzór dla kadry zarządzającej oświatą jest podział według S. Kwiatkowskiego, który ze względu na wybór stylu kierowania mającego wpływ na to, w jaki sposób kierownik jest rozliczany ze swoich wykonywanych działań przez przełożonego ,rozdzielił dwa rodzaje odpowiedzialności ponoszonej przed kierownikiem wyższego szczebla:

- **odpowiedzialność heteronomiczna** – oczekiwania przełożonego są szczegółowe, podwładni muszą przestrzegać ustalonych procedur i instrukcji, a sankcje za zadania niewykonane są ostre;

- **odpowiedzialność autonomiczna** – oczekiwania przełożonego są ogólne i dotyczą całościowego ujęcia zadania, a nie sposobów realizacji, natomiast sankcje za niewykonanie zadań są łagodne.

Te dwa typy odpowiedzialności przekładają się na dwa style kierowania:

- **styl instruktażowy**, który określa sposób na wykonanie zadania - **styl zadaniowy**, który w poleceniu określa cel końcowy

Natomiast w odniesieniu do stylów postępowania z podwładnymi wyszczególnia się:

- **stopień nastawienia dyrektora na zadanie**, czyli stopień zainteresowania pracą (nadzór nad poprawnością wykonania zadania),

- **stopień nastawienia wicedyrektorów na podwładnych** (motywowanie podwładnych niż sprawowanie nad nimi kontroli).

Jasne reguły zarządzania i rozliczania pracownika z wyznaczonych mu zadań przez dyrektora i kadre zarządzającą mogą być działaniami prewencyjnymi w rozwiązywaniu nadchodzących czy powstałych konfliktów. Z chwilą, gdy strona zarządzająca odwleka rozwiązanie konfliktu, a druga tkwi w zdezorientowaniu, tymczasowym stosunku pracy, zagrożeniu jej utraty czy pozostania osobą ze statusem bezrobotnej na przeładowanym nauczycielami rynku pracy, to okoliczności sprzyjają takiemu systemowi zarządzania, który oparty jest na stylu autokratyczno-zadaniowym. Pracownik ma ograniczony dostęp do dokumentacji, przepisów prawnych wewnątrzszkolnych na temat zasad zwalniania pracowników i kryteriów uwzględnianych przy podejmowaniu takich decyzji, odczuwa

sposoby nierównego traktowania, niesprawiedliwości i braku informacji ,wrogości pozostałych pracowników ,którzy nie chcą udzielić mu informacji, gdyż leżą one tylko w mocy dyrektora-autokraty. W dalszej drodze do wyjścia z konfliktu spowodowanego utratą pracy bez uzasadnienia napotyka jedynie zamknięte przed nim drzwi. Z danych statystycznych oraz ankiet urzędów pracy , które odzwierciedlają sposób wsparcia dla nauczyciela, który utracił pracę można wywnioskować, jak szybko udało mu się podjąć nową pracę, jak ocenia zmianę miejsca pracy, czy nowe środowisko zintegrowało się z nim, jak motywuje go nowy pracodawca, jak ocenia zadowolenie z realizacji zawodowej ? Są to kluczowe pytania w podnoszeniu jakości pracy nauczyciela a tym samym jego placówki, w określeniu etapu jego wypalenia zawodowego, trafności wyboru zawodu i profilaktyce zdrowia psychicznego tej grupy zawodowej. O ileż emocjonalnie mniej wyczerpująca byłaby praca, w której nauczyciel zna swojego szefa, jego styl zarządzania i przed przystąpieniem do pracy ma prawo wyboru-dokąd chce trafić? Wielu stresów i stresorów pracy nauczycielskiej udałooby się uniknąć, a tym samym nie doprowadzać grupy zawodowej nauczycieli do przedwczesnej emerytury i wypalenia zawodowego przed odejściem na nią.

### **3.3. Osoby neutralne w rozwiązywaniu konfliktów – rola mediatora**

Istotnym wsparciem dla rozwiązywania konfliktów w szkole jest pedagog. Pełni on funkcję negocjatora pomiędzy dyrektorem, nauczycielem, uczniem, rodzicem, a nierzadko organami państwowymi. Jego praca obejmuje szeroki zakres wsparcia dla placówki, ale przede wszystkim dla uczniów i ich rodziców. Dzięki wypracowaniu sposobów rozwiązywania sporów pedagog może niwelować poziom stresu w środowisku ,co znacznie poprawia jakość pracy placówki. Takiego rodzaju wsparciem nie dysponuje jednak nauczyciel w sytuacji konfliktowej z innym nauczycielem ,czy też z przełożonymi. Wychodzi się z założenia , że dyrektor czy nauczyciel ze względu na systematyczne rozszerzanie i doskonalenie swoich umiejętności posiada ogromne zasoby, które mimo stresu i kontaktu ze światem zewnętrznym wciąż na nowo się rekonstruują. Pracownik szkoły ma być zawsze zaangażowany, gotowy do refleksji i krytyki, przejmować odpowiedzialność za siebie i innych ludzi. Niestety jego pracodawcę nie stać na objęcie go szkoleniem relaksacyjnym, integrację z zastosowaniem technik odreagowywania. domy wypoczynku dla nauczyciela – za wszystko nauczyciel musi sam pokryć koszty. Narażeni na tzw. krytykę publiczną nauczyciele muszą rozwiązywać spory tak, by nie stały się one tematami mediów, ponieważ rzutowałyby one na pracę wszystkich pracowników oświaty urzędników oświaty oraz placówek. Stąd też nauczyciel dysponuje wąskim zakresem wsparcia społecznego

i urzędowego, zaś Karta Nauczyciela stanowi dla niego zbiór przepisów do rozwiązywania sporów przez ich interpretację. Warty rozpatrzenia jest pytanie, czy nie byłoby wskazane, by istniała funkcja mediatora w placówkach oświatowych. Nie chodzi tu o rolę pedagoga, który z racji swojej roli w szkole musi współpracować zawsze bezkonfliktowo z kadrami zarządzającą, lecz o osobę zupełnie neutralną, spoza szkoły, a nawet spoza branży, która pomoże w sposób obiektywny rozwiązywać spory pracowników danej placówki.

**Mediacja** to metoda rozwiązywania sporów, w której osoba trzecia pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określeniu interesów i kwestii do dyskusji oraz dojściu do wspólnie akceptowalnego konsensusu. Proces ten ma charakter dobrowolny, poufny i nieformalny. Ma ona na celu stworzenie stronom warunków umożliwiających osiągnięcie dobrowolnego porozumienia, a nie narzucenie im jakiegoś autorytatywnego rozwiązania, co różni ją od innej alternatywnej metody rozstrzygania sporów, jaką jest arbitraż. Ważnym w mediacji jest to, że jej celem nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie rozwiązania, które zadowala obie strony sporu. Mediacja jest dość skomplikowaną metodą i składa się z kilku etapów, są nimi:

1. etap przygotowania;
2. początek formalnego spotkania;
3. prezentacja punktów widzenia przez strony;
4. identyfikacja alternatywnych sposobów rozwiązania konfliktów;
5. ocena alternatyw i negocjacje między stronami;
6. podejmowanie decyzji;
7. zamknięcie negocjacji.

Prowadzenie mediacji jest sztuką wymagającą bezstronności, niezwykłego taktu, kultury osobistej, a sam mediator w swojej pracy kieruje się specjalnymi dyrektywami, dotyczącymi postępowania mediatora, do których należą:

1. zapoznanie się z sytuacją obu stron;
2. ustalenie wspólnych zasad na początku negocjacji;
3. upewnienie się, czy mediator został zaakceptowany przez obie strony;
4. interwencja tylko w kwestiach formalnych;
5. okazywanie neutralności;
6. rzadkie zabieranie głosu;
7. zapewnienie stronom o pełnej dyskrecji;
8. dbałość o dyscyplinę czasową;



9. zaangażowanie obu stron w zadanie;
10. zbieranie faktów;
11. dokonanie podsumowania dotychczasowych ustaleń;
12. konferowanie z każdą stroną oddzielnie w wyniku takiej potrzeby;
13. sugerowanie rozwiązania, bez narzucania go;
14. wyrażanie zadowolenia z osiągnięcia postępu przez strony;
15. porozumienie od najmniej ważnych kwestii.<sup>21</sup>

Nauczyciel, który pozostawiony zostaje sam sobie w wyniku sporu, co zdarza się dość często w szkole z powodu rywalizacji zawodowej współpracowników, nie ma do kogo zwrócić się ze swoimi problemami. Środowisko, w którym pracuje jest ogromnie zróżnicowane pod względem dobrostanu nauczyciela, stażu pracy i relacji interpersonalnych. Mając na uwadze powyższe czynniki łatwo jest o pogłębienie stresu zawodowego, gdy nie otrzymuje on żadnego wsparcia. A przecież pomoc w takim środowisku pracy, jakim jest szkoła winna następować zarówno od strony przełożonych jak i współpracowników. Wystarczyłoby objąć nauczyciela: wsparciem emocjonalnym, informacyjnym ,czy też oceniającym ,nie wspominając o tzw. wsparciu instrumentalnym opierającym się na konkretnej pomocy, np.: w rozwiązywaniu trudnego problemu, dostarczeniu pomocy technicznych czy materialnych<sup>22</sup> .

### **3.4. Rodzaje wsparcia dla pracownika**

W rozdziale dotyczącym stresorów pracy nauczyciela zostało wspomniane o niskim zakresie wsparcia ,a często jego braku ze strony przełożonych i współpracowników, lecz nie tylko z tej strony brakuje pomocy dla nauczyciela. W czasach współczesnych zawód nauczyciela nie cieszy się uznaniem społecznym z wielu przyczyn. Wśród nich znajduje się owiany mitem osiemnastogodzinny tydzień pracy, zbyt długi okres wakacji, niezadowolenie rodziców z postępów swoich dzieci ,roszczeniowe podejście uczniów i rodziców do obowiązków nauczyciela i szkoły, np.: wyposażenie w narzędzia pracy, podręczniki, nowoczesne metody nauczania ,dodatkowe materiały dydaktyczne, przyjazne dla uczniów pracownie ,czy dyspozycyjność nauczyciela do pracy poza godzinami pracy. Młodzież bardzo niechętnie angażuje się w prace dodatkowe, a już z pewnością nie te, które związane są z nakładami finansowymi. Wszelkie koncepcje organizacji i realizacji projektu, imprezy

---

<sup>21</sup> Por. S.Chełpa. *Psychologia konfliktów*. Wyd.Warszawa 1999, str.215

<sup>22</sup>Por. J.Pyżalski, *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli* ,Wyd.Kraków 2010, str. 108

szkolnej, wystawy, czy gazetki pozostają tylko i wyłącznie w gestii nauczyciela, który sam inwestuje w materiały, gdyż szkoła nie jest branżą, która generuje przychody państwowe, tylko placówką, w którą inwestuje organ prowadzący. Budżet szkoły jest ściśle określony i trudno się dziwić, że nie ma pieniędzy nie tylko na podstawowy sprzęt, ale nawet na wyposażenie czy renowację pomieszczeń. Nauczyciele nie mogą organizować akcji związanych z prośbami o sponsoring dla szkoły, więc pozostaje im praca w warunkach, jakie posiada szkoła. W odniesieniu do nowoczesnej obudowy podręczników i nowoczesnych metod pracy dydaktycznej w większości dużych szkół należy zauważyć, iż długo nie będą one jeszcze zaopatrzone w wymienione urządzenia do pracy opartej na wymogach nowoczesnych metod. Rozporządzenie MEN-u określa zasady promocji podręczników, które do tej pory były wprowadzane przez wydawnictwo w formie gratisowej dla nauczycieli, więc zanim nauczyciel je otrzyma drogą służbową, to w praktyce minie miesiąc nauki bez podręcznika. Nakład pracy nauczyciela w organizowaniu lekcji bez pomocy dydaktycznych jest wtedy wielokrotnie zwiększony. To samo dotyczy godzin wolontarnych nauczycieli bez przydzielonych dodatkowo godzin, by uczniowie mogli rozwijać swój potencjał, nadrabiać braki wiedzy lub poszerzać swoje zainteresowania. W statystykach szkolnych brane są pod uwagę jedynie wyniki zdanych i niezdanych egzaminów, a odpowiedzialni za nie nauczyciele są z nich rozliczani przez dyrektora w ramach oceny pracy nauczyciela. Istnieją szkoły, gdzie nauczyciel oprócz godzin karcianych bierze udział w wymianach międzynarodowych uczniów, które opierają się także na kosztach ponoszonych przez nauczyciela z własnej kieszeni. Należy wspomnieć także o drodze awansu zawodowego, przez który przechodzi nauczyciel. W sprzyjających warunkach każdy kolejny stopień nauczyciel może osiągnąć po trzech latach pracy na własny koszt, ale niejednokrotnie dochodzą do tego wysokie koszty relacji emocjonalno-personalnych podczas realizacji ścieżek awansu. Przy zmianach miejsca pracy, np. na podstawie corocznego przedłużania umowy o pracę i zakończeniu stosunku pracy przed upływem wymaganego okresu zatrudnienia do awansu zawodowego lub z powodu redukcji etatu, braku godzin dla nauczyciela, niepełnego wymiaru godzin awans może przedłużyć się nawet do 20 lat. Większość nauczycieli wybierając ten właśnie zawód jest przekonana, że będzie pełnić misję, ponieważ wybiera zawód z powołaniem. Jeśli w budżecie placówki są środki na urządzenie jego stanowiska pracy, wyposażenie w nowoczesne pomoce dydaktyczne, to można cieszyć się takim miejscem pracy. W przypadku, gdy brakuje na wszystko, a wymagania i oczekiwania wobec nauczyciela są wysokie, młodzież i rodzice wyrażają niezadowolenie z monotonii pracy nauczyciela, co powoduje narastanie konfliktu przez rozbieżne oczekiwania obydwu stron. Nauczyciel może zrobić wszystko, z własnej

strony, motywować i osiągać sukcesy, kosztem własnej ponadwymiarowej pracy, lecz często jego działania są niezauważane i niepostrzegane pozytywnie. Współpracownicy oceniają jego zaangażowanie jako „interesowne” i ignorują wszelkie działania, nie rozumiejąc jego misji nauczania i traktowania zawodu w bardzo odpowiedzialny sposób.

W branży edukacyjnej nie istnieją stanowiska pracy, dla których nie ma ludzi do zastąpienia. Zawód nauczyciela jest jednak tą profesją, z którą stykają się wszyscy wykształceni ludzie i o którym pamięć przechodzi na dalsze pokolenia, choćby przez wspomnienia. Tak samo często jak z pozytywną oceną nauczyciela po latach, tyleż samo spotykamy się i z negatywną oceną jego pracy i postawy. W zdecydowanej większości wszyscy nauczyciele chcieliby znaleźć się w tej pierwszej grupie, lecz by ich oczekiwania mogły się spełnić należałoby otoczyć ich wsparciem, a nie odsyłaniem ich od jednego miejsca pracy do drugiego, utrudnianiem ich ścieżki rozwoju i awansu z niejasnych dla nauczyciela przyczyn i pobudek, ignorowaniem jego osiągnięć czy wysyłaniem go na emeryturę w najlepszym okresie jego produktywności. Działania związane z nierównymi kryteriami traktowania i gratyfikowania nauczycieli o równym wykształceniu, a nawet kompetencjach przyspieszają w nieustającym tempie wzajemną niechęć do własnej grupy zawodowej, powodują brak wzajemnego szacunku, zatracenia godności donosicielstwa, co niszczy wyjątkowe osobowości z predyspozycjami do tak trudnego zawodu w polskiej rzeczywistości.

Kadra zarządzająca zajęta prowadzeniem szkoły rzadko dostrzega dodatkową pracę swoich pracowników i zaangażowanie indywidualne nauczyciela na rzecz rozwoju, promocji szkoły i uczniów. Widoczne są często kariery niektórych nauczycieli, jakby przypisanych do sukcesów i odpowiedzialnych zadań na rzecz szkoły. Takie zachowania, ignorancja dla jego pracy prowadzą z pewnością do jednego, do tzw. wypalenia zawodowego nauczyciela, które być może nikogo nie obchodzi, w czasach, gdy rynek przeładowany jest ofertami bezustannie kształconych nowych absolwentów kierunków ze specjalnością nauczycielską. Trudną rolę do wypełniania w polityce kadrowej szkolnictwa mają kadry zarządzające placówką i organ prowadzący, bo zanim młodzi nauczyciele zdobędą te kwalifikacje, które posiadają doświadczeni i dobrze wykwalifikowani nauczyciele, to przebędą jeszcze bardzo długą drogę. Wszyscy pracownicy oświaty wiedzą, że realizacja podstawy programowej nie wystarczy, by budować potencjał ucznia. Pozbywanie się nauczycieli w wieku emerytury pomostowej niesie nie zawsze dobre skutki. Mianem dobrej szkoły określane będą te, które wypracują u siebie:

1. wsparcie dla nauczycieli z pasją do wykonywania zawodu;

2. wsparcie mające na celu przeciwdziałanie stresowi zawodowemu;
3. promowanie modelu pracy ,gdzie wymagania wobec pracownika i zasoby, by im podołać będą w równowadze;
4. sprawiedliwość w równomiernym przydzielaniu obowiązków,
5. partycypacyjne zarządzanie szkołą;
6. korzystanie z pomocy zewnętrznych specjalistów (mediatorów,psychologów),- jako odrębnej pomocy wyłącznie dla nauczycieli ;
7. dbałość o integrację w zespole nauczycielskim , wspólne formy relaksująco-wypoczynkowe i współpracę w zespole<sup>23</sup>.

Zarządzającemu szkołą dyrektorowi - nauczycielowi stawiać się będzie cele niczym prawdziwemu menagerowi w kierowaniu zasobami ludzkimi. Będzie on musiał stawić czoła nie tylko zarządzaniu ,lecz także zadbania o atmosferę pracy dla wszystkich pracowników, wcielenie się w rolę bezstronnego mediatora w relacjach interpersonalnych ,w rolę promotora zdrowia w podległej mu grupie zawodowej , by pozyskać określenie prawdziwego lidera .

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. Wydanie drugie uzupełnione, Warszawa 1999, Biblioteka Moderatora
2. Grün Anselm, *Spotykając zło*, Poznań 2015
3. Hauk Diemut, *Łagodzenie konfliktów w szkole i w pracy z młodzieżą. Poradnik do treningu mediacji*, Jedność, Kielce, 2002
4. Kalin K., Muri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998

Kupaj Lilianna, *Kompetencje coachingowe nauczycieli*, ABC Warszawa, 2014

5. 6. Monks C.P., Coyne Iain, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, red. naukowa polskiego wydania Małgorzata Gamian-Wilk, PWN, Warszawa 2012
6. Mościcka Agnieszka, Drabek, *Mobbing w środowisku pracy nauczyciela*, {w:} *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, pod.red. Jacka Pyżalskiego, Kraków 2010
7. Pyżalski Jacek, *Jakie działania można podejmować, by ograniczyć stres zawodowy nauczycieli?*, w: *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, Kraków 2010
8. Zimbardo Philpp, Ruch Flyd L., *Psychologia i życie* {w:} *Słownik*, PWN, Warszawa 1997
9. Żukowski P., *Techniki zarządzania i style kierowania*. BWSH, Koszalin 1998

### **Inne źródła**

1. <http://www.oswiata.abs.com.pl/czytaj/-/artykul/raport-dostep> 21.01.2015

