

# Konflikty w szkole. Analiza zjawiska

Klaudia Błaszczyk\*, Maja Błaszczyk\*\*

\* Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Króla Stanisława Leszczyńskiego w Lesznie

\*\* Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**Abstrakt.** Szkoła jest miejscem szczególnie narażonym na konflikty, gdyż codziennie w jej murach we wzajemne interakcje wchodzi wiele grup społecznych. Bywa, że cele tych grup są sprzeczne ze sobą, co może prowadzić do sporów, które same w sobie nie muszą być negatywne, jednak jeśli nie zostaną rozwiązywane w sposób satysfakcjonujący obie strony, mogą mieć ujemny wpływ na pracę szkoły. W artykule podjęto problematykę konfliktów w środowisku szkolnym. Skoncentrowano się na wyjaśnieniu terminu „konflikt”, wskazaniu głównych źródeł sporów w szkole, a także faz, przez jakie mogą one przechodzić. Następnie wyszczególniono rodzaje konfliktów, uwzględniając różne kryteria ich podziału i podano najczęstsze metody rozwiązywania sporów – zarówno te tradycyjne, jak i współczesne, akcentujące ich pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Artykuł zamyka prezentacją negatywnych i pozytywnych skutków, jakie niosą ze sobą sytuacje konfliktowe w szkole.

**Słowa kluczowe:** szkoła, konflikt, konflikty w szkole

## Conflicts at school: an analysis of the phenomenon

**Abstract.** School is a place particularly exposed to conflicts since every day within its confines numerous social groups interact with one another. It happens that the goals of these groups are incompatible, which can lead to conflicts. These conflicts, however, do not have to be considered as something negative, but if they are not resolved in a way satisfactory for both sides they may have a negative impact on the school and its functioning. The article discusses the problem of conflicts in a school environment. Its main focus is on explaining the term “conflict”, indicating the main sources of conflicts in schools, and identifying the phases they can go through. Subsequently, various types of conflicts are specified with different criteria for their classification taken into account, and the most common methods for resolving conflicts are discussed (both traditional and modern ones), with emphasis placed on their positive influence on the functioning of organisations. In the last part of the paper, the effects (both positive and negative ones) of conflicts at schools are discussed.

**Key words:** school, conflict, conflicts at school

## Uwagi wstępne

Konflikt jest nieodłącznym i jednocześnie ważnym elementem ludzkiego życia. Stanowi on istotne wydarzenie dla jego uczestników, gdyż prowadzi zazwyczaj do utraty dobrych relacji z innymi ludźmi, co staje się źródłem stresu i może rzutować na wszystkie obszary życia. Nierozwiązany konflikt wystawia na próbę więzi łączące osoby weń uwikłane, niezależnie od tego, czy powiązane są one związkami formalnymi, czy też osobistymi<sup>1</sup>.

Szkola jest miejscem szczególnie narażonym na konflikty, gdyż na stosunkowo niewielkiej przestrzeni w tym samym czasie we wzajemne interakcje wchodzi wiele zróżnicowanych grup społecznych. Do sporów może dochodzić pomiędzy uczniami, nauczycielami, dyrekcją, rodzicami – i to zarówno wewnątrz każdej z tych grup, jak i pomiędzy nimi. Możliwości konfliktów w szkole są zatem niezwykle rozbudowane, tak w strukturze pionowej, jak i poziomej, a i to jeszcze nie wszystkie możliwości. Listę tę można dodatkowo wydłużyć, kiedy weźmie się pod uwagę pozostałych pracowników szkoły.

W kontekście zasięgu społecznego konfliktów, jak i skutków, które mogą nieść ze sobą, ważne wydaje się zwrócenie uwagi na problem sporów w środowisku szkolnym. Zrozumienie konfliktów i mądre zarządzanie nimi może przyczyniać się do budowania szkolnej przestrzeni, która będzie zachęcała do współpracy i działań na rzecz rozwoju placówki.

## Trudności definicyjne pojęcia „konflikt”

Termin „konflikt”, mimo że używany w życiu codziennym dość powszechnie, nie jest łatwy do zdefiniowania. Jego etymologia (z łac. *conflictus*) odnosi się do zderzenia<sup>2</sup>, a samo pojęcie bywa stosowane zamiennie z takimi określeniami, jak: rywalizacja, konkurencja, protest, napięcie, agresja, walka, antagonizm<sup>3</sup>, konfrontacja, sprzeczność, awantura, niezgoda, spór, wojna, zatarg<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> M. Cywińska: *Konflikty interpersonalne dzieci w młodszym wieku szkolnym w projekcjach i sądach dziecięcych*, Poznań: Wyd. Naukowe UAM, 2004, s. 13.

<sup>2</sup> *Nowa encyklopedia Powszechna PWN*, t. 4, red. B. Kaczorowski, Warszawa: PWN, 2004, s. 509.

<sup>3</sup> M. Cywińska, dz. cyt., s. 14.

<sup>4</sup> *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych PWN*, red. M. Bańko, Warszawa: PWN, 2005, s. 286.

Konflikt opisywany jest w takich naukach, jak psychologia, socjologia czy biologia. W ujęciu psychologicznym oznacza „zaistnienie dwu lub więcej silnych dążeń, które nie mogą być jednocześnie zrealizowane”<sup>5</sup>. W ujęciu socjologicznym konflikt społeczny to „stosunek między grupami społecznymi (lub ich częściami) powstający wówczas, gdy interesy ich są sprzeczne lub gdy członkowie tych grup są przekonani o istnieniu takiej sprzeczności między nimi oraz o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej grupy może się odbywać jedynie kosztem drugiej [...]”<sup>6</sup>. W ujęciu biologicznym chodzi najczęściej o konflikt serologiczny, czyli „niezgodność w układzie antygenowym Rh krwi matki i płodu, będącą przyczyną choroby hemolitycznej noworodka, niekiedy – poronienia”<sup>7</sup>.

W najszerszym ujęciu konflikt określa się jako „swoisty stan rozbieżności pomiędzy poszczególnymi elementami jakiegoś systemu lub pomiędzy systemami, jest to wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń, czy tendencji”<sup>8</sup>. W ujęciu węższym można mówić o „przedłużającej się niezgodzie między stronami, wynikłej ze sprzeczności interesów lub poglądów [...], różnicy między wartościami, ideami, postawami itp., której nie sposób usunąć”<sup>9</sup>. Mając zatem na myśli konflikt, można powiedzieć o zderzaniu się: dążeń lub czynności, celów, poglądów, postaw, interesów, wartości, tendencji, oczekiwań itp.<sup>10</sup>

Koniecznym warunkiem wystąpienia konfliktu jest relacja pomiędzy co najmniej dwiema osobami, które są od siebie zależne. A więc konflikt ma miejsce wówczas, gdy poglądy lub działania jednej osoby wpływają w określony sposób na poglądy i działania drugiej<sup>11</sup>. Można zatem wskazać, że konflikt to „interakcja ludzi zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkody w osiągnięciu nowych celów”<sup>12</sup>. Z powyższej definicji można zatem

<sup>5</sup> *Britannica. Edycja polska*, t. 21, red. W. Wolarski, Poznań: Wyd. Kurpisz, 2001, s. 83.

<sup>6</sup> *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, red. B. Kaczorowski, Warszawa: PWN, 2004, s. 510.

<sup>7</sup> *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, red. M. Bańko, Warszawa: PWN, 2003, s. 665.

<sup>8</sup> A. Olubiński: *Konflikty rodzice – dzieci dramat czy szansa?*, Toruń: Adam Marszałek, 2001, s. 3.

<sup>9</sup> *Słownik wyrazów obcych PWN z przykładami i poradami*, red. L. Dabik, Warszawa: PWN, 2009, s. 491.

<sup>10</sup> M. Cywińska, dz. cyt., s. 14.

<sup>11</sup> *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Warszawa: PWN, 2007, s. 462–463.

<sup>12</sup> J. P. Folger, S. C. Poole, R. K. Stutman: *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations, Allyn and Bacon*, Boston: Pearson Education, 1993, [za:] *Mosty zamiast...*, dz. cyt., red. J. Stewart, s. 462.

wyodrębnić, za Krystyną Balawajder, podstawowe elementy warunkujące wystąpienie konfliktu. Są to:

1. „Uczestnictwo co najmniej dwóch osób.
2. Osoby muszą pozostawać ze sobą w kontakcie, czyli mieć możliwość wywierania na siebie nawzajem wpływu.
3. Wpływ wywierany przynajmniej przez jedną z osób jest niekorzystny dla partnera, tzn. zagraża poziomowi jego egzystencji, dobrobytowi, powodzeniu, mniemaniu o sobie, dobremu imieniu itp.”<sup>13</sup>

Bez wątpienia można stwierdzić, że szkoła spełnia wszystkie powyższe warunki, jest zatem miejscem szczególnie narażonym na konflikty. Niemal każdego dnia w jej murach przebywa wiele osób, które wywierają na siebie wpływ. Zdarza się, że jest on niekorzystny lub przynajmniej może być tak odbierany.

## Przyczyny konfliktów w szkole

Tak jak trudno zdefiniować konflikt, tak też niełatwym zadaniem jest wskazanie jego przyczyn, gdyż mogą one zależeć od wielu różnych czynników. Już w latach 60. ubiegłego stulecia Tadeusz Pasierbiński, analizując przyczyny powstawania konfliktów w szkole, wskazywał na kilka grup:

- „brak sprawnej organizacji pracy szkoły (improwizacja),
- nieprzestrzeganie dyscypliny pracy,
- narzucony (bez uzgodnienia) przydział zajęć dydaktyczno-wychowawczych,
- stronniczość dyrektora szkoły (uprzywilejowanie jednych, a nieuwzględnienie interesów innych),
- brak troski o sprawy bytowe nauczycieli,
- niezdrowa atmosfera (intrygi, plotki),
- różnice w wykształceniu,
- niewłaściwy system opinii i oceny,
- niewłaściwa obsada stanowiska kierowniczego,
- sprawa przyznawania nagród, wyróżnień i odznaczeń,

.....  
<sup>13</sup> K. Balawajder: *Konflikty interpersonalne. Analiza psychologiczna*, Katowice: Uniwersytet Śląski, 1992, s. 28.

- różnica zdań na tle wydawania poleceń uczniom (wychowawca klasy – nauczyciel)”<sup>14</sup>.

Analizując listę przyczyn konfliktów w szkole, trudno oprzeć się wrażeniu, że w głównej mierze to dyrektor może mieć najistotniejszy wpływ na tworzenie bądź niwelowanie sporów. Potwierdzeniem takiego stanowiska mogą być badania Stanisława Krawcewicza, w których nauczyciele wskazywali, że to autokratyczny styl kierowania placówką jest przyczyną konfliktów w szkole<sup>15</sup>. Również Henryk Białoszewski podkreślał istotną rolę dyrektora w tworzeniu sytuacji konfliktowych. Jego zdaniem to właśnie skupienie władzy w organizacji w rękach jednej osoby, nieliczenie się z opiniami pracowników niższych szczebli, błędy w kierowaniu organizacją, w tym: nierównomierny podział obciążeń pracowników i nieefektywny system motywacyjny, mogą generować spory między dyrektorem a pracownikami<sup>16</sup>.

Trudno nie przyznać racji autorom, że to właśnie dyrektor jest osobą, która w dużej mierze odpowiada za spory w szkole, jednak nie można odpowiedzialności za to, co dzieje się w placówce, zrzucić jedynie na kierownictwo. Krąg osób odpowiedzialnych za konflikty jest zdecydowanie szerszy i obejmuje wszystkie podmioty uczestniczące w szkolnym życiu.

Wieloaspektowość źródeł sporów wskazała w swojej typologii K. Balawajder. Autorka czynniki konfliktogenne podzieliła na trzy grupy:

1. Wynikające ze środowiska fizycznego (np. hałas, oświetlenie, niedostępność narzędzi pracy) lub społecznego (np. niegrzeczne uwagi przełożonego, kolegów, czy też uczniów).
2. Względnie trwałe właściwości uczestników, jak nawyki myślowe, zachowania, sposób komunikacji, które są odpowiedzialne za to, jak dana osoba reaguje na stawiane jej pytania i komentarze innych. Ważne są również cechy osobowościowe uczestników, ich interpersonalne umiejętności, pozycja i możliwości społeczne itp.
3. Trzecia grupa uwarunkowań tkwi w relacjach między niektórymi elementami otoczenia lub w relacjach między uczestnikami interakcji<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> T. Pasierbiński: *Problemy kierowania szkołą*, Warszawa: PZWS, 1965, s. 128.

<sup>15</sup> S. Krawcewicz: *Współpraca i współżycie w zespołach nauczycielskich*, Warszawa: PWN, 1973, s. 135.

<sup>16</sup> Zob.: H. Białoszewski: *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, Warszawa: PWN, 1983, s. 264–274.

<sup>17</sup> K. Balawajder, dz. cyt., s. 52–53.

Podobne, choć nie tożsame podejście do przyczyn konfliktów prezentuje H. Białoszewski. Zdaniem autora można wskazać dwie grupy czynników: wynikające z cech organizacji oraz z cech jednostek. Przyczyny konfliktów wynikające z cech organizacji to między innymi podział zasobów organizacji. Zdaniem autora spór powstaje wówczas, gdy sposoby podziału są nieakceptowane przez pracowników, źle oceniane lub uważane za niesprawiedliwe, przy czym najczęściej dotyczy to płac, lecz może też odnosić się do wartości niematerialnych (np. w sferze motywacyjnej: pochwały, prestiż). Często przyczyną konfliktu w gronie pedagogicznym bywa dodatek motywacyjny lub nagroda z okazji Dnia Edukacji Narodowej. Taki nierówny i często nieuzasadniony podział dóbr w środowisku szkolnym może doprowadzić do niezadowolenia i poczucia niesprawiedliwości wśród nauczycieli, a przez to utrudniać efektywną pracę.

Kolejnym czynnikiem wywołującym konflikty bywa nieprawidłowy system komunikacyjny, w którym to informacje nie docierają do wszystkich odbiorców, dochodzą z opóźnieniem lub ulegają zniekształceniom. Zdarza się, że taka sytuacja prowadzi do tworzenia plotek, które bezpośrednio mogą wywoływać spory. Jeśli w szkole system komunikacji nie działa sprawnie, trudne do uniknięcia będą podziały między nauczycielami, którzy mają szybki dostęp do informacji i tymi, którzy są pomijani.

Innym elementem konfliktogennym, wynikającym z cech organizacji, może być specjalizacja i podział pracy. W takiej sytuacji pracownicy nie współdziałają ze sobą i jedynie swoje zadania uważają za ważne, pomijając rolę koleżanek i kolegów w rozwoju placówki. W szkole spotykane bywa u niektórych nauczycieli podejście typu: „mój przedmiot jest najważniejszy”. Takie nastawienie powoduje deprecjonowanie innych przedmiotów, co może wiązać się z brakiem szacunku wobec innych nauczycieli. To z kolei skutkuje niechęcią ze strony współpracowników, która stanowi prostą drogę do konfliktu.

Spory w szkole mogą też pojawiać się w sytuacji, kiedy istnieje konieczność kooperacji pomiędzy grupami i/lub jednostkami, a od efektów ich współpracy zależy finalny efekt. Jeśli któryś z podmiotów nie wykonuje zadań na czas lub też czyni to w sposób niezadowolający, wówczas może to doprowadzić do konfliktu i rozłamu na walczące ze sobą grupy, o co w szkołach – zwłaszcza większych – nietrudno. Konflikto- wi będzie też sprzyjać sytuacja, w której pojawia się niezgodność norm

preferowanych przez organizację z wartościami i normami pracowników<sup>18</sup>.

Drugą grupę czynników konfliktogennych, zdaniem H. Białoszewskiego, stanowią uwarunkowania wynikające z cech jednostki. Do powstawania sporów może przyczyniać się różnorodność oczekiwań i postaw pracowników wobec organizacji. Nauczyciele różnią się cechami osobowości, umiejętnościami, zajmowanymi stanowiskami czy doświadczeniem zawodowym. Dlatego też nawet w przypadku silnego zintegrowania organizacji wokół celów mogą pojawiać się konflikty spowodowane odmiennymi oczekiwaniami. Nie tylko jednak różnice poglądów czy oczekiwań wobec organizacji mogą wywoływać spory. Przyczyniają się do nich również różne wartości i poglądy niezwiązane z działalnością szkoły. Ujawniane odmienne systemy wartości, poglądy polityczne czy też moralne pracowników, a zwłaszcza brak poszanowania ich przez oponentów, mogą stać się poważną iskrą zapalną konfliktu, który może zostać przeniesiony na grunt zawodowy i wpłynąć na efektywność pracy<sup>19</sup>.

Można zatem zauważyć, że przyczyny konfliktów w szkole mogą mieć charakter zarówno zawodowy, jak i osobisty. Niezależnie jednak od tego, co stanowi ich źródło, ważne jest znalezienie skutecznego rozwiązania sporu, gdyż w przeciwnym wypadku spowoduje on osłabienie więzi między członkami społeczności szkolnej.

## Etapy konfliktu

Konflikty w szkole mają szczególne znaczenie społeczne, gdyż dotyczą najczęściej wielu ludzi. Bywa, że stają się też obiektem zainteresowania społeczności lokalnej, a informacje o nich przekazywane są w mediach, co w istotny sposób wpływa na wizerunek placówki. Konflikty nie pojawiają się jednak nagle. Zazwyczaj przechodzą one przez określone etapy, zanim nastąpi ich eskalacja.

Zazwyczaj fazą wstępną jest pojawienie się przesłanek konfliktu – dostrzeżenie okoliczności, które stają się jego przyczyną. Kolejny etap to utajona faza konfliktu, w której uczestnicy zdają sobie sprawę

<sup>18</sup> Zob.: H. Białoszewski, dz. cyt., s. 264–290.

<sup>19</sup> Zob.: tamże, s. 199–259.

z rozbieżności, ale nie przechodzą do otwartej konfrontacji. Etap ten może trwać bardzo długo i być niewidoczny dla zewnętrznych obserwatorów. Następnym krokiem jest mobilizacja stron, która jest charakterystyczna w sporach grupowych. Wówczas uczestnicy planują działania pomocne w „walce” z przeciwnikiem, organizują się wewnętrznie i wybierają przywódców. Kolejną fazą jest eskalacja konfliktu. Pojawiają się tu ataki i oskarżenia, które powodują narastanie wrogości, zmniejszając szanse na porozumienie. Dodatkowym utrudnieniem w rozwiązywaniu sporu mogą być stereotypy dotyczące przeciwnika.

Następnie konflikt przechodzi zazwyczaj do krytycznej fazy, w której mogą wystąpić dwie sytuacje:

1. Przekroczenie „masy krytycznej” po jednej lub po obu stronach.
2. Utrata kontroli nad przebiegiem konfliktu – wówczas pojawiają się spory w obszarach, które dotychczas nie były objęte konfliktem.

Kolejnym krokiem jest poszukiwanie sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowej. Uczestnicy próbują nawiązać kontakt z przeciwnikiem w celu rozwiązania problemów i osiągnięcia porozumienia. Zdarza się, że korzystają z pomocy mediatora lub niezależnego arbitra. Ostatnią fazą jest rozwiązanie konfliktu, a więc osiągnięcie porozumienia<sup>20</sup>.

Bardzo podobnie stadia konfliktu w szkole charakteryzują Ewa Maksymowska i Monika Werwicka, co obrazuje poniższy schemat.

Schemat 1. Etapy eskalowania konfliktu

Etap I – Dokonywanie rozróżnienia: „my – oni”. Polaryzacja taka jest jedynie zapowiedzią konfliktu, czynnikiem zwiększającym możliwość jego pojawienia się, gdy okaże się, że strony mają różne interesy.

Etap II – Pogłębianie się podziału, coraz niższe wartościowanie tych, którzy są postrzegani jako „oni”. Prowadzi to do budowania stereotypów związanych z ich funkcjonowaniem i nasilania się negatywnych uczuć.

<sup>20</sup> J. Żbikowski: *Style rozwiązywania konfliktów w świetle teorii i praktyki kierowania*, [w:] *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, red. K. Błaszczyk, M. Drzewowski, W. J. Maliszewski, Toruń 2009, s. 294–295.



Etap III – Ograniczanie komunikacji ze stroną przeciwną, zbieranie informacji potwierdzających negatywne opinie, kumulowanie się napięcia.

Etap IV – Przypisywanie „im” złych intencji. Pozwala to na uzasadnianie własnej wrogości, otwarte jej okazywanie oraz obciążanie winą „ich” za konflikt. Ostatecznie eliminuje to komunikowanie się, ponieważ z tymi, którzy chcą nas zniszczyć, nie ma co rozmawiać! Na tym etapie konfliktu pojawia się selektywna negatywna percepcja tego, co mówi i robi druga strona.

Etap V – Zachowania obronne, agresywne „wet za wet”, angażowanie się w ukaranie „onych”, uszkodzenie rozmyślne z nawiązką, coraz mniejsze uwzględnianie kosztów własnych i kosztów innych osób, nawet mało związanych z konfliktem (np. nieliczenie się z negatywnymi konsekwencjami dla dziecka, po to, by czuć się wygranym). Liczyć się zaczyna tylko chęć zemsty za rzeczywiste lub jedynie dostrzegane „winy” strony przeciwnej.

Etap VI – Budowanie własnej siły jako strony konfliktu. Najczęściej jest to tworzenie koalicji z osobami lub instytucjami zewnętrznymi. Może to być też angażowanie środków masowego przekazu lub publiczne formułowanie stanowiska, od którego potem trudno odstąpić. Mogą też pojawić się działania zmierzające do konsolidacji dużych grup ludzi przeżywających podobne konflikty, nadawanie im rangi poprzez formalizowanie ich funkcjonowania (np. stowarzyszenia, fundacje osób pokrzywdzonych czy poszkodowanych przez...) i inne.

Etap VII – Przesilenie, rozwiązanie konfliktu.

Źródło: E. Maksymowska, M. Werwicka, *Konflikty w szkole. Niezbędnik Aktywnego Rodzica*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2009, s. 18

Jak wskazują autorki, w szkole rzadko jednak zostaje osiągnięty etap VI, zazwyczaj konflikt udaje się rozwiązać wcześniej. Bez wątpienia jednak każdy spór jest jedyny w swoim rodzaju, dlatego też czas jego trwania oraz

specyfika każdej z faz nie może wyglądać jednakowo. Im dłużej trwa konflikt, tym większy upór wywołuje u oponentów i tym trudniejszy jest do rozwiązania, przynosząc wiele szkód stronom.

## 132 | Rodzaje konfliktów

W literaturze można odnaleźć wiele klasyfikacji konfliktów. Jednym z najczęściej spotykanych jest podział na konflikty wewnętrzne (intrapsychiczne) i zewnętrzne (interpsychiczne), określane też społecznymi. Konflikt wewnętrzny polega na ścieraniu się w jednostce co najmniej dwóch nie dających się jednocześnie zaspokoić dążeń. Dzieje się tak w sytuacji, gdy pojawiają się dwie potrzeby lub pragnienia, z których tylko jedno może zostać zaspokojone, lub też pojawiają się dwie przykre sytuacje, ale można uniknąć tylko jednej z nich, lub też pojawiają się jakieś potrzeby czy pragnienia, ale ich zaspokojenie związane jest z koniecznością poniesienia pewnych niepożądaných kosztów<sup>21</sup>.

Konflikt zewnętrzny (społeczny) to „interakcja między podmiotami (jednostkami, grupami, organizacjami itd.), przy czym przynajmniej jeden z podmiotów przeżywa w taki sposób przeciwstawność i niemożność pogodzenia w zakresie myśli, wyobrażeń, spostrzeżeń, oraz uczuć i woli w stosunku do drugiego podmiotu (innych podmiotów), że występuje u niego naruszenie i skrępowanie własnych przeżyć i działań przez inny podmiot<sup>22</sup>. W szkole główne zainteresowanie skierowane jest ku konfliktom zewnętrznym, gdyż to właśnie one uwidaczniają się najwyraźniej w relacjach międzyludzkich.

Inne, równie popularne klasyfikacje konfliktów, za kryterium podziału przyjmują ich przedmiot. Można zatem wyróżnić:

- konflikty rzeczowe (merytoryczne), które są wynikiem różnicy zdań w sprawie rozwiązania jakiegoś problemu, prowadzą zazwyczaj do doskonalenia współpracy, pobudzają twórczość i samodzielność,
- konflikty emocjonalne, będące skutkiem indywidualnych postaw emocjonalnych, często irracjonalnej niechęci do drugiego człowieka,

<sup>21</sup> R. Jaworski: *Harmonia i konflikty*, Warszawa: Wyd. UKSW, 2006, s. 137.

<sup>22</sup> Tamże, s. 138.

co może utrudniać a nawet uniemożliwiać realizację zadań zawodowych, powodując dysfunkcjonalność instytucji<sup>23</sup>.

Jeszcze inną typologię konfliktów przyjął Morton Deutsch, biorąc pod uwagę stopnie jego intensywności. Wyróżnił on konflikt ograniczony, „którego uczestnicy mają na celu wyłącznie usunięcie przeszkód na drodze realizacji dążeń zablokowanych przez działania przeciwników oraz konflikt rozlany, którego celem jest nie tylko realizacja zablokowanych dążeń, ale przede wszystkim zniszczenie przeciwnika lub zadanie mu szkód i cierpień”<sup>24</sup>. Ten drugi typ konfliktu określa autor jako konflikt destruktywny<sup>25</sup>.

Konflikty można podzielić także ze względu na ich treść (konflikty ekonomiczne, polityczne, ideologiczne, kulturalne, religijne itp.), zasięg (konflikty toczące się w skali makro- i mikrospołecznej), formę przejawiania (konflikty racjonalne i irracjonalne, antagonistyczne i nieantagonistyczne, jawne i ukryte, zorganizowane i niezorganizowane)<sup>26</sup> oraz ze względu na czas ich trwania (konflikty długotrwałe i krótkotrwałe).

Można zatem zauważyć, że konflikty klasyfikuje się według różnych kryteriów. Bez wątplenia wiele z przytoczonych powyżej typologii odnosi się do szkolnych warunków, jednak szczególnie przydatny przy analizie konfliktów w szkole wydaje się podział E. Maksymowskiej i M. Wyrwickiej. Autorki za kryterium podziału konfliktów przyjęły ich przyczyny, wyróżniając:

- konflikt danych,
- konflikt wartości,
- konflikt relacji,
- konflikt strukturalny,
- konflikt interesów lub potrzeb<sup>27</sup>.

Konflikt danych jest wynikiem niewystarczających lub niepełnych informacji, błędnego ich rozumienia lub też złej interpretacji. Bywa, że osoby skonfliktowane nie zdają sobie sprawy, że każda z nich wie coś innego.

.....  
<sup>23</sup> T. Kowalski: *Współczesne tendencje w usprawnianiu procesu kierowania*, „Edukacja” 1992, nr 4, s. 20–21.

<sup>24</sup> *Psychologia polityczna*, red. K. Skarżyńska, Poznań: Zysk i S-ka, 1999, s. 170–171.

<sup>25</sup> Tamże, s. 171.

<sup>26</sup> Zob.: H. Białoszewski, dz. cyt., s. 39–40.

<sup>27</sup> E. Maskymowska, M. Werwicka: *Konflikty w szkole. Niezbędnik Aktywnego Rodzica*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2009, s. 27.

Przyczyną takiego stanu rzeczy mogą być różne źródła informacji, stronniczość przekazu lub po prostu „przekręcenie” informacji<sup>28</sup>. Przykładem obrazującym ten rodzaj konfliktu może być sytuacja, w której dochodzi do sporu między dwoma uczniami. Nauczyciel próbuje rozwiązać problem, ale nie był on świadkiem sytuacji konfliktowej, w związku z tym bazuje na informacjach uzyskanych od dzieci. Bywa, że są one rozbieżne, wówczas trudno o sprawiedliwe rozwiązanie sporu.

Konflikt wartości należy do najpoważniejszych. Powstaje on w sytuacji, gdy ludzie prezentują odmienne systemy wartości oraz wynikające z nich zachowania i postawy. Uczestnicy konfliktu mają odmienne cele i sposoby ich osiągania, inaczej interpretują dobro i zło<sup>29</sup>. Bywa, że do takiego konfliktu dochodzi między nauczycielem a rodzicem, w sytuacji, kiedy obie strony mają odmienne systemy wartości i każda z nich innymi metodami oddziałuje na dziecko.

Konflikt relacji może być wynikiem negatywnych emocji pojawiających się w sytuacji różnicy zdań i nieporozumień, stereotypów we wzajemnym ocenianiu, bądź też na skutek przypisywania ludziom nieistniejących intencji. Wpływ na ten rodzaj sporów wywierają też zła, niepełna i zaburzona komunikacja bądź odmienne oczekiwania co do sposobu pełnienia ról społecznych i odmienne oceny zachowań ludzkich. Konflikt taki może wywoływać nieprzyjemną atmosferę, co w efekcie doprowadzi do zaburzenia współpracy w zespole czy zmniejszenia motywacji do działania<sup>30</sup>. Konflikt relacji ma tendencje do narastania, przeradzania się w tzw. konflikt pełzający. Jest to sytuacja, gdy nikt już właściwie nie pamięta pierwszego impulsu wzajemnych niechęci<sup>31</sup>. Bywa, że to właśnie stereotypy „każą” nauczycielom negatywnie osądzać uczniów czy rodziców, a to uniemożliwia im obiektywną ocenę i budowanie motywacji do współpracy.

Konflikt strukturalny powstaje najczęściej niezależnie od intencji ludzi. Jego główne źródła to:

- niejednakowy dostęp do dóbr (informacji, decyzji, komputera itp.),
- pełnienie opozycyjnych ról (np. szef – podwładny),
- presja czasowa,

.....  
<sup>28</sup> Tamże, s. 27-28.

<sup>29</sup> Tamże, s. 28.

<sup>30</sup> Tamże, s. 29-30.

<sup>31</sup> Tamże, s. 31.

- problemy techniczne i organizacyjne,
- trudności w komunikowaniu się i integracji działań<sup>32</sup>.

Konflikty strukturalne bardzo często wywołują strach nauczycieli o własną pozycję w szkole, tym samym wprowadzając niezdrową atmosferę, utrudniającą współpracę. Bywają też początkiem konfliktów relacji, danych i wartości<sup>33</sup>.

Konflikt interesów powstaje, gdy ludzie stanowią dla siebie przeszkodę w zaspokajaniu własnych potrzeb. Żadna strona nie może osiągnąć swoich celów bez zgody lub udziału drugiej. Bywa, że w takiej sytuacji uczestnicy konfliktu nie pomagają sobie w osiągnięciu tego, na czym im zależy, a czasem nawet wzajemnie sobie to utrudniają. Zdarza się, że chcą uzyskać to samo, co nie jest możliwe. Postrzeganie niesprawiedliwości w rozdziale zadań lub ocenie tego, co zostało zrobione, to również źródło konfliktu interesów. Może on też mieć miejsce, gdy jedna ze stron nie akceptuje przyjętego przez inne sposobu postępowania<sup>34</sup>. Większość nieporozumień to właśnie konflikty interesów. Przykład może stanowić sytuacja, w której jeden z nauczycieli czuje się nadmiernie obciążony obowiązkami zawodowymi przez dyrektora, uważając przy tym, że jego kolega nie otrzymuje tak wielu zadań. Prędzej czy później doprowadzi to do konfliktu, wpływając na klimat szkoły.

Różnorodność konfliktów, które mogą rozgrywać się w szkole, jest nieograniczona. Jeśli dodać do tego liczbę osób, które mogą być weń uwikłane, to szkoła jawi się jako miejsce szczególnie narażone na spory. Dlatego też niezwykle istotne wydaje się umiejętne rozwiązywanie wszelkich sytuacji konfliktowych, dzięki czemu atmosfera panująca w placówce będzie sprzyjała prawidłowym relacjom, tym samym umożliwiając efektywne jej funkcjonowanie.

## Metody rozwiązywania konfliktów

W zależności od rodzaju konfliktu można przyjąć różne jego rozwiązania, jednak sposób postępowania człowieka w konkretnej sytuacji zależy od

.....  
<sup>32</sup> Tamże, s. 32.

<sup>33</sup> Tamże, s. 33.

<sup>34</sup> Tamże, s. 34.

kilku czynników: oceny sytuacji i szans na wygraną; wartości celu, który planowany jest do osiągnięcia; osobistych doświadczeń jednostki w rozwiązywaniu konfliktów, a więc wykorzystania tego, co było dotychczas skuteczne<sup>35</sup>.

Niezależnie jednak od wyboru sposobu postępowania, czynnościami podstawowymi w rozwiązywaniu wszelkich konfliktów powinny być: zdiagnozowanie przyczyn, określenie rodzaju sporu i rozładowanie negatywnych emocji, dopiero później można przejść do konkretnego sposobu radzenia sobie z problemem. Wśród tradycyjnych sposobów rozwiązywania konfliktów można wskazać: unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, eskalację i walkę<sup>36</sup>.

Unikanie polega na ukrywaniu konfliktu, mimo że uczestnicy zdają sobie sprawę z jego istnienia. Może to prowadzić do wycofania się jednej ze stron lub też do wyparcia konfliktu do podświadomości. Osoby takie starają się nie dostrzegać sporu tak długo, jak tylko jest to możliwe, dążąc do jego odraczania i przeczekiwania. Z kolei uczestnik konfliktu stosujący odwlekanie zakłada, że czynniki niezależne od niego (przypadkowa sytuacja, los, zmiany w środowisku) wpłyną na jego rozwiązanie. Kompromis polega na ustępstwach i częściowym spełnianiu żądań. Obie strony ponoszą straty, ale nie czują się przegrane, gdyż następuje obopólna wymiana korzyści. Styl ten polega na negocjowaniu i znajdowaniu satysfakcjonującego i akceptowalnego rozwiązania. Wymuszanie opiera się na próbie autorytarnego stłumienia konfliktu. Może ono prowadzić do pośredniego, nie mniej niszczącego konfliktu, tzw. złośliwego posłuszeństwa. Eskalacja to świadome dążenie jednej strony do wzrostu napięcia w konflikcie, aby przez jego wyższy poziom doprowadzić do zakończenia sporu, który będzie satysfakcjonował obie strony poprzez rozszerzenie lub zmianę przedmiotu konfliktu. Eskalacja nie doprowadza do zakończenia konfliktu, a tylko do jego ujawnienia, oraz powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu osób nim objętych. Wreszcie walka polega na ostrej konfrontacji stron, zmierzającej do osłabienia przeciwnika. Stan ten wywołuje sytuację stresową, która nie sprzyja porozumieniu<sup>37</sup>. Można zatem zauważyć, że niemal wszystkie tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów nie przynoszą korzyści obu stronom.

.....  
<sup>35</sup> Tamże, s. 38.

<sup>36</sup> J. Żbikowski, dz. cyt., s. 93-94.

<sup>37</sup> Tamże, s. 93-94.

Nieco inną klasyfikację metod rozwiązywania konfliktów zaprezentowali Kenneth W. Thomas oraz Ralph H. Kilmann, wyróżniając pięć sposobów reagowania w sytuacjach konfliktowych, a mianowicie: rywalizację, współpracę, kompromis, unikanie i dostosowywanie się. Według autorów są one wynikiem dwóch dążeń człowieka: z jednej strony do zaspokojenia własnych potrzeb, realizacji postawionych sobie celów, obrony własnego stanowiska, z drugiej zaś do zaspokojenia potrzeb partnera, podejmowania współdziałania, aby realizować jego potrzeby<sup>38</sup>.

Rywalizację stosują osoby posiadające silne pragnienie obrony własnych interesów, nawet kosztem drugiej strony. Chcą zwyciężyć, zupełnie nie interesując się potrzebami partnera. Mogą używać argumentów podkreślających ich pozycję. Czasami sposób ten służy do obrony stanowiska, gdy istnieje głębokie przekonanie o jego słuszności.

Współpraca jest wynikiem dążenia do maksymalnej obrony własnych interesów i jednocześnie interesów partnera. Osoba stosująca tę metodę przejawia chęć zrozumienia problemu, ujawnienia źródeł niezgody oraz potrzeb obu stron, aby rozwiązać konflikt w sposób satysfakcjonujący obu oponentów. Podobnym rozwiązaniem jest kompromis, jednak występuje tu mniejsze nasilenie dążenia do obrony interesów obu stron, a częściowe ich zaspokojenie jest już satysfakcjonujące.

Unikanie stosują osoby, które ani nie dążą do obrony własnych interesów, ani nie chcą współdziałać, by partner osiągnął swoje cele. Wykazują bierność, odkładają rozwiązanie konfliktu na później bądź zaprzeczają jego istnieniu, aby nie doświadczać nieprzyjemnej sytuacji. Dostosowywanie się oznacza bierność w obronie własnych interesów, natomiast silne dążenie do zaspokojenia potrzeb partnera. Osoba taka rezygnuje z własnych pragnień na korzyść drugiej strony. Ujawnia tendencję do pomniejszania własnych zasług, poświęcania się dla innych, a w skrajnym przypadku – podporządkowywania się i przyjmowania punktu widzenia innych osób<sup>39</sup>.

Z kolei K. Balawajder zaprezentowała własną propozycję rozwiązywania konfliktów, wypracowaną na podstawie badań w różnego rodzaju związkach interpersonalnych. Wyszczególniła w niej cztery strategie działań ludzi w konflikcie: atak, obronę, uleganie i współpracę. Trzy

<sup>38</sup> Za: B. Tołwińska: *Style zachowania się dyrektorów w sytuacjach konfliktowych*, [w:] *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, dz. cyt., s. 80.

<sup>39</sup> Tamże, s. 303.

pierwsze strategie prowadzą do efektu „przegrana – przegrana” lub „przegrana – wygrana” i wiążą się zwykle z niezadowoleniem obu stron lub jednej z nich, co negatywnie wpływa na jakość kontaktów. Najbardziej konstruktywną strategią, satysfakcjonującą obie strony i dającą im największe korzyści, jest współpraca. Prowadzi ona do pozytywnego rozwiązania konfliktu, co owocuje wzrostem zaufania i zrozumienia oraz umocnieniem kontaktów międzyludzkich. Badania autorki dowiodły jednak, że jest to podejście stosowane przez ludzi najrzadziej, gdyż wydaje się najtrudniejsze ze względu na doświadczane trudności – percepcyjne, emocjonalne i związane z funkcjonowaniem społecznym – jakich mogą doświadczać ludzie podejmujący współpracę<sup>40</sup>.

Współpraca daje dużo korzyści, jeśli obie strony podzielają przekonanie, że te są większe niż ewentualne koszty. Ponadto podjęcie współpracy jest dowodem na to, że bardzo poważnie traktujemy partnera, chcemy dowiedzieć się, jak on postrzega problem i liczymy, że przy jego udziale uda nam się satysfakcjonująco go rozwiązać.

Na jeszcze inne metody rozwiązywania konfliktów w społeczności szkolnej wskazują E. Maksymowska i M. Wyrwicka. Autorki wymieniają:

1. Rozwiązania z użyciem różnych form przewagi – władzy, siły, stanowiska, roli, czy pełnionej funkcji.
2. Arbitraż – narzucenie rozwiązania sporu przez bezstronnego eksperta.
3. Rozstrzygnięcie sądowe – zdanie się na decyzję sądu w oparciu o przebieg procesu. Warto jednak pamiętać, że zanim dojdzie do rozprawy sądowej można skorzystać z pomocy innych instytucji o charakterze odwoławczym, do których mogą zwracać się zwaśnione strony (np. kuratorium, władze lokalne).
4. Głosowanie – poddanie się woli większości, co jednak nie zawsze prowadzi do najlepszego rozwiązania.
5. Losowanie – zdanie się na przypadek.
6. Negocjacje i mediacje – poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony konfliktu<sup>41</sup>.

Pięć pierwszych rozwiązań daje uczestnikom konfliktu znikome poczucie sprawstwa w osiągnięciu porozumienia. Zdecydowanie najlepszym

<sup>40</sup> Zob.: K. Balawajder, dz. cyt., s. 119–123.

<sup>41</sup> E. Maksymowska, M. Wyrwicka, dz. cyt., s. 37–38.



rozwiązaniem wydają się negocjacje i mediacje, które umożliwią stronom sporu znalezienie skutecznego rozwiązania przy pełnym zaangażowaniu każdej ze stron<sup>42</sup>. Warto jednak dodać, że nie zawsze i nie wszystkie konflikty udaje się rozstrzygnąć. Czasami trzeba po prostu pogodzić się z dzielącym ludzi różnicami i zaakceptować je<sup>43</sup>.

## Skutki konfliktów

Konflikty są stałym elementem szkolnej codzienności, dlatego też nie pozostają bez znaczenia dla relacji panujących w placówce. Ogólnie konsekwencje konfliktów można podzielić na pozytywne i negatywne, choć tradycyjne podejście zakłada ich destruktywny charakter i konieczność jak najszybszego rozwiązania.

Biorąc pod uwagę założenie, że konflikty wywierają ujemny wpływ na ludzi, Małgorzata Cywińska wskazała, że mogą one prowadzić do:

- stosowania przemocy,
- przeżywania przez osoby uwikłane w konflikt, a nawet świadków sytuacji konfliktu, silnego napięcia emocjonalnego, frustracji, niepokoju, lęków prowadzących do nerwic lub innych zaburzeń osobowości,
- utraty wzajemnego zaufania partnerów do siebie, co w konsekwencji może nawet doprowadzić do zerwania relacji,
- trudności w, a nawet niezdolności do koncentracji uwagi, jasnego myślenia uniemożliwiającego skuteczne funkcjonowanie,
- negatywnego wpływu na pojęcie „ja” jednostki, a szczególnie na jej samoocenę wskutek poniesienia dużych kosztów interpersonalnych i niezaspokojenia ważnych dla jej rozwoju potrzeb,
- transmisji nieprawidłowych wzorców zachowań,
- wycofywania się z relacji interpersonalnych, które są doświadczane jako trudne,
- zaburzeń snu, bólów głowy czy innych komplikacji somatycznych<sup>44</sup>.

.....  
<sup>42</sup> Szerzej na temat mediacji i negocjacji w szkole: E. Maksymowska, M. Werwicka, dz. cyt., s. 45 i dalsze.

<sup>43</sup> R. J. Edelmann: *Konflikty w pracy*, tłum. S. Kot, Gdańsk: GWP, 2002, s. 73.

<sup>44</sup> M. Cywińska, dz. cyt., s. 10.

W jaki sposób konflikty o destruktywnym charakterze mogą wpływać na relacje w szkole? Może się okazać, że wywołają one rozluźnienie więzi międzyludzkich, zmianę stosunku do obowiązków zawodowych czy szkolnych, a nawet – w skrajnych przypadkach – dezintegrację grupy (nauczycieli, uczniów czy rodziców)<sup>45</sup>. Spory mogą też powodować ujawnienie się negatywnych skłonności u osób, które dotychczas takowych nie przejawiały, a w efekcie doprowadzić do utraty autorytetu. Skutkiem konfliktów może też być dezorganizacja pracy, niechęć do placówki, absencja, frustracje, agresja, tworzenie się antagonistycznych obozów, co niewątpliwie wpływa na atmosferę w szkole i funkcjonowanie wszystkich jej podmiotów. Niezależnie od tego, czy nieporozumienia dotyczą nauczycieli, uczniów, rodziców, czy też przenikają między grupami, odbije się to na pracy szkoły<sup>46</sup>.

Konflikty o destruktywnym charakterze mogą mieć niezwykle negatywny wpływ na funkcjonowanie zarówno jednostki, jak i całej społeczności szkolnej. Współczesne podejście do konfliktu zmienia się jednak. Coraz częściej dostrzega się jego konstruktywne elementy umożliwiające poprawę jakości życia. Zdaniem M. Cywińskiej konflikty mogą:

- prowokować do kontaktu z drugim człowiekiem i prowadzić do wzajemnego zrozumienia,
- wyzwać ciekawość i pomysłowość, pobudzając do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych sposobów rozwiązania problemu,
- zmuszać do zrewidowania własnych opinii, ocen, sposobów zachowań, a w związku z tym – sprzyjać dokonywaniu zmian w człowieku,
- dawać sposobność głębszego wzajemnego poznania się osób, ich potrzeb, uczuć, postaw,
- zbliżać ludzi do siebie, służąc zacieśnieniu ich więzi, wyjaśnianiu kwestii spornych przy uwzględnieniu potrzeb obu stron i wzrostopi wzajemnego zaufania,
- stanowić pozytywny wzorzec zachowań w podobnych sytuacjach,
- pozytywnie wpływać na samoocenę jednostki dzięki rozwiązaniu problemów<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN, 1969, s. 547.

<sup>46</sup> Zob.: J. Poplucz: *Konflikty w zespołach nauczycielskich. Wpływ konfliktów na funkcję pedagogiczną szkoły*, Warszawa: PZWS, 1973, s. 109–162.

<sup>47</sup> M. Cywińska, dz. cyt., s. 11–12.

Do innych pozytywnych funkcji konfliktów można też dołączyć: ujawnianie ważnych kwestii, rozładowanie nagromadzonych napięć, weryfikację i sprecyzowanie celów i zadań, a także stymulację zmian społecznych mających na celu zniesienie nierówności i niesprawiedliwości<sup>48</sup>.

W efekcie konflikty mogą odgrywać konstruktywną rolę we wszelkiego rodzaju instytucjach, takich jak na przykład szkoły, gdy powodują wzrost motywacji i energii, które można wykorzystać do realizacji celów organizacji oraz gdy sprzyjają innowacyjności, dzięki możliwości ujawnienia różnych punktów widzenia. Ponadto strony konfliktu mogą lepiej zrozumieć jego istotę, ponieważ muszą zdefiniować swoje stanowisko i wysunąć argumenty uzasadniające. I wreszcie konflikty powodują wzrost identyfikacji świadomości „ja” co pozwala często rozwiązywać konflikt wewnętrzny<sup>49</sup>. Konflikty o charakterze konstruktywnym mogą więc być pozytywnymi zdarzeniami w życiu jednostki i wpływać na lepsze jej funkcjonowanie – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

## Zakończenie

Konflikty wpisane są w codzienność każdej szkoły i w sposób istotny wpływają na relacje w niej panujące. Z tego też względu niezwykle ważne wydaje się, by były one rozwiązywane w sposób możliwie satysfakcjonujący wszystkie strony. Bez wątplenia osobami, które mogą przyczynić się do niwelowania sporów, już choćby ze względu na pełnioną rolę zawodową, są nauczyciele. To oni mogą stać się dla swoich uczniów przewodnikami, jak postępować w sytuacjach konfliktowych. By jednak stało się to możliwe, najpierw sami powinni nauczyć się, jak radzić sobie z nieporozumieniami, a kompetencji takich nie zdobywają w procesie formalnego kształcenia, tylko poprzez własne doświadczenia zawodowe i osobiste. Dlatego też wzorce postępowania w sytuacjach konfliktowych nie zawsze są prawidłowe.

Wydaje się, że pomocne w rozwiązywaniu wszelkich konfliktów jest umiejętne analizowanie sytuacji konfliktowej, a zwłaszcza określenie przedmiotu sporu. Sprzyjać temu może empatia, która umożliwia

.....  
<sup>48</sup> *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, dz. cyt., s. 464.

<sup>49</sup> J. Żbikowski, dz. cyt., s. 294.

rozumienie uczuć strony przeciwnej, oraz umiejętne słuchanie partnera, co pomaga w zrozumieniu jego racji. Warto też pamiętać, że rozwiązywanie kwestii spornych wymaga czasu i konflikt, który narastał tygodniami lub miesiącami, nie zostanie rozwiązany w krótkim czasie. Każda ze stron musi poradzić sobie ze swoimi emocjami.

Ważny w rozwiązywaniu konfliktów jest też otwarty styl komunikacji, który zachęca strony do wyrażania własnych opinii. Ponadto znaczenie może mieć ukazanie oponentom zysków z rozwiązania sporu lub strat wynikających z przedłużającego się nieporozumienia. I wreszcie niezwykle istotne jest zaufanie do strony przeciwnej i przekonanie o jej dążeniu do sprawiedliwego rozstrzygnięcia konfliktu<sup>50</sup>. Te z pozoru proste zasady nie są jednak łatwe do wprowadzenia w szkolne życie.

Niezależnie od tego, jak bardzo ludzie będą starali się unikać konfliktów, one i tak pozostaną wpisane w ich życie. Warto jednak pamiętać, że „jeśli relacji dwojga ludzi lub działalności jakiejś grupy nie towarzyszą żadne konflikty, odnosimy wrażenie, że to co robią, pozbawione jest życia. Konflikt oznacza zaangażowanie, zobowiązanie i aktywność”<sup>51</sup>. Najważniejsze wydaje się zatem, aby w szkolnej rzeczywistości nie starać się za wszelką cenę unikać konfliktów, ale dbać o to, by były rozwiązywane w sposób możliwie satysfakcjonujący wszystkie strony.

## Literatura

- Balawajder Krystyna: *Konflikty interpersonalne. Analiza psychologiczna*, Katowice: Uniwersytet Śląski, 1992.
- Białoszewski Henryk: *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, Warszawa: PWN, 1983.
- Britannica. Edycja polska*, t. 21, red. Wojciech Wolarski: Wyd. Kurpisz, Poznań 2001.
- Cywińska Małgorzata: *Konflikty interpersonalne dzieci w młodszym wieku szkolnym w projektach i sądach dziecięcych*, Poznań: Wyd. Naukowe UAM, 2004.
- Edelmann Robert J.: *Konflikty w pracy*, tłum. Sylwia Kot, Gdańsk: GWP, 2002.
- Jaworski Romuald: *Harmonia i konflikty*, Warszawa: Wyd. UKSW, 2006.
- Kowalski Tadeusz: *Współczesne tendencje w usprawnianiu procesu kierowania*, „Edukacja” 1992, nr 4.

<sup>50</sup> R. J. Edelmann, dz. cyt., s. 119–120.

<sup>51</sup> D. G. Myers: *Psychologia społeczna*, tłum. A. Bezwińska-Walerjan, Poznań 2003, s. 629.

- Krawcewicz Stanisław: *Współpraca i współżycie w zespołach nauczycielskich*, Warszawa: PWN, 1973.
- Maksymowska Ewa, Werwicka Monika: *Konflikty w szkole. Niezbędnik Aktywnego Rodzica*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2009.
- Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. John Stewart, tłum. Jacek Suchecki et al., Warszawa: PWN, 2007.
- Myers David.G.: *Psychologia społeczna*, tłum. Anna Bezwińska-Walerjan, Poznań: Zysk i S-ka, 2003.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 4, red. Bartłomiej Kaczorowski, Warszawa: PWN, 2004.
- Olubiński Andrzej: *Konflikty rodzice – dzieci. Dramat czy szansa?*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek, 2001.
- Pasierbiński Tadeusz: *Problemy kierowania szkołą*, Warszawa: PZWS, 1965.
- Popłucz Jan: *Konflikty w zespołach nauczycielskich: wpływ konfliktów na funkcję pedagogiczną szkoły*, Warszawa: PZWS, 1973.
- Psychologia polityczna*, red. Krystyna Skarżyńska, Poznań: Zysk i S-ka, 1999.
- Słownik wyrazów obcych PWN z przykładami i poradami*, red. Lidia Dabik, Warszawa 2009.
- Tołwińska Bożena: *Style zachowania się dyrektorów w sytuacjach konfliktowych*, [w:] *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, red. Klaudia Błaszczyk, Mirosław Drzewowski, Wojciech J. Maliszewski, Toruń: Wyd. Adam Marszałek, 2009.
- Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych PWN*, red. Mirosław Bańko, Warszawa 2005.
- Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, red. Mirosław Bańko, Warszawa 2003.
- Zieleniewski Jan: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN, 1969.
- Żbikowski Jacek: *Style rozwiązywania konfliktów w świetle teorii i praktyki kierowania*, [w:] *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, red. Klaudia Błaszczyk, Mirosław Drzewowski, Wojciech J. Maliszewski, Toruń: Wyd. Adam Marszałek, 2009.