

dr Maria J. Zajączkowska

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W SZKOLE I W MEDIACH

Studium przypadku „PROCEDURA WEJŚCIA DO KLASY”

czy „MUSZTRA W SZKOLE”?

1. Wprowadzenie

Konflikty w instytucjach mogą znacząco zagrażać ich funkcjonowaniu, stawać się przyczyną problemów dla osób zarządzających tymi organizacjami. Efektywne zarządzanie konfliktami jest jedną z ważnych kompetencji menedżerskich. Szczególnie trudne jest zarządzanie konfliktem w placówce oświatowej ze względu na specyfikę jej uczestników.

Dramatyczne często doniesienia mediów dowodzą, że współczesny dyrektor szkoły musi radzić sobie nie tylko z konfliktami, ale również z sytuacjami kryzysowymi. Zatem także umiejętność współpracy z tymi mediami jest niezbędną kompetencją i wymaga szczególnych umiejętności od zarządzającego szkołą, zwłaszcza w sytuacji kryzysu. (Koszewska, 2010).

Pracownicy szkoły codziennie mają do czynienia z sytuacjami trudnymi, które mogą być zwiastunami sytuacji kryzysowej; wymagają one odpowiednich działań.

Cechami charakterystycznymi kryzysu są nagłość, dolegliwość, szeroki zasięg zjawiska, wybuch pociągający za sobą niemożliwość ukrycia, destabilizacja. Sytuacja kryzysowa wymaga przyjęcia innych niż w sytuacjach trudnych strategii postępowania. W sytuacji kryzysowej potrzebne jest jasne określenie roli dowódcy, wszyscy uczestnicy powinni znać sposoby reagowania, zespołowa analiza musi służyć rozważeniu różnych aspektów kryzysu, ujednoliceniu stanowiska, a decyzje muszą zapadać szybko.

W razie wystąpienia kryzysu warto więc brać pod uwagę oddziaływanie wpływów płynących z różnych kręgów społecznych: ze społeczności szkolnej, rodziców, organu prowadzącego i nadzorującego szkołę. Ważne (pomocne) mogą być opinie mediów, organizacji pozarządowych, partnerów w projektach, społeczności innych placówek oświatowych (Koszewska, 2010).

Wydarzenia, które miały miejsce w 2015 roku w szkole podstawowej X w mieście L. stały się przedmiotem analizy artykułu. Konflikt, który powstał między matką uczennicy pierwszej klasy a dyrekcją szkoły przerodził się w trudny konflikt wewnątrzszkolny, zaś nagłe wtargnięcie mediów w przestrzeń sporu przekształciło go niemal natychmiast w sytuację o cechach kryzysu. Został on nagłośniony w ogólnopolskich i lokalnych mass mediach, głównie w Internecie i ukazał w praktyce działania dyrektora placówki w sytuacji konfliktu i kryzysu w szkole.

2. Opis zagadnienia

2.1 Definicja konfliktu i sytuacji kryzysowej

Dla potrzeb analizy przypadku posłużono się definicją konfliktu w organizacji. Stoner i Wankel (1996) widzą go jako "spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych". Sytuację konfliktową tworzą współwystępujące składniki:

- występują co najmniej dwa podmioty, przy czym są one od siebie w jakimś sensie zależne (tutaj: dyrektorka szkoły i rodzic z Rady Rodziców),
- jeden z podmiotów przeszkadza drugiemu w osiągnięciu określonego celu (tutaj: dyrektor nie reagujący na działania rodzica i rodzic piszący petycje i skargi na szkołę, budujący koalicję),
- sprzeczności interesów występują obiektywnie lub mogą być tylko wyobrażone (tutaj: nie zidentyfikowano faktycznych interesów obu stron),
- wywołuje najczęściej silne emocje (tutaj: emocje spowodowały wywołanie sytuacji kryzysowej).

Sięgając do różnych klasyfikacji konfliktów można zaliczyć opisywany przypadek do konfliktów trudno rozwiązywalnych. Zidentyfikowano trzy rodzaje kwestii, które często uniemożliwiają rozwiązanie takiego typu konfliktu: niedające się pogodzić różnice moralne których nie można jednoznacznie określić; konflikty dystrybucyjne wysokiego ryzyka; konflikty wokół pozycji w hierarchii, walki o wpływy w relacjach międzyludzkich, wyższą rangę lub polityczną dominację między pojedynczymi osobami lub grupami (Coleman, 2000). Sytuacja konfliktowa jest trudną sytuacją związaną z rozwiązywaniem problemu i wystąpić w niej mogą znamiona kryzysu. Jeżeli określone symptomy kryzysu nie zostaną rozwiązane na poziomie operacyjnym w wyniku przede wszystkim aktywności dyrektora szkoły, mogą doprowadzić do wybuchu kryzysu.

Zdaniem Smektały (2001) sytuacja kryzysowa to nagle i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie zakłócające równowagę w organizacji i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery działalności. Murdoch (2003) podkreśla, że kryzys to niedający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób powstrzymać ani kontrolować. Rozwadowska (2010) wskazuje, że sytuacja kryzysowa to każda sytuacja, w której zagrożony jest aktualny

wizerunek organizacji. Mówiąc o kryzysie w szkole, należy wyróżnić następujące jego elementy: nagłość, dolegliwość, czyli np. utratę lub groźbę utraty dobrej reputacji, szeroki zasięg zjawiska.

Współczesna szkoła narażona jest na sytuacje kryzysowe, więc istnieje uzasadniona potrzeba umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową w aspekcie stylu kierowania, podziału zadań, przyjętych procedur prawnych i komunikacyjnych.

Bo, jak twierdzi Bielawski (2006), w sytuacji kryzysowej nie musi dojść do utraty wizerunku, utraty wiarygodności i pogorszenia się kontaktów z otoczeniem. Kryzys nie musi naruszać aktualnego wizerunku organizacji, jeżeli komunikacja z opinią publiczną jest prowadzona zgodnie z regułami sztuki.

2.2. Zastosowany model analizy

Dla opisu konfliktu i kryzysu na przykładzie szkoły X w mieście L. wykorzystano analizę publikacji zamieszczonych w Internecie w okresie od 9 marca do końca kwietnia 2015 roku.

Znaleziono ich 28, w tym w mediach o zasięgu lokalnym 12, regionalnym 5 i ogólnopolskim 11.

Aby uporządkować chronologię wydarzeń, posłużono się swobodnym wywiadem przeprowadzonym w miejscu wydarzeń w listopadzie 2015 roku z dyrektorką szkoły, wicedyrektorką oraz pedagogiem szkolnym. Przedstawiony przebieg zdarzeń i ich analizę oparto na fazach dynamiki konfliktu w ujęciu Szczupaczyńskiego (1998) oraz elementów kryzysu, opisanych w opracowaniu Koszewskiej (2010).

W dynamice konfliktu można wyróżnić określone kolejne fazy, przy czym jest podział umowny, bo nie każdy konflikt przechodzi przez wszystkie stadia.

1. Krystalizacja przesłanek konfliktu - okoliczności, które są przyczyną konfliktu
2. Utajona faza konfliktu – strony uświadamiają sobie sprzeczność pomiędzy swoimi interesami, ale nie podejmują wrogich działań
3. Mobilizacja i organizacja stron – ustalenie taktyki działania
4. Eskalacja konfliktu - samonapędzająca się spirala wzajemnych ataków i eskalacja środków stosowanych w konflikcie
5. Krytyczna faza konfliktu – przekroczenie progu tolerowanych kosztów konfliktu, częściowa lub całkowita utrata kontroli nad przebiegiem konfliktu
6. Poszukiwanie sposobów rozwiązania konfliktu: mediacje, arbitraż, gesty dobrej woli
7. Rozwiązanie konfliktu – utrwalenie stanowisk, spostrzeganie braku możliwości wyjścia z konfliktu.

Analizowany konflikt nie wszedł w fazę szóstą i siódmą, jego dynamika powoli zmniejszała się aż do wyciszenia w mediach i w placówce do końca roku szkolnego - czerwca 2015.

3. Opis przypadku

3.1. Sytuacja przed konfliktem

Szkoła podstawowa X w mieście L. to placówka, która mieści się w specyficznej, peryferyjnej części miasta, zwanej „dzielnicą”. Placówka, choć pełni funkcję typowej szkoły obwodowej, jest w zasadzie szkołą terapeutyczną, korygującą zaburzone funkcjonowanie uczniów. Z tego powodu rada pedagogiczna oparła swoje działania dydaktyczno-wychowawcze na podejściu poznawczo – behawioralnym.

W szkole w 2008 roku utworzono pięć klas terapeutycznych z około 70 uczniami o specyficznych problemach edukacyjnych. Wśród nich są dzieci z problemami z zachowaniem (zachowania opozycyjne i buntownicze, niepokojące i drażniące), zagrożone niedostosowaniem, ze środowisk dysfunkcyjnych, będące pod nadzorem kuratorów sądowych. W szkole, poza klasami terapeutycznymi, uczą się także dzieci z deficytami w obrębie uwagi, impulsywne, mające trudności z samokontrolą i nadruchliwe. Jest w niej także troje dzieci autystycznych.

Nauczyciele tej szkoły mieli problemy z prowadzeniem lekcji z zespołem klasowym uczniów o różnych potrzebach edukacyjnych; wpływało to negatywnie również na edukację dzieci nieujawniających zaburzeń. Po przerwach śródlekcyjnych uczniowie mieli trudności w dostosowaniu się do potrzeb rozpoczynanej lekcji, problemy z koncentracją w uczeniu się, z opanowaniem nadruchliwości. Dzieci autystyczne gubiły się w obowiązujących na różnych lekcjach niejednakowych regułach. Aby pomóc uczniom, psycholog i pedagogzy stworzyli „Procedurę wejścia do klasy”, która miała zwiększyć poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego dzieci i przewidywalność norm środowiska szkolnego. Listy reguł (zasad wejścia do klasy jest dokładnie 10) wywieszono na drzwiach do sal lekcyjnych, aby całość była przejrzysta i znana wszystkim dzieciom i rodzicom, pomocna nauczycielom. System, w ramach którego zastosowano procedurę wejścia, oparto na nagrodach za przestrzeganie szczegółowo określonych zasad, wg metody żetonowej (zgodnie z ujęciem behawioralnym).

Wdrażanie systemu i procedury rozpoczęto we wrześniu 2013/14 roku szkolnego od obserwacji uczniów w celu diagnozy problemu, następnie poddano analizie dokumentację uczniów, potem przeprowadzono eksperymenty sprawdzające skuteczność metody i modyfikowano ją z uwzględnieniem uwag rodziców i nauczycieli. System wprowadzono za zgodą wszystkich podmiotów szkolnych. W ciągu roku od wprowadzenia procedury

uczniowie przyzwyczaili się do niej i stała się normalną częścią ich przechodzenia z przerwy do lekcji.

Jak wynika z obserwacji nauczycieli, uczniowie poprzez ustawienie się w ciszy i określonym porządku uspokajają się, obniża się ich poziom emocji po przerwie, co pomaga w sprawniejszym rozpoczęciu lekcji oraz zapewnia poczucie bezpieczeństwa i powtarzalności. Są to szczególnie ważne potrzeby u dzieci z zaburzeniami zachowania. Na lekcjach uczniowie są bardziej wyciszeni, mniej ruchliwi, bardziej skoncentrowani, w większym stopniu kontrolują swoje zachowanie, są zmotywowani pozytywnie, bo dzięki swojemu zachowaniu zdobywają nagrody. W domu także są spokojniejsze, jak twierdzą rodzice.

Dzieci nie były zmuszane do przestrzegania procedury ani karane za jej nieprzebranie. Stosowano wobec nich wyłącznie nagrody. Ten w praktyce oświatowej innowacyjny system wspierania i motywowania uczniów z problemami wprowadzono do wszystkich klas starszych od czwartej do szóstej; obowiązywał on również uczniów bez zaburzeń. Miało to sprzyjać integracji uczniów w szkole i nieetykietowaniu poszczególnych dzieci.

3.2. Wybuch konfliktu i przejście w sytuację kryzysową-3 s.

3.2.1. Krystalizacja przesłanek konfliktu - okoliczności, które są przyczyną konfliktu

W roku szkolnym 2014/15 jedna z matek, znana w mieście L z działań artystycznych i społecznych pani DAS, zapisała swoje dziecko do pierwszej klasy w SPX, szkole funkcjonującej w specyficznej dzielnicy miasta, prowadzącej oddziały terapeutyczne z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych, pracującej w oparciu o specyficzny system wychowawczy.

- Dyrektor szkoły miała sprawnie funkcjonujący system pracy w szkole. Nie odnowiła kontraktu dotyczącego „Procedury wejścia do klasy” z rodzicami nowo przyjętych uczniów.

3.2.2. Utajona faza konfliktu – strony uświadamiają sobie sprzeczność pomiędzy swoimi interesami, ale nie podejmują wrogich działań.

Matka pierwszoklasistki miała wiele uwag krytycznych i propozycji pod adresem pracy szkoły, pisała pisma i petycje do dyrekcji. Ponieważ nie doszło do satysfakcjonujących matkę negocjacji z dyrektorką szkoły, postanowiła poszukać osób popierających jej pomysły wśród rodziców i nauczycieli.

- Dyrektor szkoły nie doprowadziła do rozmów z panią DAS zapobiegających konfliktowi.

3.2.3. Mobilizacja i organizacja stron – ustalenie taktyki działania

Pani DAS organizowała spotkania z rodzicami, na których formułowała negatywne uwagi pod adresem pracy dyrektora, nauczycieli, psychologa, pedagoga, zbierając podpisy pod tekstami. Działała bez zgody i wiedzy dyrektorek szkoły, ale jako członek Rady Rodziców czuła się uprawniona do takich działań. Zaproszona przez dyrektorkę na spotkanie z Zarządem Rady Rodziców w grudniu 2014 roku, przedstawiła trzy strony spisanych zarzutów, nie uzyskując jednak posłuchu. Napisała skargę do Kuratorium w mieście W., ale po kontroli wizytatorów w szkole zaproponowano dyrekcji jedynie zorganizowanie konferencji dla środowiska nauczycieli, aby podzielić się efektami stosowanego systemu.

Cecha kryzysu NAGŁOŚĆ: nagle i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie zakłócające równowagę w organizacji i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery działalności.

W piątek 06.03.2015 na polecenie dyrekcji przymocowane zostały kartki z regulaminem do drzwi każdej klasy (od pierwszej do szóstej, choć obowiązywał od klasy czwartej). Zbulwersowały one część rodziców pierwszoklasistów, których postanowiła reprezentować pani DAS. Bezskutecznie szukająca dotąd dowodów potwierdzających zarzuty wobec szkoły, znalazła konkretny argument w postaci Regulaminu. Prawdopodobnie dlatego „Procedura wejścia do klasy” błyskawicznie znalazła się na jednym z portali społecznościowych –Facebook-u.

- Dyrektor szkoły, chcąc upowszechnić długą procedurę wejścia do klasy, podjęła arbitralną decyzję wywieszenia Regulaminu na drzwiach każdej klasy w szkole.

3.2.4. Eskalacja konfliktu - samonapędzająca się spirala wzajemnych ataków i eskalacja środków stosowanych w konflikcie przeobraża się w kryzysową sytuację. Cecha kryzysu DOLEGLIWOŚĆ (np. utrata lub groźba utraty dobrej reputacji). Nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnych skutków tego nagłośnienia nie da się powstrzymać ani kontrolować.

Treść regulaminu wywołała natychmiast wiele bardzo krytycznych i nieprzychylnych pod adresem szkoły komentarzy internautów. Już w poniedziałek 9 marca 2015 r. informację o konflikcie w SPX przedstawił na portalu internetowym miejscowy dziennikarz P.K oraz powtórzyły je inne media lokalne.

W tym dniu dziecko pani DAS nie pojawiło się w szkole, natomiast ona w towarzystwie innej matki udzieliła przed budynkiem szkoły wywiadu dla tvn24.

10 marca dyrektorka szkoły MSS wystąpiła także w tvn24.pl, broniąc systemu i regulaminu. Podkreśliła, że regulamin to efekt umowy zawartej dwa lata temu między

rodzicami, uczniami i nauczycielami, a te metody zostały oparte na zasadach psychologii behawioralnej.

10 marca rano: uczniów wycofano sprzed kamer, choć początkowo zakładano, że troje dzieci będzie się mogło wypowiedzieć publicznie. Jednak audycja z wypowiedziami uczniów została nagrana w późniejszym czasie.

Także we wtorek 10 marca z drzwi klas zdjęto dyskusyjny Regulamin. W tym i następnym dniu pani DAS zapraszała rodziców uczniów na specjalne organizowane przez siebie zebranie (bez porozumienia z władzami szkoły) w celu przedstawienia zarzutów pod adresem szkoły.

Po dziennikarzach z TVN24 przez następne dni szkołę nachodzili przedstawiciele innych mediów wojewódzkich i ogólnopolskich: prasa, radio i telewizja. W efekcie konfliktowi wewnątrzszkolnemu towarzyszyły liczne publikacje w mediach, dostępne przede wszystkim w Internecie po 9 marca. Ich ton stworzył atmosferę „nagonki” na szkołę, ponieważ deprecjonowano w nich jej system wychowawczy, ukazywano uczniów klas terapeutycznych i ich rodziców w niekorzystnym świetle, powątpiewano w kompetencje dyrektora szkoły, psychologa i pedagoga. Większość wypowiedzi nadzoru pedagogicznego z KO, ekspertów i innych opiniotwórczych autorytetów na temat zastosowanego systemu także była krytyczna i nie poprawiała wizerunku szkoły w mediach.

Pracownica Kuratorium, pani JJ wypowiadała się w mediach kilkakrotnie w dniach 10 i 11 marca, zapowiadając, że w szkole pojawią się wizytatorzy, bo sprawę zna jedynie z relacji dziennikarskich. Jej zdaniem regulamin nie jest dobry dla procesu wychowawczego uczniów, ponieważ uczy on ciągłego posłuszeństwa. 11 marca przypomniała, że w placówce trwa kontrola, która jest jednak utrudniona ze względu na nerwową atmosferę.

11 marca Kandydat na prezydenta RP, polityk JP wykazał zainteresowanie kontrowersyjnym regulaminem w SPX i spotkał się z szefową placówki. Jak sam przyznał przed kamerami, po rozmowie z dyrektorką MSS był spokojniejszy.

11 marca wystąpił w TV Rzecznik Praw Dziecka MM oświadczając, że w szkole takie rzeczy jak przedstawiony Regulamin są absolutnie niedopuszczalne.

Ówczesna minister edukacji JKR w TVN24 określiła, że w placówce panuje „pruski dryl” i oceniła, że przekroczono granice zdrowego rozsądku.

Nagle i niezapowiedziane codzienne wtargnięcia dziennikarzy w przestrzeń szkoły spowodowały zakłócenie jej pracy, wywołując niepokój wśród nauczycieli, podniecenie uczniów, obawy rodziców o przyszłość szkoły, niemożność spokojnego prowadzenia lekcji i

realizacji zadań dodatkowych. W tym czasie pedagog szkolny była w szkole nieobecna od kilku dni, a twórca metody i regulaminu, psycholog, pracował wówczas już w innej placówce. Spokoju nie zapewniły także ciągle kontrole rozpoczęte przez Kuratorium w dniu 10 marca i prowadzone na terenie szkoły do końca roku szkolnego.

- Dyrektorka szkoły została zaskoczona atakiem mediów. Nieprzygotowana do rozmów z dziennikarzami i niemająca przygotowania do działań w sytuacji kryzysowej, nie dysponowała w tym czasie odpowiednim podziałem zadań, właściwymi procedurami prawnymi i komunikacyjnymi. Na domiar złego, z przyczyn obiektywnych pozbawiona była wsparcia ze strony pedagoga i psychologa. Dyrektorka w zasadzie sama broniła dobrego imienia szkoły i systemu behawioralnego przed atakami medialnymi z zewnątrz i personalnymi wewnątrz szkoły.

3.2.5. Krytyczna faza konfliktu – przekroczenie progu tolerowanych kosztów konfliktu, częściowa lub całkowita utrata kontroli nad przebiegiem konfliktu. Cecha kryzysu: SKALA ZJAWISKA (szeroki zasięg).

Na zwołanym samowolnie przez panią DAS zebraniu rodziców, w środę 11 marca w sali gimnastycznej zjawilo się około 100 osób (rodziców, uczniów oraz władze miasta, powiadomione przez dyrekcję). Po emisji programów telewizyjnych, po nagłośnieniu problemu w Internecie, po najściach dziennikarzy na placówkę, nastawienie rodziców i uczniów nie było życzliwe wobec pani DAS. Niektórzy z uczniów mieli ze sobą plakaty i transparenty informujące o tym, że regulamin wejścia i wyjścia z klasy im odpowiada: „Nie oddamy szkoły”, „Idźcie z zarzutami precz, nasza szkoła fajna jest”, „Nie poddamy się bez walki”.

Pani DAS jako pierwsza zabrała głos, czytając pismo –skargę na działania dyrekcji i nauczycieli placówki. Jej argumenty spotkały się z okrzykami dezaprobaty z sali. Przekonywała, że są także osoby ją popierające, ale tylko ona ma odwagę podpisać się pod zarzutami. Jednak żaden rodzic z obecnych jej nie poparł. W swoim wystąpieniu środowisko uczniów i rodziców określiła jako „patologiczne”, wymagające szczególnego postępowania i zmiany metod działania szkoły.

Rodzice w większości wyrazili swój sprzeciw wobec jej działań. Ich zdaniem sprawa została niepotrzebnie nagłośniona przez panią DAS w mediach. Stwierdzili, że dzieci bardziej cierpią przez zamieszanie wokół Regulaminu niż z powodu jego przestrzegania.

Rodzice przeczytali również listy od poszczególnych klas broniące tak zasad wejścia/wyjścia, jak również nauczycieli i dyrektorki. Pod każdym listem widniał szereg

podpisów. Rada Rodziców wystosowała oświadczenie, z którego wynika, że konsultowała i modyfikowała tekst "Procedury wejścia do klasy".

Jedna z matek próbowała zatrzymać panią DAS, która zamierzała po swoim wystąpieniu opuścić salę. Wtedy pomógł wyjść jej siedzący na sali radny miasta, znajomy pani DAS,. Interwencję radnego wielu zebranych potraktowało jako wskaźnik, że konflikt szkolny jest elementem zaplanowanej walki politycznej (był to czas powyborczej walki o miejsca do władz miasta oraz przedwyborczej walki o urząd prezydenta państwa). To dodatkowo podniosło temperaturę spotkania.

Wiceprezydent miasta odpowiedzialna za edukację, pani DP, długo nie zabierała głosu w sprawie. Ale gdy przemówiła, otrzymała od rodziców brawa, ponieważ broniła dobrego imienia szkoły. Zapewniła rodziców, że działające tu klasy terapeutyczne są potrzebne i że ma świadomość, iż dzieci z tej szkoły odnoszą sukcesy oraz że „to, co się dzieje od poniedziałku, jest szalenie krzywdzące dla tej szkoły”.

Rankiem następnego dnia 12 marca, w czwartek, bez uprzedzenia, do szkoły przyjechała ekipa TVP info, nagrywając program na żywo pt. „To jest temat”. Z konfrontacji przed kamerami wycofała się matka, która nagłośniła sprawę. DAS pojawiła się jednak w programie; wyemitowano bowiem rozmowę, którą dziennikarze nagrali przed audycją. Kobieta tłumaczyła, że to nie ona zaprosiła do siebie media, tylko reporterzy sami się do niej zgłosili. Powtórzyła zarzuty wobec dyrekcji szkoły.

12 marca przedstawicielka KO oświadczyła, że wizytatorzy wydali zalecenia dyrekcji szkoły, ale w związku z wątpliwościami, chcieli jeszcze poznać opinie ekspertów.

- Dyrektorka wezwała na jeden dzień do szkoły pedagoga, przebywającego w tym czasie poza placówką, aby pomógł uspokoić i opanować emocje uczniów w klasach.

3.2.6. Poszukiwanie sposobów rozwiązania konfliktu: mediacje, arbitraż, gesty dobrej woli (lub nie)

Po 12 marca dyrektor szkoły nie pozwoliła kolejnym przedstawicielom mediów na swobodne wejście i poruszanie się po placówce oraz negocjowała warunki udzielanych wywiadów.

Po tygodniu od ujawnienia w mediach Regulaminu, 16 marca w programie „Czarno na białym” przedstawiono całość konfliktu (na wystąpienie to dyrektor szkoły wyraziła ostatecznie zgodę). Ukazano w nim sprawę w miarę bezstronnie i neutralnie, co uspokoiło nieco nastroje w szkole.

Równocześnie w szkole rodzice ustanowili dyżury przy wejściu, mające na celu ochronę szkoły i dzieci przed mediami i panią DAS.

W mediach od tego dnia sporadycznie pojawiały się informacje o działaniach wizytatorów Kuratorium na terenie SPX.

W dniu 27 marca dyrektorka otrzymała informację o złożonych przez panią DAS kolejnych pismach, tym razem do siedmiu instytucji, m. in. Wydziału d/s dla Nieletnich Policji, Rzecznika Praw Dziecka w Warszawie, KO w mieście W., Prezydenta Legnicy, Rady Miasta itp. Była tam mowa o przemocy fizycznej i seksualnej, molestowaniu... i wielu innych nieprawidłowościach mających miejsce w szkole. Przytoczono też słowa pań wicedyrektor, dyrektor oraz pedagog w kontekście „braku poszanowania dla wartości i poglądów drugiego człowieka”. Spowodowały one kolejne kontrole przez powiadomione instytucje.

Kuratorium postanowiło przekazać do recenzji naukowej system pracy oparty na podejściu poznawczo – behawioralnym wraz z regulaminem. Recenzja systemu żetonowego przedstawiona przez Dolnośląską Szkołę Wyższą we Wrocławiu okazała się niekorzystna dla SPX, choć wypowiedź w mediach niezależnego eksperta, psychoterapeuty pracującego tą metodą, dr. AK była dla szkoły w zasadzie pozytywna. Natomiast kontrola KO zakończyła się zaleceniami, aby uzupełnić brakujące opinie z PPP dla dzieci klas terapeutycznych i dostosować formy i metody pracy szkoły do indywidualnej pracy z uczniem. O wnioskach pokontrolnych powiadomił w negatywnym świetle opinię publiczną w marcu ten sam lokalny dziennikarz, który pierwszy nagłośnił sprawę Regulaminu.

W tym czasie uczniowie wystosowali pismo list do Rzecznika Praw Dziecka, w którym bronili swojego regulaminu. Odpowiedzi do dziś nie otrzymali.

- Czwartego dnia od wybuchu kryzysu dyrektorka ze współpracownikami powoli zaczęła panować nad sytuacją: uporządkowała atmosferę sensacji wśród uczniów, utrudniła nieproszonym gościom wejście do szkoły, przyjęła zdecydowaną postawę wobec dziennikarzy, dokonała podziału zadań wśród kadry.

3.2.7. Rozwiązanie konfliktu – utrwalenie stanowisk, spostrzeżenie braku możliwości wyjścia z konfliktu.

- Pani DAS znalazła dla swojego dziecka nową szkołę - na wsi, poza miastem L.
- Od września 2015 roku w szkole przy wejściu wybudowano portiernię i wprowadzono stałe dyżury oraz księgę interesantów i gości.
- W szkole na początku następnego roku szkolnego pojawili się wizytatorzy w celu sprawdzenia wykonania zaleceń pokontrolnych.
- Klasy terapeutyczne nadal funkcjonują, zgłaszani są do nich nowi uczniowie spoza rejonu.
- Przeredagowano słynny Regulamin, który skutecznie służy nadal uczniom i nauczycielom.
- Pani DAS postanowiła wyprowadzić się z rodziną z miasta L.

- Dyrektorka szkoły nie bierze pod uwagę możliwości wybuchu w szkole następnego kryzysu.
- W tym roku szkolnym kończy się kadencja dyrektorki.
- Spolaryzowane grono pedagogiczne przygotowuje się do konkursu na dyrektora szkoły.

PODSUMOWANIE

Opisany przypadek ukazuje, jak wielkie znaczenie dla dyrektora szkoły ma wczesne wykrycie i zarządzanie sytuacją konfliktową, kiedy często konflikt obejmuje nieracjonalne z punktu widzenia zarządzającego obszary. Wskazuje też na konieczność racjonalizacji działań stron konfliktu, nie dopuszczenia poprzez sprawną komunikację między nimi do zbyt dużego zaangażowania emocji i do wystąpienia sytuacji kryzysowej. Kryzys może dotknąć każdą szkołę/placówkę oświatową. Dla działania w sytuacji kryzysowej potrzebne jest jasne określenie roli dowódcy, wszystkim powinny być znane sposoby reagowania, decyzje muszą zapadać szybko, zespołowa analiza musi służyć rozważeniu różnych aspektów kryzysu i ujednoliceniu stanowiska. Dziś w każdej szkole powinien być opracowany modelowy plan działania na wypadek sytuacji kryzysowej.

BIBLIOGRAFIA

- Bielawski, P. (2006). Działanie w kryzysie. Pobrane z: www.proto.pl.
- Coleman, P.T. (2000). Konflikt trudno rozwiązywalny. W: M. Deutch, P.T. Coleman (red), Rozwiązywanie konfliktów (s. 427-28). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego,
- Koszewska K. (2010). Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi na terenie szkoły/placówki oświatowej. Meritum, nr 4 (19), s.16-22.
- Murdoch, A. (2003). Komunikowanie się w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy. Warszawa: Poltex.
- Rozwadowska, B. (2010). Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy. Warszawa: Studio Emka.
- Smektała, T. (2001). Public Relations w sytuacjach kryzysowych. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM.
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., (1996). Kierowanie. Warszawa. PWE.
- Szczupaczyński, J. (1998). Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.