

---

DOI: <https://doi.org/10.34768/r1.2023.v49i.19>

**Monika Morgała\***

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6856-9111>

e-mail: [m.morgalav@gmail.com](mailto:m.morgalav@gmail.com)

## ZARZĄDZANIE PLACÓWKĄ WYCHOWANIA PRZEDSZKOLNEGO UWIKŁANĄ W KONFLIKTY

MANAGING A PRESCHOOL FACILITY EMBROILED IN CONFLICTS

**Keywords:** teaching staff, conflict, pre-school facilities, management in education.

The study presented in this paper aimed to answer three questions: how do conflicts occurring within teaching staff affect the evaluation of the quality of pre-school facility management; what conflict management styles are displayed by directors; and how are these facilities managed. The sample included 305 female teachers and 37 female directors employed in public and non-public kindergartens and other pre-school educational establishments. The study used questionnaires, designed by the author, to survey the teachers and interviews with the directors, as well as the standardised Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Research has shown that in facilities where there are more conflicts, there is a lower rating of the facility's management and less of a sense of participation in the management process. The predominant leadership style of pre-school facilities is democratic management with conflict resolution based on collaboration.

---

\***Monika Morgała** – doktor nauk społecznych w dyscyplinie pedagogika; zainteresowania naukowe: działalność naukowa i publikacyjna skoncentrowana jest wokół problematyki wychowania małego dziecka, środowiska zawodowego nauczycieli oraz miejsca edukacji niepublicznej w systemie oświaty z uwzględnieniem wybranych aspektów pedagogiki specjalnej i edukacji włączającej.

## ZARZĄDZANIE PLACÓWKĄ WYCHOWANIA PRZEDSZKOLNEGO UWIKŁANĄ W KONFLIKTY

**Słowa kluczowe:** zespoły nauczycielskie, konflikt, placówki wychowania przedszkolnego, zarządzanie w edukacji.

Celem prezentowanych badań było uzyskanie odpowiedzi na trzy pytania: jak konflikty występujące wewnątrz zespołów nauczycielskich determinują ocenę jakości zarządzania placówką przedszkolną; jaki styl kierowania konfliktem prezentują dyrektorzy oraz jaki jest styl zarządzania tymi placówkami. W badaniach wzięło udział 305 nauczycielek i 37 dyrektorek zatrudnionych w publicznych i niepublicznych przedszkolach i innych formach wychowania przedszkolnego. W badaniach wykorzystano autorskie kwestionariusze ankiety skierowanej do nauczycieli i wywiadu z dyrektorami oraz standaryzowany test Thomasa-Kilmanna Postawa w sytuacji konfliktowej. Badania wykazały, że im więcej konfliktów, tym niższa ocena poziomu zarządzania placówką i poczucia współuczestniczenia w procesie zarządzania. Dominującym stylem kierowania placówkami przedszkolnymi jest zarządzanie demokratyczne, a rozwiązywanie konfliktów opiera się na współdziałaniu.

Działania placówek edukacyjnych, takich jak szkoły czy przedszkola, oparte są na zasadach współpracy i współdziałania w zespole. Koncepcje rozwijania tych kompetencji opierają się o normy i zasady życia społecznego, potrzebę tworzenia bezpiecznej i przyjaznej atmosfery opartej na zaufaniu i świadomości współzależności. Podstawowymi procesami interakcji zespołowych są: komunikacja, konflikt i spójność (Goodman 2009, s. 72). Z tej perspektywy, istotnym jest zdiagnozowanie konfliktów i ich implikacji, jakie mogą za sobą pociągać nie tylko w obszarach funkcjonowania zawodowego nauczycieli, ale także (jeśli nie przede wszystkim) w obszarze zarządzania placówką edukacyjną.

Zarządzanie i kierowanie placówką oświatową w sposób jednoznaczny kojarzone jest z postacią dyrektora jako osoby odpowiedzialnej za koordynację i prawidłowy przebieg wychowania i nauczania. Jest to wynik zarówno kompetencji instytucjonalnych dyrektora, określonych w przepisach prawa oświatowego, jak i wewnętrznych regulacji zawartych w statucie przedszkola czy projekcie organizacyjnym innej formy wychowania przedszkolnego (tzw. punktu przedszkolnego). Na wagę pełnionej przez dyrektora funkcji, kluczowej w wielu obszarach kierowania i zarządzania placówką oświatową (w szczególności dla podnoszenia jakości kształcenia, wychowania czy

opieki), wskazują liczne światowe badania (Hallinger, Heck 1998; Davis i in. 2005; Levine 2005; Leithwood i in. 2006; Robinson i in. 2008; Bouchamma i in. 2014; Gawrecki 2019 i inni). Wyraźnie jednak, wraz z postępem cywilizacyjnym i globalizacją, od dyrektorów zamiast tradycyjnego zarządzania, opartego na poszukiwaniu rozwiązań sytuacji problemowych u organów prowadzących czy organów nadzoru pedagogicznego, oczekuje się podejścia menedżerskiego, polegającego na podejmowaniu wyzwań i innego stylu rozwiązywania sytuacji kryzysowych w oparciu przede wszystkim o własne kompetencje oraz zasoby (w tym zasoby ludzkie), jakimi dysponuje. Niewątpliwie konflikt w zespole nauczycielskim stanowi taką sytuację kryzysową, z którą dyrektor będzie musiał się zmierzyć.

### **Zarys metodologii badań własnych**

Naukowa eksploracja obszaru związanego z efektywnością zarządzania przez dyrektorów placówką wychowania przedszkolnego uwikłaną w konflikty występujące w zespołach nauczycielskich stanowi ułamek próby szerszej diagnozy konfliktów w środowisku nauczycieli wychowania przedszkolnego<sup>1</sup>. W niniejszej analizie postawiono trzy pytania: jak konflikty wewnątrz zespołów nauczycielskich warunkują ocenę jakości zarządzania przedszkolem; jaki jest styl kierowania konfliktem przez dyrektorów oraz jaki styl zarządzania placówką wychowania przedszkolnego prezentują dyrektorzy. W badaniach wykorzystane zostały autorskie kwestionariusze ankiety *Konflikt w zespołach nauczycielskich* (skierowane do nauczycieli) oraz wywiadu z dyrektorem. Wykorzystano także standaryzowany test Thomasa-Kilmanna *Postawa w sytuacji konfliktowej*. Uzyskane wyniki poddane zostały analizie z wykorzystaniem metod statystycznych. W badaniach zastosowano dobór celowy i zostali do nich zaproszeni nauczyciele i dyrektorzy zatrudnieni w publicznych i niepublicznych przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach oraz w innych formach wychowania przedszkolnego na terenie gminy miasta Rybnika. Badania przeprowadzone zostały w okresie 09.2020-09.2022. W badaniach udział wzięło 305 nauczycielek i 37 dyrektorek (w tym osoby zajmujące inne stanowiska kierownicze jak dyrektora ds. pedagogicznych czy wicedyrektora).

### **Zarządzanie placówką wychowania przedszkolnego uwikłaną w konflikty wewnętrzne – w świetle badań własnych**

Umieszczenie placówek edukacyjnych takich jak przedszkola w kategorii organizacji, pozwala na postrzeżenie konfliktu i sposobów jego wykorzystywa-

<sup>1</sup>Prezentowane analizy stanowią wybrany wycinek badań nad problemem konfliktów w zespołach nauczycielskich zrealizowanych w ramach rozprawy doktorskiej Moniki Moręły przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty Pituley, prof. PŚ.

nia jako potencjalnego narzędzia zarządzania placówką. To z kolei wskazuje na potencjał konfliktów w zarządzaniu i kierowaniu placówką edukacyjną z wykorzystaniem kapitału ludzkiego (nauczycieli i pozostałego personelu) oraz pozostałych zasobów materialnych i niematerialnych. Na potrzebę takiego podejścia wskazuje fakt coraz liczniejszych opracowań naukowych dotyczących przywództwa dyrektorów (i nauczycieli) oraz zarządzania konfliktem w szkole (Msila 2012; Boucher 2013; Saiti 2015; Chandolia, Anastasiou 2020; Larasati, Raharja 2020, etc.). Przedszkola, tak jak inne zakłady pracy, stanowią organizację zrzeszającą osobowości o odmiennych poglądach, temperamentach, sposobie myślenia, czy o zróżnicowanych systemach wartości. Nietrudno zatem o nieporozumienia, które w porę niedostrzeżone i niewyjaśnione mogą prowadzić do konfliktów obejmujących nie tylko poszczególnych nauczycieli, lecz całą społeczność danej placówki. Z tej perspektywy, interesujące jest czy zachodzi związek między konfliktami wewnętrznymi (występującymi w zespołach nauczycielskich wewnątrz danej placówki wychowania przedszkolnego) a zarządzaniem daną placówką. Badaniem objęto zarówno nauczycieli, jak i dyrektorów z grup, które potwierdziły występowanie konfliktów w swoich zespołach nauczycielskich, a także, które konfliktów nie wskazały. W analizach wykorzystano test  $t$  Studenta dla prób niezależnych i test  $U$  Manna Whitneya. Rezultat testu parametrycznego zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1

Konflikty wewnętrzne a poziom zarządzania placówką w ocenach nauczycieli

	Występowanie konfliktów ( $n = 236$ )		Brak konfliktów ( $n = 69$ )		$t$	$p$	95% $CI$		$d$ Cohen
	$M$	$SD$	$M$	$SD$			$LL$	$UL$	
Jak ocenia Pan/Pani swój wpływ na efektywność funkcjonowania Państwa placówki w zakresie zarządzania?	3,02	1,01	3,78	1,34	-4,40	<0,001	-1,11	-0,42	0,70
Jak ocenia Pani/Pan stopień realizacji zadań w zakresie zarządzania konfliktami przez dyrektora Pani/Pana przedszkola?	3,41	1,06	4,33	0,78	-7,95	<0,001	-1,16	-0,70	0,92
Na jakim poziomie ocenia Pani/Pan kompetencje dyrektora Pani placówki w zakresie rozwiązywania konfliktów?	3,57	1,10	4,33	0,78	-6,49	<0,001	-1,00	-0,53	0,74

Źródło: badania własne.

Wyniki testów okazały się istotne statystycznie. Dla oceny zarządzania konfliktami przez dyrektora odnotowano efekt silny ( $d = 0,92$ ), natomiast pozostałe wyniki wskazują na umiarkowaną siłę efektu tj.:  $d = 0,74$  dla oceny kompetencji dyrektora przedszkola w zakresie rozwiązywania konfliktów oraz  $d = 0,70$  dla oceny własnego wpływu na zarządzanie placówką. Uzyskane wyniki wskazują, że nauczyciele doświadczający konfliktów w swoim zespole niżej oceniają jakość zarządzania placówką niż nauczyciele, których zespoły nie były uwikłane w konflikty. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że przeprowadzony test nieparametryczny potwierdził te wyniki. Można zatem przyjąć, że w zespołach, w których ujawniają się konflikty wewnętrzne, oceny działań dyrektora w zakresie zarządzania placówką, a także kierowania i rozwiązywania konfliktów, są niższe niż w przypadku nauczycieli niewikłanych w żadne konflikty. Nauczycielki z zespołów „bezkonfliktowych” wyżej oceniały zarówno poziom kompetencji dyrektora w zakresie zarządzania, jak i rozwiązywania konfliktów, podobnie jak własny wpływ na zarządzanie przedszkolem czy inną formą wychowania przedszkolnego. Wydaje się, iż zarządzanie przedszkolem, w którym nie występują konflikty, pozwala na doświadczanie większego poczucia sprawczości przez nauczycieli zarówno w sferze realizacji zadań przedszkola, jak i wspierania dyrektora w zarządzaniu nim. Brak konfliktów w zespołach nauczycielskich może także wskazywać na większe kompetencje dyrektora w zakresie zapobiegania ich powstawania. Mając na uwadze powyższe, analizie poddano kwestię korelacji liczby występujących konfliktów z jakością zarządzania placówką. Przeprowadzono w tym celu analizy korelacji *rho* Spearmana, a uzyskane wyniki zaprezentowano w Tabeli 2.

Tabela 2

Liczba konfliktów a jakość zarządzania placówką w ocenie nauczycieli

		Liczba konfliktów
Jak ocenia Pan/Pani swój wpływ na efektywność funkcjonowania Państwa placówki w zakresie zarządzania?	<i>rho</i> Spearmana	-0,23
	istotność	<0,001
Jak ocenia Pani/Pan stopień realizacji zadań w zakresie zarządzania konfliktami przez dyrektora Pani/Pana przedszkola?	<i>rho</i> Spearmana	-0,18
	istotność	0,001
Na jakim poziomie ocenia Pani/Pan kompetencje dyrektora Pani placówki w zakresie rozwiązywania konfliktów?	<i>rho</i> Spearmana	-0,14
	istotność	0,014

Źródło: badania własne.

Przedstawione w Tabeli 2. wyniki wskazują, że w opinii nauczycielek liczba konfliktów ujawnionych w zespołach nauczycielskich jest powiązana z każdym z aspektów oceny standardów zarządzania placówką. Ujemny charakter relacji wskazuje, że im więcej sytuacji konfliktowych doświadczają respondenci, tym niżej oceniają oni poziom zarządzania placówką. Aby uzyskać szerszy pogląd w kwestii oceny warunkowania przez konflikty efektywności zarządzania przedszkolem, sprawdzono, czy liczba konfliktów różnicuje poziom zarządzania placówką. Analogicznie wykonano testy *U* Manna-Whitneya, jednakże jego wyniki okazały się nieistotne statystycznie. Oznacza to wyraźny brak różnic w dyrektorskiej ocenie wpływu liczby konfliktów na ich efektywność w zakresie zarządzania przedszkolem oraz działań profilaktycznych zapobiegających ich występowaniu. Wyniki przedstawione zostały w Tabeli 3.

Tabela 3

Zarządzanie placówką i profilaktyka a liczba konfliktów w zespole w ocenie dyrektorów

W jakim stopniu ocenia Pan/Pani:	1-5 ( <i>n</i> = 30)		Było ich tak wiele, że nie potrafię określić ( <i>n</i> = 7)		<i>U</i>	<i>p</i>	$\eta^2$
	średnia ranga	<i>Me</i>	średnia ranga	<i>Me</i>			
swój wpływ na efektywność funkcjonowania Państwa placówki w zakresie zarządzania?	18,07	3,00	23,00	4,00	77,00	0,228	0,04
działania mające na celu zapobieganiu konfliktom wewnętrznym wśród swoich nauczycieli?	17,80	3,00	24,14	4,00	69,00	0,111	0,07

Źródło: badania własne.

Jednocześnie w grupie dyrektorów analizie poddano występowanie związków pomiędzy różnorodnością konfliktów i siłą przebiegu a poziomem zarządzania placówką. Wykorzystano w tym celu korelację *rho* Spearmana, a wyniki tychże analiz przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4

Jakość zarządzania placówką a różnorodność i siła przebiegu konfliktów w ocenie dyrektorów

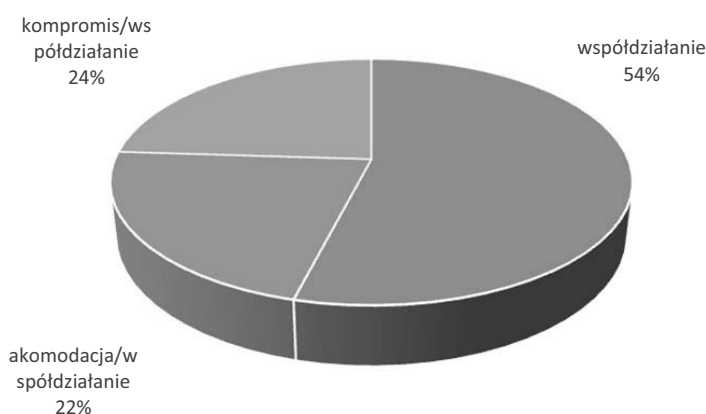
		Różnorodność konfliktów	Siła przebiegu
W jakim stopniu ocenia Pan/Pani swój wpływ na efektywność funkcjonowania Państwa placówki w zakresie zarządzania?	<i>rho</i> Spearmana	-0,37	0,63
	istotność	0,023	<0,001
W jakim stopniu ocenia Pani/Pan działania mające na celu zapobieganiu konfliktom wewnętrznym wśród swoich nauczycieli?	<i>rho</i> Spearmana	0,36	-0,06
	istotność	0,027	0,746

Źródło: badania własne.

Jak wynika z analizy, różnorodność konfliktów jest powiązana ujemnie z oceną własnego wpływu na efektywność funkcjonowania placówki w obszarze zarządzania, natomiast dodatnio z autooceną działań profilaktycznych zapobiegających pojawianiu się konfliktów wewnętrznych. Można zatem przyjąć, że im bardziej różnorodne są ujawniane konflikty wewnętrzne w zespole nauczycielskim, tym niżej respondentki z grupy dyrektorek oceniają jakość swojego zarządzania, niemniej jednak wyżej oceniają własne działania mające na celu zapobieganie konfliktom wewnętrznym. Z kolei siła przebiegu konfliktów koreluje dodatnio i silnie z oceną jakości własnego zarządzania, co oznacza, że im bardziej burzliwy był przebyty konflikt, tym wyżej respondentki oceniają swój styl kierowania placówką (przy czym siła przebiegu konfliktów nie jest powiązana z oceną działań mających na celu zapobieganie konfliktom).

Niepodważalnym jest fakt rangi funkcji dyrektora dla funkcjonowania i rozwoju placówki przedszkolnej. Pełnienie tej funkcji wymaga od osoby dyrektora konkretnych predyspozycji osobowych oraz szeregu specyficznych kompetencji. W świetle obowiązujących przepisów prawa oświatowego dyrektor wybierany jest w drodze konkursu. Powinien przedłożyć swoją koncepcję rozwoju placówki, w której ubiega się o stanowisko, a także potrafić wykazać się doskonałą znajomością przepisów z zakresu prawa oświatowego, administracyjnego, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz innych. Wybór dyrektora jest zatem kluczowy dla funkcjonowania całej placówki, gdyż to w jego kompetencjach spoczywa organizacja odpowiednich warunków pracy (dla pracowników), opieki, wychowania i kształcenia (dla dzieci), odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, wreszcie dobór strategii rozwiązywania

problemów, także tych na płaszczyźnie relacji interpersonalnych. Z tego też punktu widzenia, pożądaną kompetencją u osób zarządzających placówkami edukacyjnymi jest nie tyle umiejętność rozwiązywania, ile – przy współczesnym postrzeganiu tej funkcji kierowniczej – zarządzania konfliktem. W ocenie Justyny Cieślińskiej konflikt jest dla całej placówki, jak i osób nią zarządzających, ważnym wskaźnikiem radzenia sobie z organizacją pracy oraz motywowania personelu pedagogicznego i pozostałego. Umiejętność diagnozowania i rozwiązywania sytuacji konfliktowych stanowi jeden z najważniejszych elementów funkcjonowania organizacyjnego (Cieślińska 2014, s. 248). Z perspektywy specyfiki pracy dyrektora przedszkola oraz jego autorytetu w rozwiązywaniu konfliktów warto odnotować uwagę Franza Seitz i Romana Capaula, iż to właśnie „kompetencje kadry kierowniczej w zakresie zarządzania konfliktem budują kulturę organizacyjną placówki” (Seitz, Capaul 2007, s. 250). Przy czym zarządzanie konfliktami jest tutaj rozumiane znacznie szerzej aniżeli tylko ich rozwiązywanie, a sam konflikt traktowany jest jako szczególna kategoria zadań współczesnego dyrektora. Stąd pojawiła się potrzeba zdiagnozowania, za pomocą testu Thomasa-Kilmanna, stylów rozwiązywania konfliktów preferowanych przez badanych dyrektorów. Pomimo nielicznej próby (37 respondentek) zastosowanie tego testu, pozwoliło na sporządzenie rysu dominujących stylów rozwiązywania konfliktów wśród badanych dyrektorów. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały na Wykresie 1.



Wykres 1. Preferowane style rozwiązywania konfliktów przez badanych dyrektorów – wyniki testu Thomasa-Kilmanna.

Źródło: badania własne.



Współpraca (współdziałanie) to strategia polegająca na dążeniu do rozwiązania konfliktu przy uwzględnieniu potrzeb stron konfliktu (Kłusek 2009, s. 120-121). W praktyce oznacza to, iż dyrektorzy, których wynik testu wskazał na taki sposób zarządzania konfliktem, stawiają sobie za cel dokładne przeanalizowanie stanowisk wszystkich stron konfliktu oraz utrzymanie pozytywnych wzajemnych relacji. Akomodacja (dostosowanie) z kolei polega na maksymalizowaniu interesu strony przeciwnej w stosunku do swoich własnych (Kłusek 2009, s. 121), zatem dyrektor placówki rezygnuje z pewnych ustaleń, zasad czy reguł, w zamian zachowując dobre relacje. W taki też sposób stara się rozwiązywać konflikty swoich pracowników. Kompromis z kolei opiera się na modyfikacji swoich oczekiwań i ustępstw każdej ze stron (Kłusek 2009, s. 121-122). Wykorzystując tę strategię, dyrektor ustępuje w niektórych kwestiach, oczekując tego samego od pozostałych stron konfliktu. Preferowanie przez respondentki podwójnych stylów zarządzania konfliktem może świadczyć o większej elastyczności tych dyrektorek w sytuacjach, w których konieczne jest wykorzystanie kompetencji zarządzania konfliktami. Potwierdzeniem uzyskanego rysu dominujących stylów kierowania konfliktem stały się wyniki analizy opinii na temat stylów zarządzania placówką wychowania przedszkolnego. W badaniu wzięły udział zarówno nauczycielki, jak i dyrektorki przedszkoli. Uzyskane wyniki zaprezentowano w Tabeli 5.

Tabela 5

## Styl zarządzania placówką w opinii respondentów

	Style zarządzania placówką	Wskazania w grupie nauczycieli		Wskazania w grupie dyrektorów	
		N = 305	%	N = 37	%
1.	pracownicy otrzymują konkretne dyspozycje oraz sposoby, jakimi mają realizować dane polecenie i z tego są rozliczani	76	24,8	13	35,1
2.	pracownicy mogą podejmować decyzje w sprawie wykonywanej pracy, dysponują większą samodzielnością oraz możliwością przejawiania własnej inicjatywy	213	69,6	22	59,5
3.	pozostawiając inicjatywę i realizację w całości po stronie pracowników, bez sprawowania kontroli dyrektorskiej	17	5,6	0	0
4.	kierowanie przez integrację – zespół utożsamia powodzenie swojego zakładu pracy z własnymi korzyściami	0	0	2	5,4

*Źródło:* badania własne.

Zarówno wśród nauczycieli (69,6%), jak i dyrektorów (59,5%) dominuje przekonanie, że placówki zarządzane są głównie w sposób demokratyczny, a pedagodzy mają możliwość współdecydowania o sposobach realizacji zadań wynikających z pełnionych przez nich funkcji zawodowych. Takie respektowanie prawa nauczycieli do podejmowania autonomicznych decyzji zachęca do wzrostu inicjatywności, innowacyjności i kreatywności. Z pewnością taki sposób zarządzania placówką sprzyja podejmowaniu współpracy i odczuwaniu satysfakcji zawodowej przez nauczycieli. Nie można jednak nie zwrócić uwagi na fakt, że 24,8% nauczycieli i 35,1% dyrektorów określa sposób zarządzania przedszkolem jako autorytarny, oparty na wzmożonej dyrektorskiej kontroli i rozliczaniu się z wykonywanych zadań – z pewnością jest liczne grono nauczycieli, którzy mając jasno sprecyzowane polecenia i ściśle określone zadania, funkcjonują znacznie efektywniej niż w sytuacji bez stałego nadzoru.

Zapobieganie sytuacjom konfliktowym jest jednym z elementów *menadżerskiego* zarządzania każdą organizacją, także będącą placówką wychowania przedszkolnego. Działania profilaktyczne mają na celu przede wszystkim podnoszenie kompetencji komunikacyjnych i doskonalenie umiejętności rozwiązywania konfliktów członków zespołów nauczycielskich. Z przeprowadzonych badań wynika, że dyrektorzy przedszkoli organizują szkolenia dla rad pedagogicznych w zakresie: efektywnej komunikacji interpersonalnej, metod i technik radzenia sobie ze stresem, strategii rozwiązywania konfliktów. Podejmują także działania zmierzające do uzyskania wsparcia psychologicznego dla oczekujących tego nauczycieli. Nauczycielki wskazywały także, że środkiem zapobiegającym powstawaniu konfliktów jest sama postawa dyrektora wobec pracowników, m.in.: *Szczere, empatyczne, indywidualne podejście Dyrektora do pracowników, Otwartość na dialog na temat spraw bieżących, Pozostawienie marginesu, swobody na działania nauczycieli i ich pomysły czy spotkania integracyjne dla członków zespołów nauczycielskich*. Dyrektorzy przedszkoli również dostrzegają w takich spotkaniach i wspólnych wyjazdach działania prewencyjne (*ukierunkowanie na podopiecznych i dbałość o atmosferę również w sytuacjach poza pracą – wyjazdy, wycieczki, zabawy*). Ponadto, dyrektorki przedszkoli dostrzegają możliwość zapobiegania konfliktom poprzez: *tworzenie klimatu sprzyjającego pracy, rozwój zawodowy oraz wsparcie emocjonalne ze strony innych nauczycieli i dyrektora, jasne i realne wymagania, wcześniej omówione terminy i zadania, wymiana doświadczeń w gronie pedagogicznym, przyznanie dodatkowych dni wolnych czy wsparcie emocjonalne*. Bardzo istotnym aspektem, jest dostrzeganie przez dyrektorki sposobu na zapobieganie konfliktom w podnoszeniu

własnych kompetencji w zakresie kierowania zespołem, rozwiązywania konfliktów, jak i komunikacji interpersonalnej<sup>2</sup>.

### **Konkluzja**

Konflikty stanowią nieodłączny element rzeczywistości każdej organizacji, także placówek wychowania przedszkolnego. I chociaż problem ten bywa bagatelizowany lub ukrywany zarówno przez nauczycieli, jak i kadre zarządzającą, mają one znaczący wpływ na jakość funkcjonowania nauczycieli, oraz całej placówki (Catana 2016). Rezultaty badań wykazały (istotny statystycznie) związek pomiędzy ujawnianymi konfliktami a (samo)oceną poziomu jakości zarządzania – wszędzie tam, gdzie występują konflikty, wyraźnie wskazywany niższymi ocenami jest poziom zarządzania placówką przez dyrektora podobnie jak poczucie współuczestniczenia w procesie zarządzania i własnej skuteczności nauczycieli w tym obszarze działalności placówki. Jak wskazują badania (Grochowalska, Sajdera 2017; Eldor, Shoshani 2017) jakość pracy nauczycieli w istotnym stopniu jest determinowana panującą w miejscu pracy atmosferą i relacjami interpersonalnymi, można zatem przyjąć, że rzutować to będzie także na pracę zarządzających. Dyrektorzy zdają sobie sprawę z autorytetu i roli pełnionej przez siebie funkcji, także w obszarze budowania poczucia sprawczości i współuczestniczenia zarówno w tworzeniu systemu zarządzania opartego na autonomii nauczyciela i prawa do wyrażania opinii czy podejmowania inicjatyw, jak i tworzeniu standardów rozwiązywania trudnych sytuacji konfliktowych, na podstawie współdziałania. Właśnie owo współdziałanie, zdaje być kluczem dla podnoszenia jakości poziomu zarządzania, a praca zespołowa sprzyja otwartej dyskusji, z poziomu różnych perspektyw i integrowaniu się nauczycieli i dyrektorów wokół poszukiwania realnych rozwiązań? (Tjosvold i in. 2014, s. 546), także na płaszczyźnie zarządzania.

---

<sup>2</sup>Studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne z zakresu zarządzania oświatą, konferencje, szkolenia coachingowe, warsztaty i webinaria m.in.: *Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu u nauczycieli*; *Dobry zespół to podstawa*; *Budowanie silnego zespołu nauczycieli i pracowników opartego na współpracy jako skuteczna strategia rozwoju placówki oświatowej*; *Sytuacje kryzysowe w szkole*.

**Literatura | References**

- ADLER R., ROSENFELD L., PROCTOR R. (2011), *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań.
- BOUCHAMMA Y., BASQUE M., MARCOTTE C. (2014), *School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals*, „Creative Education” 5, s. 580-589, DOI: 10.4236/ce.2014.58069.
- BOUCHER M. M. (2013), *The relationship of principal conflict management style and school climate*. PhD Thesis. University of South Carolina.
- CATANA L. (2016), *Conflicts between Teachers: Causes and Effects*, [w:] *New Approaches in Social and Humanistic Sciences*, red. A. Sandu, A. Frunza, G. Gorghiu, E. Ciongaru, MEDIMOND, Bolonia, s. 89-93, <https://ssrn.com/abstract=3342158>.
- CHANDOLIA E., ANASTASIOU S. (2020), *Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece*, „European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education”, 10.1, s. 455-468, DOI: <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>.
- CIEŚLIŃSKA J. (2014), *Styl przywództwa dyrektora szkoły a rozwiązywanie konfliktów*. Zwiad badawczy, „Studia Edukacyjne”, nr 33, s. 243-259.
- DAVIS S., DARLING-HAMMOND L., LAPOINTE M., MEYERSON D. (2005), *School Leadership Study: Developing Successful Principals*, Stanford, CA: Stanford University Educational Leadership Institute.
- ELDOR L., SHOSHANI A. (2017), *Are you being served? The relationship between school climate for service and teachers’ engagement, satisfaction, and intention to leave: A moderated mediation model*, „The Journal of Psychology”, 151.4, s. 359-378, DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1291488>.
- GAWRECKI L. (2019), *Menadżerskie zarządzanie placówką edukacyjną. Praktyczny poradnik dla dyrektorów szkół*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- GOODMAN N. (2009), *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- GROCHOWALSKA M., SAJDERA J. (2017), *Placówka przedszkolna w Małopolsce miejscem współpracy nauczycieli*, [w:] *Szkoła jako organizacja ucząca się? Perspektywa ewaluacji zewnętrznej*, red. I. Ocetkiewicz, Kraków.
- HALINGER P., HECK R. H. (1998), *Exploring the Principal’s Contribution to School Effectiveness: 1980-1995*. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9, s. 157-191, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0924345980090203>.

- LARASATI R., RAHARJA S. (2020), Conflict management in improving schools effectiveness, [w:] 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education (ICLIQE 2019). Atlantis Press, s. 191-197, DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.025>.
- LEITHWOOD K., DAY C., SAMMONS P., HARRIS, A., HOPKINS D. (2006), *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*, Nottingham.
- LEVINE A. (2005), *Educating School Leaders. The Education Schools Project*, <http://www.edschools.org/pdf/Final313.pdf> [data dostępu: 10.09.2022]
- MSILA V. (2012), Conflict management and school leadership, „Journal of communication”, 3.1, s. 25-34.
- KŁUSEK B. (2009), Kwestionariusz stylów rozwiązywania konfliktów, „Czasopismo Psychologiczne”, 15(1), s. 119-140.
- MOORE W. CH. (2012), *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- ROBINSON V. M., LLOYD C. A., ROWE K. J. (2008), The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types, „Educational Administration Quarterly”, 44, s. 635-674, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321509>.
- SAITI A. (2015), Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators, „Educational Management Administration & Leadership”, 43/4, s. 582-609, DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>.
- SEITZ H., CAPAUL R. (2007), *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*, Haupt Verlag.
- STONER J. A. F., WANKEL CH. (1997), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- SZCZEPAŃSKI J. (1962), *Elementarne pojęcie socjologii*. [w:] *Filozofia i Socjologia XX wieku*, Warszawa.
- TJOSVOLD D., WONG A. S. H., CHEN N. Y. F. (2014), Constructively managing conflicts in organizations, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”. 1, s. 545-568, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306> [data dostępu: 11.09.2022].