

# Kazimierz Ostrowski

---

## Problemy pedeutologiczne w świetle zawodowych doświadczeń nauczycieli wychowawców

---

Nauczyciel i Szkoła 1-2 (38-39), 105-114

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Problemy pedeutologiczne w świetle zawodowych doświadczeń nauczycieli wychowawców

Zawód nauczyciela jest obecnie profesją masową. Liczne i różnorodne funkcjonujące uczelnie przygotowują kandydatów do zawodu nauczycielskiego, którzy trafiając później do oświaty, nie zawsze odnajdują harmonię pedagogiczną. Współczesny nauczyciel wychowawca musi stawić czoła różnorodnym niedogodnościom wynikającym z procesu reformowania systemu edukacji. Według W. Osińskiego<sup>1</sup> główne tezy krytyki współczesnej szkoły można ująć następująco:

- Szkoła jest oderwana od życia społecznego, skoncentrowana na realizacji szkolnych programów nauczania, a nie na uczeniu, nie cieszy się społeczną estymą i nie przyczynia się do wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży. Szkoła na ogół też słabo przygotowuje do pracy i aktywnego uczestnictwa w kulturze, w życiu rodziny.
- Obserwuje się kryzys roli wychowawczej szkoły, dominują w niej: bierność, nuda, lęk, zanik więzi emocjonalnych, autorytaryzm; często występują przejawy wzajemnej agresji.
- Nauczanie jest nastawione na zapamiętywanie, prowadzone w pośpiechu i w zbyt licznych klasach, co nie sprzyja twórczości, samodzielności i rozwojowi osobowości uczniów.

Oczywiście powyższej krytyki nie można odbierać globalnie, są to raczej sygnały, którym należy się przeciwstawić, jeśli polityka oświatowa zmierzać zacznie w niewłaściwym kierunku. Nauczyciele, oprócz licznych obowiązków dydaktyczno-wychowawczych, muszą sprostać także zapewnieniu požądanej jakości pedagogicznej szkół, w których uczą. Wiąże się to z wdrażaniem filozofii Jakości Totalnej (TQM), która między innymi głosi, że:

- Szkoły muszą się skupić na pomaganiu uczniom w maksymalnej realizacji osobistego potencjału przez stałe podnoszenie jakości wspólnej pracy nauczycieli i uczniów.
- Dyrektorzy szkół muszą przyjąć i w pełni popierać nową filozofię ciągłego doskonalenia przez nadanie większych kompetencji zespołom nauczycielskim.
- W szkołach powinny panować stosunki oparte na zaufaniu i współdziałaniu. Przywództwo w szkole polega na pracy z nauczycielami, rodzicami,

---

<sup>1</sup> W. Osiński, *Wychowanie fizyczne w reformie systemu edukacji – rejestr problemów najważniejszych*, „Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne” 1999, nr 2, s. 66.

uczniami i podmiotami społeczności, na spełnianiu wobec nich roli trenera i doradcy, tak, żeby wszyscy oni mogli maksymalnie wykorzystać kontekst organizacyjny, w którym wzrost i doskonalenie się wszystkich uczniów są cenione i popierane. Przywództwo to pomoc, a nie grożenie i karanie.

– W szkole, podobnie jak w miejscu pracy, strach jest antyproduktywny. Strach działa niszcząco na kulturę szkoły i wszelkie dobro, które powinno się w niej dziać.

– Dyrektorzy szkół muszą wprowadzić programy szkoleniowe dla nowych pracowników, nieobeznanych ze specyfiką kultury i wymagań szkoły. Skuteczne programy szkoleniowe uczą nowych nauczycieli stawiać sobie cele, uczyć efektywnie i oceniać jakość swojej pracy z uczniami<sup>2</sup>.

Nie zawsze jednak jakość kultury szkoły sprzyja właściwej atmosferze pracy i twórczemu zaangażowaniu pedagogów. Dzieje się tak, gdy jakość pojmowana jest instrumentalnie, niejako na pokaz. Szkoła na zewnątrz osiąga bardzo dobre wyniki dydaktyczne, nie istnieją większe problemy wychowawcze, z pozoru wszyscy są zadowoleni, jednak jest to efektem wzmożonej centralizacji z wymuszeniem standardów działań poprzez autokratyczne zarządzanie. Centralizacja to nie tylko przewożenie jednoosobowe z forsowaniem, najbardziej wygodnych dla rządzącego, rozwiązań pedagogicznych. To także sterowanie władcze przy pomocy określonej, często niewielkiej grupy nauczycieli, tworzącej ośrodek wsparcia psychologicznego dla dyrektora placówki. Zatem niezwykle pilnym i ważnym zadaniem jest wzbogacenie myśli pedagogicznej o bieżące problemy pedeutologiczne.

Początkowo pedeutologię interesowały w szczególności zagadnienia osobowości nauczyciela i jej wpływu wychowawczego. Obecnie badania pedeutologiczne stanowią szerszy obszar obejmujący problematykę: historyczno-porównawczą, psychologiczno-pedagogiczną, socjologiczno-pedagogiczną oraz komparatystyczną<sup>3</sup>. Wśród problemów bardziej szczegółowych można wyróżnić: awans zawodowy, efektywność i uwarunkowania pracy pedagogicznej, wartościowanie kompetencji zawodowych, nauczycielskie kształcenie permanentne do realizacji nowych zadań i potrzeb edukacyjnych, przemiany w funkcjach zawodowych nauczycieli, nauczyciele w sytuacji zmieniającej się szkoły itp. Autor w swoich badaniach ukazuje poglądy nauczycieli na temat pedagogiki, dokonuje deskrypcji i analizy potrzeb zawodowych oraz uzewnętrznia bieżące problemy pedeutologiczne w świetle doświadczeń zawodowych.

## Cel badań

Celem badań było uzyskanie wiedzy na temat recepcji współczesnej pedagogiki przez nauczycieli oraz ich opinii o praktyce zawodowej. Układem

<sup>2</sup> Por. J. Bostingl, *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*, Warszawa 1995, s. 125–129.

<sup>3</sup> B. Suchołowski, *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Warszawa 1985, s. 698.

odniesienia były problemy badawcze zawarte w następujących zagadnieniach otwartych: Czym jest dla mnie współczesna pedagogika? Moja najbardziej nietypowa lekcja. Czego brakuje mi najbardziej w codziennej pracy nauczyciela? Moje najbardziej przykre wspomnienie z pracy pedagogicznej. Moje najmiłsze wspomnienie z pracy pedagogicznej.

## Material i metoda badawcza

Material badawczy stanowili nauczyciele kształcący się w bydgoskim oddziale Centrum Doskonalenia Nauczycieli Towarzystwa Wiedzy Powszechnej. Byli to pedagodzy uczestniczący w kursach kwalifikacyjnych (zarządzanie oświatą; wychowanie do życia w rodzinie) oraz studiach podyplomowych (wiedza o kulturze; wiedza o społeczeństwie). Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z niewielką liczbą pytań otwartych. Rezygnacja z pytań zamkniętych miała na celu eliminację sugestii badawczych. Zawartość wypowiedzi była uzewnętrznieniem zdarzeń interpersonalnych w świetle doświadczeń pedagogicznych. Indywidualność, poprzez swobodę wypowiedzi, była ważną kwestią dostrzeżenia aktualnych problemów pedeutologicznych. Grupowanie powtarzających się rzeczowników oraz orzeczników umożliwiło przedstawienie wyników badań w ilościowej i jakościowej formule pedeutologicznej. Badanie przeprowadzono w roku szkolnym 2006/2007 oraz 2007/2008; uczestniczyło w nich 112 nauczycieli.

## Wyniki badań i wnioski

**Tab. 1.** Pojęcie pedagogiki w opinii badanych (N=112).

Pytanie otwarte	Czym jest dla mnie współczesna pedagogika?
Najczęściej powtarzające się orzeczniki	Pedagogika jest: wyzwaniem, biurokracją, poszukiwaniem, poświęceniem, wyboistą drogą, teorią, praktyką, wychowaniem, kształceniem, chaosem, procesem naprawczym, przykrym doświadczeniem, wspieraniem dzieci, lawirowaniem, zbiorem prawideł, irracjonalizmem, sposobem myślenia.
Liczba odpowiedzi znaczeniowo pozytywnych	70
Liczba odpowiedzi znaczeniowo pejoratywnych	32
Liczba odpowiedzi nieudzielonych	10

Wyniki tabeli pierwszej wskazują na recepcję pedagogiki w przewadze kategorii pozytywnej, a więc znaczeniowo użytecznej. Nauczyciele odbierają pedagogikę często metaforycznie (wyzwanie, wyboista droga) ze zwróceniem uwagi na jej teoretyczny i praktyczny wymiar. Myśl nauczycielska precyzuje pedagogikę jako konfrontację z sytuacjami szkolnymi dnia codziennego. W pewnym sensie zaznacza się tutaj podejście intuicyjne, odrzucające status naukowy na rzecz traktowania potocznego. Tylko osiem wypowiedzi badanych (7,1%) określiło pedagogikę jako naukę, jednak zawężając ją bądź do wychowania, bądź do kształcenia. Z ciekawszych wypowiedzi nauczycieli zacytuję następujące, znaczeniowo pozytywne:

- „Pedagogika jest zbiorem wszelkich prawideł obowiązujących w nauczaniu”;
- „Współczesna pedagogika jest dla mnie poszukiwaniem nowych metod dotarcia do ucznia”;
- „Pedagogika jest wyzwaniem do ciągłego rozwoju, pogłębiania wiedzy, nabywania nowych umiejętności. Jest przystosowaniem tego, co wiem i potrafię do tego, czego oczekują i potrzebują uczniowie”;
- „Pedagogika jest stałym procesem naprawy polskiej młodzieży”;
- „Pedagogika jest poszukiwaniem metod rozwiązywania problemów edukacyjnych”.

Nieuwzględnianie naukowego charakteru pedagogiki może przyczynić się do zbyt powierzchownego gromadzenia, sprawdzania oraz systematyzacji wiedzy o tym, jak organizować i realizować działania dydaktyczno-wychowawcze. Warto w tym miejscu przytoczyć stanowisko S. Palki, który twierdzi: „Współczesna pedagogika nie jest jedną dyscypliną systematyczną, istnieją zróżnicowane sposoby jej ujmowania i kształtowania. Dokonując jednak próby jej syntetycznego i szeroko ujętego określenia na podstawie analizy poglądów teoretyków pedagogiki z przeszłości i tych działających współcześnie oraz na podstawie własnej koncepcji, przyjmuję, że pedagogika jest nauką o wychowaniu, kształceniu i samokształtowaniu człowieka w ciągu całego życia”<sup>4</sup>. Naukowość pedagogiki ukształtowała się w wyniku teoretycznej myśli oraz praktyki związanej z pracą badawczą. Zatem współczesnym zadaniem nauk pedagogicznych, które również powinni dostrzegać nauczyciele wychowawcy, jest dostarczenie interdyscyplinarnej wiedzy o sposobach wywoływania zmian w uczniu i określenie czynników, które wpływają na skuteczność metod dydaktyczno-wychowawczych.

Niewielka grupa nauczycieli odbiera pedagogikę pejoratywnie. Warto przytoczyć tu najbardziej charakterystyczne wypowiedzenia:

- „Pedagogika jest czymś, co nie ma przyszłości. Mam nadzieję, że szkoły odejdą od bezstresowego wychowania, bo skutki tych działań już są opłakane. Zwróćmy większą uwagę na obowiązki uczniów, a nie na ich prawa”;

---

<sup>4</sup> S. Palka, *Pedagogika w stanie tworzenia. Kontynuacje*, Kraków 2003, s. 29.

- „Po przykrych doświadczeniach z dyrektorem sama nie wiem, co mam sądzić o współczesnej pedagogice”;
- „Pedagogika jest bezproduktywną teorią i chaosem”;
- „Współczesna pedagogika jest dla mnie wyboistą drogą, bez czytelnych drogowskazów. Za wiele w niej przypadkowości oraz braku ciągłości działań w kolejnych etapach edukacji. Najgorsza jest rozbieżność wychowania domowego i szkolnego”.

**Tab. 2.** Nietypowość lekcji w opinii badanych (N=112).

Zagadnienie otwarte	Moja najbardziej nietypowa lekcja
Najczęściej powtarzające się rzeczowniki oraz ich określenia	psychodrama, lekcja-wycieczka, zabawy tematyczne, gry dydaktyczne, zajęcia interdyscyplinarne, klasy łączone, zajęcia otwarte, hospitacja, uczniowska groźba, techniki socjoterapeutyczne, lekcja-gawęda, uczniowska manipulacja.
Liczba odpowiedzi znaczeniowo pozytywnych	75
Liczba odpowiedzi znaczeniowo pejoratywnych	22
Liczba odpowiedzi nieudzielonych	15

Nauczyciele łączą nietypowość lekcji z: metodami (psychodrama, gry dydaktyczne itp.), rodzajami (lekcja-wycieczka), warunkami trudnymi (klasy łączone), prezentacją (zajęcia otwarte, hospitacje) oraz uczniowskimi strategiami zachowań (groźby, manipulacja). Odpowiedzi znaczeniowo pozytywne akcentują nietypowość jako otwartość na inicjatywę uczniowską (łączenie zabawy z dydaktyką), bliskość emocjonalną w realizacji funkcji poznawczej i wychowawczej (wycieczki), łączenie wychowania naturalnego z odgórnym nakazem realizacji programu nauczania (techniki socjoterapeutyczne). Wydaje się, że wymienione elementy pracy pedagogicznej dlatego są dla nauczycieli nietypowe, ponieważ ich stosowanie nie zawsze przynosi wymierne korzyści dydaktyczne. A właśnie na to głównie zwraca uwagę nadzór pedagogiczny.

**Tab. 3.** Potrzeby zawodowe w opinii badanych (N=112; liczba odpowiedzi ≠ 112 ze względu na wielość wyborów).

Pytanie otwarte	Czego brakuje mi najbardziej w codziennej pracy nauczyciela?
Najczęściej powtarzające się rzeczowniki oraz ich określenia	Podstawowe braki to: finanse, środki dydaktyczne, życzliwość, wsparcie pedagogiczne, nauczycielska kreatywność, swoboda działania,

Pytanie otwarte	Czego brakuje mi najbardziej w codziennej pracy nauczyciela?
	małoliczne klasy, zrozumienie, akceptacja nadzoru, synergia pedagogiczna, uczniowska kultura, czas, motywacja do pracy (wśród nauczycieli; wśród uczniów), szczerłość, satysfakcja zawodowa.
Liczba odpowiedzi dotycząca relacji interpersonalnych	74
Liczba odpowiedzi dotycząca uwarunkowań materialnych i ergonomicznych	84
Liczba odpowiedzi nieudzielonych	1

Potrzeba wiąże się z odczuwaniem braku czegoś, co ma znaczenia dla życia i działania jednostki. „Potrzeby mogą być wzbudzone przez czynniki wewnętrzne albo przez bodźce zewnętrzne. W obu przypadkach potrzeba wywołuje aktywność organizmu i podtrzymuje tę aktywność, dopóki sytuacja organizmu w środowisku nie zostanie zmieniona w taki sposób, by potrzeba ta została zredukowana. Niektórym potrzebom towarzyszą określone emocje czy uczucia; często też z potrzebami wiążą się określone czynności instrumentalne, które skutecznie prowadzą do pożądanego stanu końcowego”<sup>5</sup>. W świetle tabeli trzeciej istnieje równowaga między potrzebami dotyczącymi uwarunkowań interpersonalnych a potrzebami materialnymi. Z punktu widzenia pedeutologii warto zwrócić uwagę na tłumienie swobody działania, nauczycielskiej kreatywności, braku wsparcia pedagogicznego i akceptacji nadzoru.

Autor nazywa to *istnieniem sił zachowawczych promujących nieomyślność nadzoru*, czyli trzymanie się ustalonych kanonów oceny nauczycieli, bez odwoływania się do literatury pedagogicznej. W tym przypadku nauczyciel jest traktowany przedmiotowo, jako bezpośredni wykonawca poleceń przełożonych. Na przykład tłumiona jest jakaś niestereotypowa inicjatywa działań pedagogicznych (wdrażanie pedagogiki niedyrektywnej), ponieważ dyrektor inaczej wyobraża sobie realizację procesu wychowawczego w danej klasie. Praca nauczyciela często uzależniona jest od subiektywnych sądów nadzoru, niekoniecznie zgodnych z założeniami nauk pedagogicznych.

<sup>5</sup> C. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa 2001, s. 206.

**Tab. 4.** Negatywne doświadczenia zawodowe w opinii nauczycieli (N=112).

Zagadnienie otwarte	Moje najbardziej przykre wspomnienie z pracy pedagogicznej
Najczęściej powtarzające się rzeczowniki oraz ich określenia	Przykre doświadczenia to: zły dyrektor, niekompetentny nadzór, mobbing, wulgarni uczniowie, agresja, roszczeniowi rodzice, próżny wysiłek, pomówienie, konfliktowi nauczyciele, szantaż, upomnienie, niewłaściwa atmosfera pracy, ignorancja, negatywne psychomanipulacje, wypadkowość, nieobiektywna hospitacja, niewłaściwa etyka.
Liczba odpowiedzi dotycząca nadzoru i współpracowników	56
Liczba odpowiedzi dotycząca rodziców i uczniów	40
Liczba odpowiedzi nieudzielonych	16

Negatywne doświadczenia nauczycieli, w największej liczbie odpowiedzi, łączą się z niekompetentnym dyrektorem oraz działaniami mobbingowymi. Wspomniane czynniki stanowią specyficzny rodzaj konfliktu, którego najczęstszym podłożem jest niezgodności przekonań pedagogicznych.

Konflikty mogą być jawne lub ukryte. Podział ten nawiązuje do roli obserwatorów konfliktu. Strony konfliktu mogą niekiedy nie mieć żadnych zahamowań przed ujawnieniem sytuacji konfliktowej, w której się znalazły. Przeciwnie – mogą czynić starania w celu pozyskania świadków lub rozjemców w procesie rozwiązywania zaistniałej sprzeczności. Kiedy indziej natomiast strony, z różnych powodów, wolą stan konfliktu ukrywać przed otoczeniem. Rozwiązania sprzeczności strony poszukują wtedy bądź wyłącznie we wzajemnych interakcjach, bądź przez próby pośredniego oddziaływania na otoczenie, np. przez rozsiewanie plotek, wysyłanie anonimów lub rozgrywki personalne<sup>6</sup>. Działania mobbingowe najczęściej są wynikiem sposobu walki z oporem pracowników. Nie wszyscy dyrektorzy traktują bowiem zarządzanie jako demokratyczne wyzwalenie energii organizacji. Współczesne zarządzanie wymaga właściwych umiejętności komunikacyjnych i psychologicznych strategii motywacyjnych. Zbyt często talent przywódczy zanika na skutek działań autorytarnych. Ponadto nauczyciele, podobnie jak inne grupy zawodowe uwarunkowane wrodzonymi automaty-

<sup>6</sup> C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura organizacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005, s. 38.



zmami, oczekują sprawiedliwej gradacji wartości oraz zawodowych wzmocnień pozytywnych. Często jest to udaremniane poprzez nieformalne więzi interpersonalne wybranych struktur społecznych z nadzorem pedagogicznym. Warto w tym miejscu przytoczyć niektóre symptomy działań mobbingowych, o których również wspominali badani nauczyciele:

- ustawiczna krytyka poczynań zawodowych;
- wykonywanie poniżających gestów, kierowanie w stronę ofiary spojrzeń o ładunku emocjonalnym jednoznacznie negatywnym;
- ignorowanie, celowe niedostrzeganie istnienia ofiary w środowisku pracowniczym, traktowanie jej jak powietrze;
- kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji;
- przydzielanie zadań zbyt trudnych, powyżej posiadanych przez pracownika kwalifikacji celem wykazania jego niekompetencji;
- przyczynianie się do ponoszenia przez danego pracownika kosztów;
- groźby i pogrożki ustne itp.<sup>7</sup>

Zatem konieczne jest kształtowanie takiej kultury organizacji szkoły, w której ceniona jest jawność, otwartość oraz zagwarantowane jest prawo do analityczno-krytycznego wypowiedzania się. Niezbędna jest relacja interpersonalna, z której wyeliminowane będzie poczucie lęku. Negatywne doświadczenia nauczycieli to także wszelkie odchylenia uczniów od norm wychowawczych. Problematiczne zachowania coraz bardziej wzmocniane są przez wychowanków technikami psychomanipulacji.

**Tab. 5.** Pozytywne doświadczenia zawodowe w opinii nauczycieli (N=112; liczba odpowiedzi ≠ 112 ze względu na wielość wyborów).

<b>Zagadnienie otwarte</b>	<b>Moje najmilsze wspomnienie z pracy pedagogicznej</b>
Najczęściej powtarzające się rzeczowniki oraz ich określenia	Najmilsze doświadczenia to: uroczystości szkolne, zabawa, podziękowanie, szczerość, uśmiech, wdzięczność nadzoru, awans zawodowy, sympatia, dziecięca radość, absolwenci, zajęcia otwarte, przyjaźń, sukcesy uczniów.
Liczba odpowiedzi dotycząca nadzoru i współpracowników	24
Liczba odpowiedzi dotycząca rodziców i uczniów	92
Liczba odpowiedzi nieudzielonych	6

<sup>7</sup> Por. A. Bechowska-Gephardt, T. Stalewski, *Mobbing, patologia zarządzani personelem*, Warszawa 2004, s. 22–23.

Pozytywne doświadczenia nauczycieli zdecydowanie częściej dotyczą rodziców i uczniów aniżeli nadzoru pedagogicznego. Przeświadczenie dobrze wykonanej pracy, czego wyrazem są podziękowania, sympatia, sukcesy uczniów i właściwa droga edukacyjna absolwentów, stanowi ważne źródło zawodowych wzmocnień pozytywnych. Tak więc uznanie w oczach innych jest odzwierciedleniem entuzjazmu pedagogicznego. Stwarza poczucie synergii wychowawczej i wyzwala naturalne zaangażowanie do dalszej pracy z młodymi ludźmi.

Wzmocnienia pozytywne z pewnością zwiększają szansę na pogłębienie procesu identyfikacji nauczyciela z zawodem, stymulują pedagogów przeciętnych do wysiłku i pracy nad sobą, do doskonalenia stylu, metod i form pracy pedagogicznej. Dowartościowanie nauczyciela może nadawać także pracy dydaktyczno-wychowawczej twórczy charakter<sup>8</sup>.

## Konkluzja

W konsekwencji rozpatrywanych zagadnień w doskonaleniu zawodowym nauczycieli należy zwrócić uwagę na:

1. Traktowanie pedagogiki jako nauki społecznie-użytecznej. Istotną sprawą jest rozumienie pedagogiki przez pryzmat jej priorytetowych funkcji, do których zaliczyć można:

- funkcję generalizującą (uchwycenie badanych faktów lub zjawisk w ich wersji uogólnionej);
- funkcję komunikatywną (dostarczanie ważnych informacji o przedmiocie w języku intersubiektywnie sensownym, tj. jednakowo zrozumiałym przynajmniej przez wszystkich specjalistów danej dziedziny naukowej);
- funkcję praktyczną (społeczna użyteczność głoszonych przez pedagogikę twierdzeń);
- funkcję predyktywną (przewidywanie różnego rodzaju zachowań lub postaw jako określonych dezyderatów postępowania pedagogicznego);
- funkcję heurystyczną (poddawanie wnikliwej analizie sformułowanych problemów badawczych i hipotez roboczych<sup>9</sup>).

2. Ciągłe istniejący kryzys właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. W pracy szkoły trzeba podkreślać szczególne znaczenie koordynacji, co można wyrazić sentencjami M. Follet:

- najlepsze wyniki osiąga się wtedy, gdy koordynacja dokonuje się poprzez bezpośredni kontakt osób podejmujących organizacyjne decyzje;
- podstawowe znaczenie ma koordynacja realizowana w początkowych fazach planowania i projektowania;
- koordynacja powinna obejmować czynniki ważne w konkretnej sytuacji;
- koordynacja powinna mieć charakter ciągły<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> W. Kamiński, *Mistrzostwo pedagogiczne nauczycieli*. [W:] *Pedagogika ogólna i subdyscypliny*, red. L. Turowski, Warszawa 1999, s. 532.

<sup>9</sup> Por. M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 2003, s. 45–47.

3. Istotną rolę kontaktu emocjonalnego nauczyciela z wychowankami. Pedagog oprócz spełniania funkcji specjalisty przedmiotowego powinien być dobrym i sprawiedliwym wychowawcą młodzieży, często na płaszczyźnie partnerstwa, animacji pedagogicznej oraz empatycznego stosunku społecznego;
4. Istotną rolę wzmocnień pozytywnych, szczególnie w kontekście modyfikacji działań zawodowych nauczycieli przez nadzór pedagogiczny.

## Bibliografia

- Bechowska-Gephardt A., Stalewski T., *Mobbing, patologia zarządzani personelem*, Warszawa 2004.
- Bostingl J., *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*, Warszawa 1995.
- Hall C., Lindzey G., *Teorie osobowości*, Warszawa 2001.
- Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Kraków 2003.
- Pedagogika ogólna i subdyscypliny*, red. L. Tuross, Warszawa 1999.
- Osiński W., *Wychowanie fizyczne w reformie systemu edukacji-rejestr problemów najważniejszych*, „Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne” 1999, nr 2.
- Palka S., *Pedagogika w stanie tworzenia. Kontynuacje*, Kraków 2003.
- Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura organizacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005.
- Suchodolski B., *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Warszawa 1985.
- Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania*, Bydgoszcz 2004.

## Summary

An article concerns teachers' professional problems in light their experience. Author stresses that contemporary teacher has to deal with diverse tasks. Those tasks are the result of education system. Teacher's actions proceed in varied educational conditions. On the basis of research and accepted assumption, the main factors causing professional problems include: relations with school authorities, the level of organization of school, sociological properties of point reference and the character of teacher's work. More emphasis should be placed on treating pedagogy as useful science. An educator should perform well not only as a specialist in a certain field, but also as a just form tutor. It can be achieved by partnership, pedagogical animation empathic attitude.

---

<sup>10</sup> J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania*, Bydgoszcz 2004, s. 20.