



## **Małgorzata Kożuch**


Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0002-5559-2555>

## **Mateusz Pękala**

Akademia Ignatianum w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-1389-2664>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.09>

# **Specyfika konfliktów uczelnianych – podsumowanie badań wstępnych**

## **Założenia i przebieg badania**

Jednym z etapów projektu pt. „Wczesna diagnoza i model rozwiązania konfliktu – uniwersytet jako organizacja ucząca się” (*Early Case Assessment – University as a Learning Organisation*) było podjęcie próby empirycznej weryfikacji opinii na temat przyczyn i źródeł konfliktów uczelnianych. W tym celu przeprowadzono badanie techniką ankiety audytoryjnej z wykorzystaniem opracowanego specjalnie do tego celu kwestionariusza pt. „Specyfika konfliktów uczelnianych”, który zawierał zarówno pytania zamknięte jednokrotnego wyboru, jak i pytania otwarte typu „dokończ zdanie”. Kwestionariusz dla studentów został podzielony na trzy części: stosunki pomiędzy studentami, stosunki pomiędzy studentami a nauczycielami akademickimi oraz stosunki pomiędzy studentami a pracownikami administracyjnymi uczelni. W badaniu wzięło udział 99 studentów prawa z trzech polskich uczelni wyższych, których nazwy, ze względu na charakter badania, nie zostaną ujawnione. Wszystkie trzy wydziały należą do największych w kraju i według rankingu dziennika „Rzeczpospolita” z 2019 roku znajdują się w pierwszej dziesiątce najlepszych wydziałów prawa uczelni publicznych, zarówno pod względem potencjału naukowego, jak i jakości kształcenia<sup>1</sup>. Technika ankiety audytoryjnej przeprowadzono

---

<sup>1</sup> <https://www.rp.pl/Rankingi/306179997-Ranking-Wydzialow-Prawa-2019-pelne-wyniki-i-metodologia.html>

również badanie uzupełniające wśród kilku osób pełniących funkcje we władzach trzech uczelni publicznych. W kwestionariuszu dla tej grupy znalazły się dodatkowo pytania na temat stosunków pomiędzy nauczycielami akademickimi. Wszyscy uczestnicy badania mieścili się w przedziale wiekowym 20–25 lat (45% z pierwszego roku, 32% z drugiego, po 10% z czwartego i piątego, 2% z pierwszego roku), było wśród nich 59% kobiet i 41% mężczyzn. Ze względu na charakter badania wszystkim uczestnikom sondażu zapewniono pełną anonimowość, co było warunkiem przełamania swoistego „tabu”, jakim objęte są kwestie konfliktów w każdej społeczności, a także wpływało na zwiększenie stopnia szczerości i szczegółowości zebranych odpowiedzi. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od listopada do grudnia 2019 roku.

Omawiany sondaż miał charakter wstępny i służył głównie do celów eksploracyjnych, z tego też powodu ankieta nie objęła grup reprezentatywnych dla społeczności obu uczelni i zawierała wiele elementów badania jakościowego. Na aktualnym etapie rozwoju badań empirycznych nad rozwiązywaniem konfliktów uczelnianych nie chodziło bowiem o zdiagnozowanie konkretnych problemów poszczególnych instytucji ani o ilościowe określenie natężenia tych problemów, ale raczej o stworzenie swoistej „mapy ryzyka”, czyli o wskazanie tych newralgicznych miejsc i sytuacji w funkcjonowaniu uczelni publicznych, na które władze powinny zwracać szczególną uwagę, ponieważ stanowią one potencjalne źródło napięć i nieporozumień, mogących w określonych okolicznościach generować konflikty o szerszej skali, negatywnie wpływając zarówno na sprawność działania, jak i na wizerunek całej uczelni.

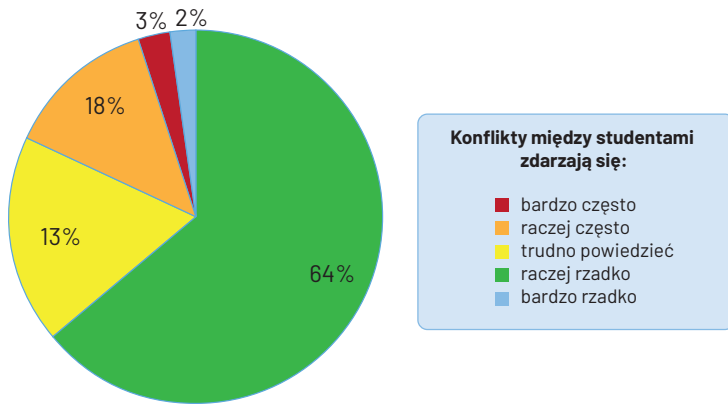
Niezależnie od badania ankietowego przeprowadzono analizę ponad 2300 komentarzy studentów, wprowadzanych w ramach ankiet ewaluacyjnych. Wpisy studentów miały charakter indywidualny. Nie istniało żadne kryterium zamieszczenia komentarza poza samą naturą ankiety ewaluacyjnej, która ma własne, wyspecyfikowane kryteria. Komentarze były elementem dodatkowym do wprowadzonych kryteriów oceny, analiza odnosiła się wyłącznie do spontanicznych komentarzy.

Dodatkowo przeprowadzono kilkanaście rozmów (wymiar czasowy rozmowy to około 2h) na temat występowania konfliktów w obszarze pracy zawodowej na uniwersytecie z pracownikami różnego szczebla – od asystenta do dziekana włącznie, z osobami pełniącymi różne funkcje, w tym rzecznikami dyscyplinarnymi i rzecznikami bezpieczeństwa, z doktorantami oraz z pracownikami administracji. Wnioski płynące z komentarzy zawarte są poniżej.

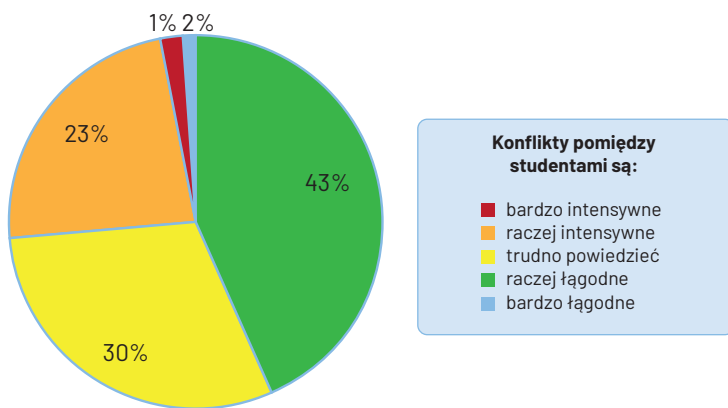
## Relacje pomiędzy studentami

Pierwsza grupa pytań zawartych w kwestionariuszu wypełnianym przez studentów dotyczyła relacji wewnątrz właśnie tej grupy interesariuszy uczelni publicznych. Respondenci zostali poproszeni o ocenę częstotliwości i intensywności konfliktów pomiędzy uczestnikami zajęć. Wyniki zostały przedstawione na rysunkach 1–2.

**Rys. 1.** Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami



**Rys. 2.** Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami



Studenci, którzy wzięli udział w badaniu, postrzegają swoje środowisko jako raczej przyjazne, większość z nich z sytuacjami konfliktowymi spotyka się niezbyt często, jednak co piąty z nich (21%) ocenia grupę swoich rówieśników jako burzliwą. Jeśli chodzi o ocenę intensywności konfliktów, to podobnie – 24% uczestników badania uznało, mają one duże natężenie, największą popularnością cieszyła się ocena umiarkowana – „raczej łagodne” (43%), ale tylko 2% uczestników wskazał na odpowiedź „bardzo łagodne”. Uwagę zwraca duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” (30%), który może wskazywać, że respondenci mieli do czynienia z sytuacjami konfliktowymi wewnątrz grup studenckich, jednak były to sytuacje na tyle skomplikowane, dynamiczne i zróżnicowane, że nie byli w stanie sformułować ich oceny ogólnej.

Co ciekawe, mimo przeważającej opinii, że konflikty pomiędzy studentami zdarzają się niezbyt często, respondenci nie mieli problemów ze wskazaniem przykładów sytuacji spornych, z którymi się zetknęli bezpośrednio (jako strony lub uczestnicy) lub pośrednio (np. w rozmowach ze znajomymi). W kwestionariuszu było miejsce na krótki opis przyczyn lub przedmiotu trzech nieporozumień (bez podawania konkretnych danych) i prawie wszyscy respondenci byli w stanie wskazać tyle przykładów. Można je ogólnie podzielić na te o charakterze osobistym (jednostka–jednostka, jednostka–grupa) oraz grupowo-organizacyjnym. Wśród pierwszej grupy najczęściej wskazywaną sytuacją powodującą napięcia była próba nieuczciwego zachowania w czasie egzaminu lub kolokwium. Próby korzystania z niedozwolonych pomocy lub „ściągnięcia” od innych stają się powodem antagonizmów szczególnie wtedy, gdy mogą prowadzić do anulowania egzaminu dla wszystkich zdających w tym dniu. Napięcia wywołuje też chwalenie się stosowaniem nieuczciwych sposobów. Jeden ze studentów wskazał, że przyczyną konfliktu była „satisfakcja ze ściągania na egzaminie jednej osoby i zwrócenie uwagi przez inną osobę”. Drugą popularną przyczyną niesnasek jest, w opinii badanych studentów, niechęć do dzielenia się własnymi notatkami z zajęć. Zdarzają się też przypadki utajania przez niektórych słuchaczy istotnych informacji związanych z zajęciami lub zaliczeniami, a sporadycznie zdarza się umyślne podawanie błędnych komunikatów innym. Czasami wśród studentów występuje stygmatyzowanie osób najbardziej aktywnych na zajęciach, które są nazywane „lizusami” lub oskarżane o „wymądrzanie się”. Osobiste podłoże mają też działania nakierowane na zniechęcenie określonej

osoby i skłonienie jej do przeniesienia się do innej grupy zajęciowej. Zdarza się także, że jedna z osób zostaje wykluczona ze studenckiej „paczki” przyjaciół lub studenckiej grupy w mediach społecznościowych, co jest źródłem negatywnych emocji.

Inną przyczyną napięć pomiędzy studentami są różnice w poglądach społecznych i uznawanych wartościach kulturowych, skutkujące różnicą zdań ujawniającą się w czasie zajęć konwersatoryjnych, a czasami mającą kontynuację w Internecie. W komunikacji elektronicznej zdarza się, że „ktoś «zartował», ale było to obraźliwe dla innych”. Zarówno w „realu”, jak i w świecie wirtualnym naruszenie dobrych relacji może być spowodowane używaniem słów obraźliwych, plotkowaniem, upublicznianiem prywatnych informacji, a także komentowaniem zachowań innych osób. W jednym z podanych przykładów „student udostępnił prywatną konwersację grupy prowadzącemu zajęcia”, przez co „prowadzący ćwiczenia dowiedział się o sobie nieciekawych rzeczy”. Niezależnie od kwestii szacunku dla prywatności i (pozornym) przekonaniu o anonimowości, niektórzy nie akceptują odmiennych opinii (społecznych, politycznych, religijnych itp.) i wyborów dokonywanych przez innych, przez co doprowadzają do napiętych sytuacji. Jeden z respondentów wskazał jako przyczynę konfliktu „dobór przedmiotów przez jednego studenta i wyśmiewanie tego przez drugiego (że jest się głupim, że się wzięło taki a taki przedmiot)”.

Niezależnie od specyfiki świata akademickiego studenci wskazywali, że wśród nich zdarzają się „konflikty, które mogą zdarzyć się nie tylko między studentami, z życia wzięte”. Przykładowo, chodzi o nieporozumienia osób mieszkających w jednym pokoju w akademiku lub o spory obyczajowe, związane z nieodpowiednim zachowaniem w relacjach towarzyskich. Zdarzają się też konflikty miłosne, gdy dwie osoby rywalizują o partnerkę/partnera lub wywołane przez uczucie zazdrości o dziewczynę/chłopaka. Relacje osobiste mają też wpływ na stosunki w szerszej społeczności – jeden z uczestników badania napisał o sytuacji, w której „chłopak całą noc krzyczał na swoją dziewczynę w akademiku, dużo osób było zaniepokojonych, ale nikt nic nie zrobił”.

Jeśli chodzi o sytuacje konfliktów grupowych na szerszą skalę, to potencjalnie głównym źródłem napięć pomiędzy studentami jest rywalizacja o władzę w samorządzie studenckim lub w kołach naukowych. Ci, którzy wygrały wybory, muszą się natomiast liczyć z możliwą krytyką wyrażaną

przez innych studentów, a tu pewną rolę również odgrywają media społecznościowe. Krytykowana jest np. opieszałość samorządu, brak odpowiedzi na pytania, brak właściwej reakcji na zgłaszane problemy, brak zaangażowania. Najwięcej kontrowersji wzbudza kwestia uzgadniania terminów kolokwium, zaliczeń i egzaminów w taki sposób, aby były one dogodne dla wszystkich słuchaczy. Zamieszanie powoduje też wprowadzanie zmian do pierwotnego harmonogramu sesji. W czasie semestru występują natomiast problemy z koordynacją działań, np. wtedy, gdy studenci chcą zorganizować wspólny „system” nagrywania wykładów. Jeden z podanych przykładów sytuacji konfliktowej dotyczył natomiast pomysłu zorganizowania imprezy półmetkowej, której termin wypadł w czasie Wielkiego Postu.

W odniesieniu do mniejszych grup napięcia wywołuje najczęściej kwestia podziału zadań przy realizacji przez studentów wspólnego projektu w czasie zajęć, przy czym szczególnie negatywnie oceniane są osoby, które chcą uzyskać „bonus”, jednocześnie nie angażując się w pracę zespołu lub robiąc to w minimalnym zakresie. Jeden ze studentów opisał zaś sytuację, w której „mimo umówionej grupy osoby zrobiły projekt z kimś innym i na ostatnią chwilę musieliśmy z kolegą szukać osób do współpracy”.

Kolejną grupą przyczyn nieporozumień są momenty, w których studenci są zmuszeni rywalizować o zasoby materialne lub dobra niematerialne, których ilość jest ograniczona. Typowy przykład to decyzje podejmowane przez komisje stypendialne. W jednym przypadku „studenci pokłócili się o stypendium naukowe, jedna osoba nie złożyła papierów w terminie, druga miała niższą średnią i otrzymała stypendium”. Rywalizacja może dotyczyć też miejsc na zajęciach z konkretnego przedmiotu oraz np. miejsc na stażu w atrakcyjnej instytucji, możliwości brania udziału w konkursie z danego przedmiotu lub otrzymywania tzw. plusów za aktywność w czasie ćwiczeń, a szczególnie negatywnie postrzegane jest stosowanie w rywalizacji metod nieuczciwych. Negatywne emocje wzbudza „kontaktowanie się i podejmowanie decyzji z prowadzącym bez konsultacji z grupą”, a czasami napięcia powoduje skarżenie się jednych studentów na innych studentów do wykładowców i władz.

Wśród przyczyn konfliktów wskazywano nie tylko rozbieżność interesów, ale też negatywne uczucia, np. „zazdrość, że innym idzie lepiej nauka i studiowanie”. Wobec dużego zróżnicowania środowiska studenckiego istnieje ryzyko, że będzie nasilało się „zjawisko elitaryzmu, wywyższanie się



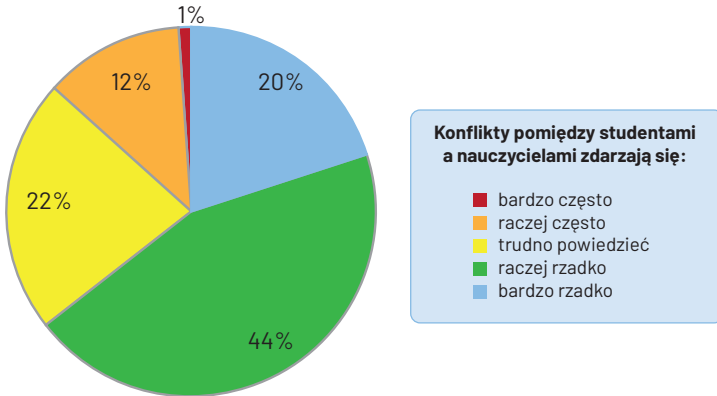
względem innych studentów, np. na linii stacjonarni–niestacjonarni”. Co ciekawe, pomimo pozornego wrażenia, że studenci danego kierunku czy danego roku stanowią raczej zwartą i zintegrowaną grupę, to czasami respondenci jako przyczynę złych relacji z innymi słuchaczami wskazywali brak wzajemnej pomocy oraz „niemyślenie o grupie, tylko o sobie”. Wiele nieporozumień wynika także z dużej liczby studentów na roku, a masowość kształcenia powoduje sporo problemów organizacyjnych. Jeden z uczestników badania jako przyczynę konfliktu wskazał „bezmądlne parkowanie przy wydziale, przez co nie starcza miejsc dla innych studentów”.

Przypomnijmy, że omawiane badanie miało charakter fragmentaryczny i służyło jedynie wstępnemu rozpoznaniu symptomatycznych sytuacji i miejsc, w których można spodziewać się powstawania potencjalnych konfliktów wewnątrz grup studenckich. Podane wyżej przykłady mogą być inspiracją do identyfikowania dalszych problemów badawczych, nie zmieniają jednak ogólnego obrazu środowiska studenckiego jako w miarę otwartego i przyjaznego. Opnie respondentów na temat roli uczelni w rozwiązywaniu sporów studenckich i metod, które powinny być stosowane w tym zakresie, przedstawiamy poniżej.

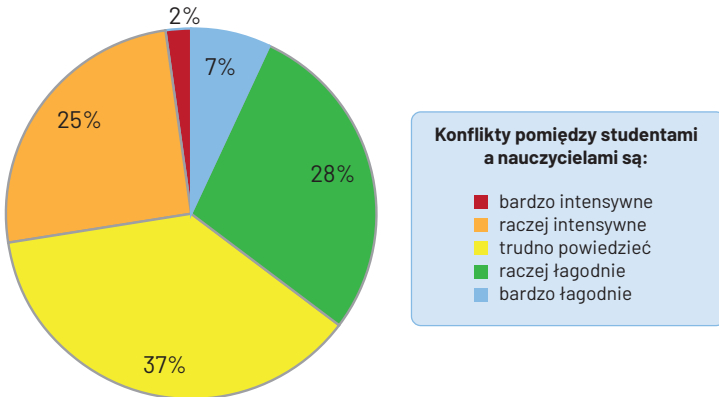
## **Relacje pomiędzy studentami a wykładowcami**

Podobnie jak pierwsza, również i druga część kwestionariusza, tym razem dotycząca potencjalnych sytuacji konfliktowych na linii studenci–wykładowcy, zawierała dwa pytania zamknięte, dotyczące ich ilości i natężenia. Podsumowanie zebranych odpowiedzi przedstawiono na rysunkach poniżej.

**Rys. 3.** Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami a nauczycielami



**Rys. 4.** Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami a nauczycielami



Aż 64% uczestników badania stwierdziło, że w relacjach pomiędzy studentami a wykładowcami konflikty zdarzają się raczej rzadko lub bardzo rzadko, a jedynie 13% określiło je jako raczej częste lub bardzo częste. Natomiast w odniesieniu do intensywności wyniki nie są już tak jednoznaczne – prawie tyle samo osób określiło tego rodzaju napięcia jako raczej intensywne (25%) i jako raczej łagodne (28%). Podobnie jak to miało miejsce w przypadku relacji wewnątrz grupy studenckiej, również i tu uwagę zwraca bardzo duży



odsetek osób niezdecydowanych (37%). I znów być może wynika to ze zróżnicowania konkretnych sytuacji. Możliwe też, że respondenci, ze względu na małe doświadczenie w uczestniczeniu w tego typu nieporozumieniach, nie byli w stanie posłużyć się mniej lub bardziej obiektywną miarą intensywności konfliktu. Nie zmienia to jednak ogólnego obrazu zgodnej współpracy studentów z wykładowcami w trakcie procesu dydaktycznego, co z pewnością pozytywnie wpływa na ogólny poziom jakości kształcenia.

Przykłady sytuacji kontrowersyjnych dotyczyły głównie dwóch obszarów: kwestii prowadzenia zajęć w trakcie semestru lub przeprowadzania zaliczeń i egzaminów w czasie sesji. W odniesieniu do pierwszej kwestii najwięcej kontrowersji pojawia się wtedy, gdy wykładowca nie traktuje wszystkich studentów w taki sam sposób. Naruszeniem zasady równości jest zarówno posiadanie ulubieńców i faworyzowanie ich, jak i upatrywanie sobie takich studentów, którym się specjalnie utrudnia osiągnięcie dobrych wyników w nauce. Jeden z respondentów stwierdził: „Jeśli nauczyciel akademicki uweźmie się na studenta, bo ma taki humor, przez co student ma problemy z zaliczeniem, jest to niemiłe”. Dodajmy, że tego typu sytuacje są również nieetyczne i niezgodne z przepisami dotyczącymi szkolnictwa wyższego. Kontrowersje budzą także niejasne (lub niejednolicie stosowane) zasady dotyczące usprawiedliwiania nieobecności na zajęciach czy nadrabiania zaległości w nauce. Chodzi nie tylko o nieuwzględnianie przez wykładowców zwolnień lekarskich, ale szerzej, o brak empatii wobec spraw prywatnych, brak elastyczności („nauczyciel-służbista”) i zbytne przywiązywanie wagi do formalności, czyli „bezduszne i suche traktowanie uczestników zajęć – niechęć do przyjęcia tłumaczeń studentów”. Niemiłe przez studentów widziane jest także wprowadzanie dodatkowych warunków i wymogów związanych z uczestnictwem w zajęciach, opisywane jako „nadmierna biurokracja i formalizacja nieprzewidziana przepisami”. Negatywnie na jakość kształcenia wpływają także sytuacje, „kiedy wykładowcy nie respektują decyzji wydanych przez władze uczelni, ponieważ «oni mają inny system»”. Wątpliwości budzą również przypadki, w których nie zostały jasno określone kryteria korzystania niektórych studentów z takich uprawnień jak np. możliwość zdawania egzaminu ustnego zamiast pisemnego czy możliwość zdawania w terminie „zerowym”, tzn. jeszcze przed rozpoczęciem sesji. Podobnie rzecz ma się z określaniem zakresu i egzekwowaniem uprawnień osób z niepełnosprawnością. Wiele z powyższych

kwestii jest (lub powinna być) uregulowana w ogólnych zasadach funkcjonowania uniwersytetów, a znajomość tych regulacji przez studentów i wykładowców na pewno ograniczyłaby możliwość powstawania konfliktów na tym tle.

Wiele napięć jest związanych ze sposobem organizacji i prowadzeniem zajęć akademickich. Jeden z uczestników badania wskazał, że „studenci przychodzili na każde zajęcia nieprzygotowani. Wykładowca był bardzo niezadowolony i często z tego tytułu powstawały konflikty”. Respondenci wskazywali, że jednostkowo zdarzają się także takie sytuacje jak „wyproszenie z zajęć, wraz obelgami, za nieprzygotowanie zadania domowego” oraz „wyśmianie przy całej grupie dziewczyny, która była dyslektykiem”. W odniesieniu do wykładowców niekiedy pojawiają się zastrzeżenia co do poziomu merytorycznego prowadzonych zajęć i niewystarczającego stopnia realizacji programu przedmiotu. Osobną kwestią, zaznaczoną już w poprzednim punkcie, są postawy wobec rozbieżności światopoglądowych, które naturalnie pojawiają się w trakcie zajęć konwersatoryjnych: „Wykładowca w krytyczny sposób wypowiadał się na tematy polityczne, a gdy jedna ze studentek wdała się w dyskusję, obraził ją słownie”. Jednostkowo zdarzało się, że „różnice poglądów (niezwiązane z przedmiotem ćwiczeń) były powodem nieotrzymania przez studenta zaliczenia”.

O nieporozumienia łatwo szczególnie wtedy, gdy wykładowcy są niedostępni, często odwołują lub przekładają zajęcia i nie odpowiadają na wiadomości e-mail. Respondenci przyznawali jednak, że problem braku szacunku i niewłaściwego zachowania może dotyczyć zarówno wykładowców, jak i studentów. Za przyczynę problemów niektórzy uznają także „zbytne spoufalanie się z młodą kadrą przez studentki”. Kolejnym rodzajem potencjalnych sytuacji konfliktowych są problemy w bieżącej współpracy promotora i studenta w trakcie pisania pracy dyplomowej. Zdarza się, że obie strony mają zupełnie odmienne wyobrażenia o wzajemnych rolach i obowiązkach, a sytuacji nie ułatwiają takie okoliczności jak niedotrzymywanie terminów czy próby plagiatów.

Jeśli chodzi o jeden z najbardziej newralgicznych (i potencjalnie konfliktowych) momentów w życiu akademickim, a więc o zaliczanie ćwiczeń i zdawanie egzaminów, to wyniki badania również i tu wskazują na konieczność zapewniania przez uczelnie jak największej transparentności i równości w traktowaniu wszystkich studentów. Czasami uczestnicy badania za

przyczynę wskazywali duży poziom trudności egzaminów, który skutkuje często bardzo słabymi ocenami, jednak o wiele poważniejsze zarzuty dotyczą np. niejasnych kryteriów zdobywania zaliczeń, gdy „prowadzący twierdzi, że student nie spełnia warunków, a student twierdzi, że nie były one jasno sprecyzowane”, niezgodności pomiędzy treścią zajęć a wymaganiami egzaminacyjnymi, niedotrzymywania terminów sprawdzania prac i wpiisywania ocen, braku dostępu studentów do prac egzaminacyjnych po ich sprawdzeniu i możliwości weryfikacji, np. poprawności podliczenia punktacji testu.

Wiele napięć powstaje w sytuacji, gdy studenci nie znają dokładnych zasad oceniania poziomu wiedzy i umiejętności w trakcie egzaminu. Idealnie byłoby, gdyby zawsze istniał jeden obiektywny wzorzec oceny – czy to dla egzaminu ustnego, czy prowadzonego w formie opisowej – ponieważ niepewność w tym zakresie „czasem powoduje u studentów poczucie dużej losowości”. Studentom nie podobają się także: „brak jasności oceniania, nieuzasadniona punktacja, powierzchowny wgląd do pracy”. Negatywne emocje z pewnością wywołała sytuacja, w której „nauczyciel zachowywał się w sposób uwłaczający studentowi, a student nie zareagował, aby nie narażać się na negatywny wynik egzaminu”. Poczucie niesprawiedliwości może wynikać także z rozbieżności stanowisk prezentowanych przez różnych badaczy w ramach tej samej dziedziny, co nie jest niczym zaskakującym na gruncie nauk społecznych i humanistycznych. Jednak w warunkach egzaminacyjnych nie powinno się dopuszczać do tego, aby „różne źródła pozyskania wiedzy (podręczniki) doprowadzały do różnych odpowiedzi, co w przypadku testów spowodowało konflikt, bo tam, gdzie zdania były podzielone, tego nie zaznaczano”. Napięcia wywołuje również sytuacja, gdy odpowiedź na egzaminie „generalnie jest dobra, ale nie taka jakiej by wykładowca chciał”. Studentom w pamięć zapadł też egzamin, w czasie którego ocenianie „opierało się na ocenianiu wyglądu, wad wymowy, a nie merytorycznej wiedzy”. Jak widać, kwestia obiektywnego i sprawiedliwego określania i stosowania kryteriów poziomu wiedzy w czasie zaliczeń i egzaminów jest jednym z najważniejszych potencjalnych źródeł konfliktów pomiędzy studentami a wykładowcami.

Analiza odpowiedzi uczestników badania na temat roli uczelni w rozwiązywaniu kontrowersji powstałych na linii studenci–wykładowcy zostanie przedstawiona w dalszej części tekstu, już teraz jednak możemy podkreślić,

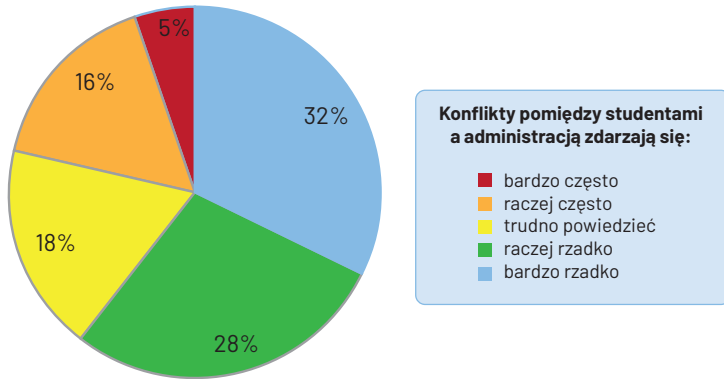
że w opinii słuchaczy wykładowca jest zawsze na pozycji silniejszej, a przedmiotowa relacja, przynajmniej do końca sesji egzaminacyjnej, ma charakter mocno „arbitralny”. Respondenci wskazywali, że wśród wykładowców widoczne jest (negatywnie odbierane) poczucie wyższości, wynikające np. z różnicy pozycji, poziomu wiedzy, wieku i odmiennej mentalności. Czasami natomiast konflikty powstają z powodu nadmiernych ambicji samych studentów lub z relacji osobistych, a nawet miłosnych, jakie nawiązują się pomiędzy studentami a wykładowcami. Zaznaczyć jednak trzeba, że opisany wyżej katalog sytuacji, które stawały się – według doświadczeń respondentów – przyczynami nieporozumień i sporów, mimo że obejmuje wiele przykładów, nie przeczy temu, że relacje w ramach społeczności uczelni są przez sporą większość postrzegane jako harmonijne i spokojne. Raczej należałoby stwierdzić, że burzliwe konflikty na uniwersytetach właśnie dlatego zwracają uwagę obserwatorów, że są sytuacjami wyjątkowymi.

Tytułem głębszej eksploracji pola badawczego, a także na potrzeby formułowania hipotez do kolejnych badań, do kilku kwestionariuszy wypełnianych przez przedstawicieli władz uczelni dodano pytania dotyczące relacji pomiędzy samymi nauczycielami akademickimi. Wśród przyczyn konfliktów w tym gronie na pierwszy plan wysuwają się sprawy dostępu do sprzętu i materiałów naukowych oraz do środków finansowych na realizację projektów i na wynagrodzenia. Drugą ważną przyczyną rywalizacji są kwestie polityki kadrowej, związane z zatrudnianiem nowych pracowników i awansami. Potencjalnym źródłem napięć jest także uzgadnianie podziału obowiązków w ramach zespołu badawczego, zasad publikacji badań wieloautorskich, w tym określanie udziałów procentowych wkładu we wspólne badania. Niekiedy różnice zdań wynikają z odmiennego podejścia do studentów, różnic osobowościowych lub ambicjonalnych. Wśród naukowców zdarzają się także przypadki nękania i mobbingu.

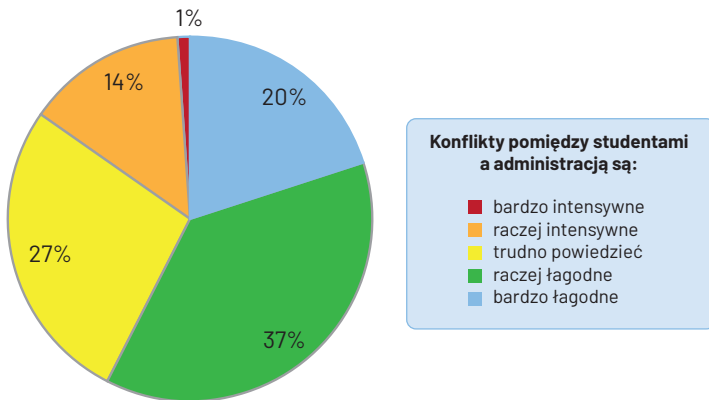
## **Relacje pomiędzy studentami a administracją uczelni**

Trzecia część kwestionariusza sporządzonego dla studentów dotyczyła stosunków pomiędzy nimi a pracownikami administracyjnymi uczelni (sekretariaty, dziekanaty, obsługa budynków). Zebrane odpowiedzi na temat liczby i natężenia konfliktów w tego typu relacjach przedstawiają poniższe rysunki.

**Rys. 5.** Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami a administracją



**Rys. 6.** Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami a administracją



W przypadku stosunków z administracją uczelni – w porównaniu z poprzednimi dwiema częściami kwestionariusza – studenci o wiele częściej stwierdzali, że konflikty te występują bardzo rzadko (32%, w części 1 tę odpowiedź wybrało 2%, a w części 2 – 20%). W sumie 60% respondentów stwierdziło, że załatwianie spraw formalnych jedynie wyjątkowo związane jest z koniecznością konfrontacji z odmiennym stanowiskiem. Nawet jeśli taki

spór się pojawi, to w opinii 57% uczestników badania i tak jest on łagodny. Jedynie 1% badanych stwierdziło, że są to napięcia bardzo intensywne. Potwierdzeniem dobrych relacji uczelnianych jest fakt, iż tutaj – w porównaniu do dwóch poprzednich części kwestionariusza – studenci wskazywali znacznie mniej przykładów konkretnych sytuacji wzbudzających kontrowersje. Może to wynikać z faktu, iż wiele spraw obecnie załatwia się drogą elektroniczną, za pośrednictwem komputerowego systemu obsługi studenta, ale z drugiej strony to właśnie „automatyczne działanie systemu i niemożliwość dostosowania tego do rzeczywistości” jest źródłem napięć. Inny respondent wskazał, że zdarza się, iż „system nie działa i nie można załatwić ważnych spraw, przez co dochodzi do kłótni w dziekanacie”.

Nieporozumienia na linii student–pracownik administracyjny uczelni najczęściej dotyczą załatwiania spraw formalnych, które albo nie są objęte żadnymi oficjalnymi procedurami, albo takie procedury istnieją, ale są nieprzestrzegane, różnie interpretowane lub niejednolicie stosowane, a czasami stosowane zbyt rygorystycznie, co skutkuje np. odsyłaniem studenta „od gabinetu do gabinetu”. Wśród podanych przez respondentów przykładów konfliktów znalazła się sytuacja, w której „pracownik administracji nie wytłumaczył, jakich dokumentów oczekuje, a student zdenerwował się i pokłócił się z pracownikiem”. Kwestia znajomości i praktycznego stosowania instrukcji dotyczy jednak obu stron, podobnie jak kwestia zdarzającego się bałaganu w dokumentacji. Z braku istnienia lub stosowania procedur wynika czasami „niemożność załatwienia sprawy, która studentowi wydawała się prosta”.

Wiele kłopotów ma też swoje źródło w barierach komunikacyjnych – zdarza się, że administracja nie przekazuje studentom ważnych informacji, np. o odwołaniu zajęć, czasami przekazuje informacje błędne, a niekiedy różnym studentom przekazuje różne wiadomości na ten sam temat. Niezadowolenie słuchaczy budzą też opóźnienia w procedurach (np. skutkujące późniejszym terminem wypłaty stypendiów), decyzje wydawane w sposób niejasny oraz decyzje, które są następnie wielokrotnie zmieniane. Potencjalnymi źródłami konfliktów są takie kwestie jak: zasady przepisywania przedmiotów z innych kierunków lub uczelni, niewystarczająca ilość miejsc przy zapisach na przedmioty lub trudności z przepisywaniem się pomiędzy grupami zajęciowymi. Sporadycznie zdarza się, że napięcie spowodowane jest niedostępnością pracowników uczelni.

Konflikty o charakterze personalnym mają często tło strukturalne. Jeden z respondentów stwierdził, że „różnica zdań jest możliwa bardzo często, powodem może być stres i brak czasu, gdy student chce coś szybko załatwić i zostaje odesłany z niczym”. Inny zaś napisał, że „pani z dziekanatu jest nieprzyjemna, aż strach po coś iść i zapytać. Rozmowy telefoniczne z dziekanatem też nie są miłe.” Studentów denerwuje „obrażanie, pouczenie, poniżanie, wytykanie błędów”. Do problemów w relacjach pomiędzy studentami a administracją przyczyniają się jednak obie strony, co wynika z „przedmiotowego i pogardliwego nastawienia do studentów pracowników administracyjnych oraz niewłaściwego zachowania części studentów”. Niektórzy uczestnicy badania wskazywali na poczucie wyższości pracowników uczelni, inni z kolei podkreślali ich domniemane kompleksy. Pracownicy administracyjni czasami wyrażają swoją irytację wobec niezorganizowania studentów. Trudności w relacjach zdarzają się nie tylko w sekretariatach i dziekanatach, bo np. „studenci kłócą się o książki w bibliotece, ponieważ jest ich mało, a każdy chce mieć najnowszą książkę z aktualną wiedzą”, „koleżanka nie mogła zostawić w portierni materiałów dla innej koleżanki”, „student chciał zostawić rzeczy w szatni – odmówiono mu z powodu późnej pory”. Jednak – w świetle wyżej przedstawionych odpowiedzi na pytania ogólne – należy podkreślić, że relacje studentów i pracowników administracyjnych uczelni prawie zawsze są oparte na szacunku i współpracy, nie napotykają większych problemów, a ewentualne nieporozumienia mają łagodny przebieg i szybko znajdują rozwiązanie.

## **Opinie o sposobach rozwiązywania konfliktów uczelnianych**

Kwestionariusz omawianego badania zawierał również pytania dotyczące zasadności i ewentualnych skutków angażowania do konfliktów uczelnianych szerszego grona osób i ujawniania ich przebiegu na zewnątrz uniwersytetu. Ogólny wydźwięk opinii wyrażanych przez respondentów jest w tym zakresie negatywny – często pojawiały się opinie świadczące o tym, że nagłaśnianie sporów w środowisku akademickim „nie działa”, powoduje opóźnienie w rozwiązaniu spraw, dezinformację, uszczywnienie stanowisk, niepotrzebne „rozdmuchanie” sytuacji, tworzy atmosferę skandalu i przyczynia się do wewnętrznych podziałów. Poszerzenie grona uczestników konfliktu skłania niekiedy strony do zaangażowania, ale najczęściej są to tylko działania

symboliczne, a ewentualne porozumienia mają charakter pozorny, co w efekcie obraca się na niekorzyść studentów. Zdarza się też, że ujawnienie sytuacji spornej kończy się „czasami hejtem na osobę, która to zgłosiła”. Jeśli chodzi o napięcia pomiędzy studentami, to istnieje ryzyko, że nagłośnienie kończy się źle dla wszystkich stron, gdyż każda z nich zostanie ukarana. Na linii student–wykładowcy ujawnienie problemu prowadzi w opiniach uczestników badania do osłabienia autorytetu nauczyciela, jednak niektórzy uczestnicy zajęć boją się, że profesor będzie próbował się zemścić na nich, np. w czasie sesji egzaminacyjnej. Podobnie w przypadku stosunków studentów z pracownikami administracyjnymi zdarzały się opinie, że nagłośnienie problemów może skończyć się „jeszcze gorszym traktowaniem studenta”.

Niektórzy respondenci dostrzegali jednak pewne korzyści, jakie mogą płynąć z szukania pomocy u nadrzędnych organów uczelni lub w innych instytucjach. „Rozdmuchanie” określonego konfliktu może służyć np. zwróceniu uwagi władz uczelni na dotychczas ignorowany problem lub włączeniu się w sprawę większej grupy studentów będących w podobnej sytuacji, przez co „nauczyciel czuje wtedy większą powagę sytuacji”. Nagłośnienie problemu może też być postrzegane jako jedyny skuteczny sposób wywarcia przez słuchaczy presji na władzach uczelni, ponieważ „jeżeli student ma rację, to często wtedy dopiero jego prawa są szanowane”.

Kolejna grupa pytań dotyczyła roli uczelni w rozwiązywaniu różnego rodzaju konfliktów organizacyjnych, a odpowiedzi respondentów dosyć jednoznacznie wskazywały, że to właśnie na władzach poszczególnych jednostek organizacyjnych powinna spoczywać największa odpowiedzialność za radzenie sobie z wewnętrznymi napięciami. Uczelnie powinny być aktywne w zakresie ograniczania negatywnych skutków nieporozumień i dążenia do ich konstruktywnego rozwiązywania. Przede wszystkim chodzi tu o wspieranie stron mających dobre intencje i wolę porozumienia, ochronę praw jednostki, dbałość o nienaruszanie zasad prawa, etyki i wzajemnego szacunku (godności) osób stanowiących społeczność akademicką. Najczęściej wystarczy po prostu przypomnienie lub uświadomienie uczestnikom sporów zasad obowiązujących w uczelni. Samo okazanie przez władze uczelni zainteresowania daną sprawą i szybkie zajęcie stanowiska daje już studentom poczucie, że ktoś się o nich troszczy. Czasami konieczna jest zaś wyraźna izolacja skłóconych osób i wyeliminowanie ewentualnego zagrożenia dla bezpieczeństwa.



W komentarzach na temat merytorycznej treści zajęć (w znakomitej większości zawierających opinie pozytywne i entuzjastyczne) studenci sporadycznie wskazywali na: rektora, dziekana, prodziekana ds. studenckich, rzecznika akademickiego, uczelniane centrum rozwiązywania sporów, dyrektora instytutu, kierownika katedry, opiekuna roku. Dużą rolę przypisywano także działaniom samorządu studenckiego. W sprawach związanych z zakwaterowaniem jako osoby właściwe wskazywani byli kierownicy domów studenckich oraz członkowie rad mieszkańców. Co warto podkreślić, sami studenci dostrzegają potrzebę stosowania mediacji akademickiej. Jednostkowo pojawiły się też postulaty korzystania przez władze uczelni z postępowań dyscyplinarnych, sądów koleżeńskich czy komisji antymobbingowych, ewentualnie zewnętrznych arbitrów i mediatorów. Niezależnie od charakteru danego postępowania uczestnicy badania wskazywali, że w uniwersytetach konieczne jest „wprowadzenie skutecznej i trwałej ochrony praw studentów”, polegającej nie tyle na stosowaniu metod oficjalnych i władczych, co na oferowaniu wsparcia i pomocy w osiągnięciu rzeczywistego rozwiązania problemu w sposób obiektywny i merytoryczny. Wybór konkretnej drogi dla skutecznego załatwienia danej sprawy powinien odbywać się na podstawie analizy takich okoliczności jak: postawy stron, waga sprawy, rodzaj konfliktu, jego intensywność oraz skutki dalszej eskalacji. Respondenci dostrzegali też wyraźną potrzebę takiego zorganizowania systemu rozwiązywania konfliktów uczelnianych, aby w jak największym stopniu zapewnić równą pozycję stron. Uczelnia powinna więc ingerować w sytuacje sporne, „ale powinna chronić bardziej studenta z racji jego słabszej pozycji”, ponieważ „już z założenia nauczyciel jest bliżej uczelni”. Jeden z respondentów stwierdził, że w warunkach uniwersyteckich „w praktyce nie da się porozumieć, zawsze władze wspierają nauczyciela”. Ważne jest także informowanie studentów o możliwych sposobach postępowania w razie wystąpienia różnego rodzaju nieporozumień. Na pytanie o to, jakie organy uczelni zajmują się rozwiązywaniem konfliktów, jeden ze studentów napisał: „Kończę studia, a nie znam ani jednej jednostki. Teoretycznie samorząd, ale jak to się odbywa – nie mam pojęcia. Wszystko za zamkniętymi drzwiami.” Ten sam respondent podkreślił także konieczność szkolenia pracowników administracyjnych, które miałyby ich przekonać, „że może, ale tylko może, student nie jest największym wrogiem”.

Uczestnicy badania właśnie w odpowiednim ukształtowaniu struktury organizacyjnej uczelni i sprawnej realizacji zadań poszczególnych jej organów

upatrywali nadziei na skuteczne wyeliminowanie antagonizmów na linii studenci–wykładowcy i studenci–administracja. Relatywnie najmniejszy zakres odpowiedzialności przypisywano obszarowi relacji wewnątrz środowiska studenckiego. W ankietach padały stwierdzenia, że „uczelnia nie powinna być bezpośrednio zamieszana w relacje między studentami, jeśli sprawa nie jest obiektywnie poważna” lub że należy wtedy „nie ingerować, bo to jest spór między dorosłymi”. Nieporozumienia między studentami są zazwyczaj łagodne i nie trwają długo, bo „to nie są aż tak ogromne konflikty, by je nagłaśniać i zazwyczaj są rozwiązywane w prywatnym gronie”.

## **Komentarze w ankietach ewaluacyjnych i odpowiedzi z wywiadów**

Analiza komentarzy studentów objęła bardzo obszerny materiał badawczy (2378 wypowiedzi) o różnej strukturze. Wypowiedzi – z uwagi na umieszczenie ich w ankiecie ewaluacyjnej zajęcia – nie odnosiły się wprost do konfliktów, ich kategorii czy sposobów rozwiązania. Niemniej jednak ich treść „mapuje” obszary potencjalnego konfliktu, a w części przypadków pozwala na „przewidywanie” eskalacji czy wręcz nieuniknionego wybuchu sporu. Z tego względu istnienie w systemie ewaluacyjnym obszaru swobodnej wypowiedzi studenta ma i będzie miało znaczenie dla efektywnej polityki uczelni w zakresie kreowania polityki dobrych praktyk akademickich w kwestii rozwiązywania sporów, podnoszenia jakości kształcenia dotyczącego komunikacji w sporze, ale także – co z punktu widzenia prowadzonych badań jest niezwykle istotne – prewencji sporów, wczesnego ich neutralizowania lub rozwiązywania, a także reagowania na istniejące sytuacje.

Podstawowy wniosek ogólny napawa optymizmem. Znakomita większość komentarzy ma przesłanie pozytywne (ponad 70%), a niekiedy wręcz entuzjastyczne (ok. 10%). Około 20% wypowiedzi ma charakter wypowiedzi zawierających konstruktywne wnioski, podobna liczba wypowiedzi zawiera komentarze wyłącznie krytyczne. W odniesieniu do tych ostatnich wnioski winny być wyciągnięte przez adresata, a w marginalnej części być może także przez uczelnię.

Analizując treść komentarzy, należy wskazać, że rozciągały się one szerokim wachlarzem – poczynając od elegancji i kultury osobistej prowadzących zajęcia, poprzez sposób wygłaszania wykładów czy prezentowania treści



w różnych formach zajęć, do ocen merytorycznych odnośnie do treści wypowiedzi i dostarczanych materiałów dydaktycznych. Znakomita większość wypowiedzi krytycznych koresponduje z uwagami zawartymi w ankietach badawczych dotyczących relacji pracownik naukowy–student. Treść komentarzy może wskazywać, jak pracownicy naukowci uczelni kształtują lub mogą kształtować poczucie własnej wartości studentów, ale także obraz uczelni. Wypowiedzi odnoszące się do spóźnień na zajęcia, odwoływania zajęć w ostatniej chwili (późno w nocy albo w dniu zajęć), lekceważący styl wypowiedzi, niestaranność komunikacyjna – wytwarzają w studentach poczucie niższej wartości, „nieliczenia się z nimi”, lekceważenia. Zauważalna grupa komentarzy dotyczyła treści umieszczanych przez pracowników w systemach informacji USOS, w tym sylabusach, a faktycznym przebiegiem zajęć, wymogami kolokwialnymi, zaliczeniowymi czy egzaminacyjnymi. Studenci, korzystając z anonimowości gwarantowanej przez system internetowy, otwarcie wskazywali na sytuacje, które poddane krytycznej ocenie mogą świadczyć o nadużyciu pozycji nauczyciela akademickiego, naruszeniu wartości akademickich, ograniczeniach konstruktywnego dialogu. Sytuacje takie wymagałyby wyjaśnienia, a nade wszystko rozmowy z zainteresowanym.

W zakresie komentarzy odnoszących się do merytorycznej treści zajęć (pozostawiając na boku znakomitą większość zawierającą uwagi pozytywne i entuzjastyczne) wskazywano na widoczny rozdźwięk między wiedzą i kompetencjami wykładowcy a przygotowaniem dydaktycznym i sposobem podawania treści przez nauczyciela akademickiego. Uwagi dotyczące czytania tekstu ustawy czy orzeczeń, mówienia „pod nosem” albo „do samego siebie”, monotonii i czasu wypowiedzi, braku konkluzywności, gubienia wątków – są elementami, które mogą wywoływać frustrację, zniechęcenie, negatywną ocenę pracownika i pośrednio uczelni. W tym zakresie łatwy do zidentyfikowania jest poziom legitymizacji negatywnych odczuć studenta, a następnie możliwy do przewidzenia jest konflikt na tle oceny jakości pracy dydaktycznej czy wręcz „parametrów naukowych” poszczególnych pracowników. Studenci nie stronią od mediów elektronicznych, do których przenoszą znakomitą większość emocjonalnych wypowiedzi, które zmnożone ilością wpisów, pewnym uogólnieniem i niekiedy niechęcią, rzutować mogą na obraz uczelni. Generują one konflikty w zakresie dóbr osobistych, gdyż obie strony sceny (student i wykładowca zza katedry) oceniają sytuację z „własnej” perspektywy. Subiektywność ocen i brak wczesnego dialogu,

brak krytycznej oceny własnej pracy, brak odwagi w skierowaniu postulatów czy wniosku na przyszłość, a także strach przed otwartą krytyką pracownika naukowego – od którego zależało będzie zaliczenia zajęć lub zdanie egzaminu – prowadzi do wybuchu nierzadko przykrych konfliktów, oskarżeń i uruchomienia procedur formalnych. Z drugiej jednak strony dostępność takich komentarzy może być narzędziem polepszania i podnoszenia jakości pracy nauczycieli akademickich. Dotyczy to zarówno obszaru techniki komunikacji, jak i metod dydaktycznych.

W komentarzach widać także brak poczucia sprawczości po stronie studentów. Niektóre wpisy wskazują, że mimo zgłoszenia uwag nie spotykają się one z żadną odpowiedzią, zmianą praktyki lub przynajmniej ustosunkowaniem się do propozycji.

W krytycznych komentarzach pojawiły się także bardzo niepokojące wypowiedzi dotyczące przekazywania treści o charakterze politycznym lub nasycone treściami radykalnymi, ksenofobicznymi. Wydaje się, że takie komentarze stanowią podstawę do budowania uprzedzeń, niechęci, a być może nawet dyskryminacji i mowy nienawiści. Ich występowanie powinno być sygnałem do kroków o charakterze hospitacyjnym.

Obraz rysujący się na podstawie wywiadów pozwala uszeregować konflikty w zależności od ich intensywności, ilości, przedmiotu. Podkreślić jednak należy, że wiedza większości interlokutorów miała charakter wycinkowy. Dopiero zebranie szeregu wypowiedzi pozwala na zbudowanie obrazu odzwierciedlającego obszary konfliktów. Dalszych badań wymagałoby jednak ustalenie, czy ilość i intensywność konfliktów ma powiązanie np. z profilem wydziału czy jednostki, jej sfeminizowaniem lub zmaskulinizowaniem, zasobnością budżetu czy dostępnością pomieszczeń. Wstępnie można jednak wskazać, że tam, gdzie zasoby materialne jednostek są skromniejsze, a dostępność pracowni do badań, sprzętu, pieniędzy i przestrzeni czasowych mniejsza, tam częściej „iskrzą spory”. Na wydziałach zdominowanych przez jedną płęć częściej występują zjawiska związane z dyskryminacją, mizoginizmem, przejawami niechęci wobec odmienności. Zasadniczo w całym przekroju uniwersytetu pojawiają się sytuacje mobbingowe. Rzadziej o charakterze molestowania.

Sporym wyzwaniem dla uczelni jest rozwiązywanie konfliktów z osobami przejawiającymi dysfunkcje psychiczne. Trudności dotyczą nie tylko dotarcia do osoby, ale także „strachu” przed eskalacją konfliktu czy wręcz

agresją ze strony osoby obciążonej dysfunkcją. W świadomości rozmówców przebija się wiedza o działalności programu SOWA, ale nadal nie ma koncepcji, co robić w sytuacji, gdy student sam nie poprosi o pomoc.

Jeżeli chodzi o kategorie spraw, to na pierwszy plan wysuwają się sprawy dotyczące dóbr osobistych i przywłaszczenia praw objętych ochroną autorską. Druga grupa to zdarzenia zewnętrzne, niezwiązane bezpośrednio z pracą na uczelni, np. wykroczenia studentów, pracowników, incydenty obyczajowe itd. Trzeci istotny dział to zachowania o charakterze stalkingu, groźby, agresji, psychicznej bądź niekiedy fizycznej, mobbingu.

Osobną kategorią są konflikty na tle zasobów (domy akademickie, środki na badania), ale w tym zakresie materiał badawczy nie był wystarczający do formułowania wniosków, nawet wstępnych.

W wypowiedziach o działalności rzeczników dyscyplinarnych ujawnia się opis „modelu śledczego” prowadzenia postępowań, przy niewielkim rozoznaniu w zakresie technik komunikacji zmierzających do minimalizacji ponownej wiktyimizacji pokrzywdzonego lub wiktyimizacji domniemanego sprawcy. W wypowiedziach osób pokrzywdzonych dostrzegalne jest poczucie wyrzucenia ich poza nawias procedury oraz częsty brak poinformowania o wynikach postępowania. Rzecznicy co do zasady nie rozważają skierowania sprawy na drogi alternatywne – z uwagi na zakres ich obowiązków wyznaczony zadaniami rzecznika. Na marginesie warto zauważyć, że koresponduje to z argumentacją sędziów, którzy twierdzą, że powołania są oni do sądenia, a nie do kierowania spraw na drogi alternatywne. Mimo to zarówno Komisja Europejska<sup>2</sup>, jak i ustawodawca polski podjęli kroki, które mają zbudować nową świadomość prawną dotyczącą alternatywnych metod rozwiązywania sporów w taki sposób, aby osiągnąć realizację szerszych wartości społecznych. Za główną wartość uznaje się pozostawienie spraw w rękach decydentów, gdyż to oni mogą zoptymalizować rozwiązanie przystające do ich interesów. Każde rozwiązanie sądowe jest rozwiązaniem „narzuconym” przez osobę trzecią, nawet jeśli jest legitymowane podstawą prawną. Warto, aby uniwersytety podążyły za tym modelem, a przynajmniej rozwały taką drogę, zanim ponaglenie nastąpi ze strony ustawodawcy. W zakresie ustaleń końcowych swoich czynności rzecznicy są niezależni i co do zasady nie czują potrzeby konsultacji wniosków. Praktycznie w ich postępowania

2 Mediation Development Toolkit. Ensuring implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation CEPEJ (2018)7 z dnia 27.06.2018 r.

nie dochodzi do powołania się na akty prawa miękkiego, takie jak kodeksy wartości czy kodeksy etyki.

Wniosek, który rysuje się z wywiadów, świadczy o pewnym rozproszeniu informacyjnym w kwestii tego kto, kiedy i jak może wspierać interlokutorów w konflikcie w ramach struktur uniwersyteckich.

## Podsumowanie

Badania, których wyniki zaprezentowano wyżej, miały charakter wstępny i służyły głównie do eksploracji szerokiego obszaru badawczego, jakim jest problematyka przyczyn, skutków i sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych w uczelniach publicznych. Przeprowadzony w formie ilościowo-jakościowej sondaż opinii studentów nie miał na celu ustalenia rzeczywistego zakresu występowania różnych zjawisk, a jedynie zrekonstruowanie ogólnej „mapy” problemów, na jakie zwracają uwagę „klienci” instytucji akademickich. Jednak pomimo tego, że badanie miało charakter fragmentaryczny i nie może być podstawą to wysuwania daleko idących generalizacji, można na podstawie zebranego materiału empirycznego wysnuć pewne wnioski, które z kolei mogą stanowić inspirację do dalszych, bardziej szczegółowych planów badawczych. Przede wszystkim – wbrew opinii opartej na hipotezie, że konflikty uczelniane stanowią organizacyjne „tabu” – okazuje się, że tego typu sytuacje nie należą do rzadkości w środowisku uczelnianym, a wręcz można odnieść wrażenie, że respondenci mieli pewną łatwość we wskazywaniu konkretnych przykładów różnego rodzaju nieporozumień, z którymi zetknęli się bezpośrednio lub pośrednio. Konflikt wewnątrz uczelni, jeśli już się pojawi i rozprzestrzeni, staje się (zapewne na zasadzie plotki) atrakcyjnym tematem rozmów i „szukaniem sensacji”. Wbrew jednak temu, czego można było się spodziewać na podstawie analiz teoretycznych, to wcale nie problemy organizacyjne stanowią główne źródło antagonizmów w tak dużych systemach, jakimi są współczesne uniwersytety. Najmniej konkretnych przykładów respondenci podali właśnie w pytaniach dotyczących stosunków pomiędzy studentami a pracownikami administracyjnymi.

Jeśli chodzi o przebieg konfliktów uczelnianych, to generalnie nie są one postrzegane jako bardzo częste i bardzo intensywne, ale używanie nowych form komunikacji internetowej niestety wpływa na ich zaostrenie, być może ze względu na (nie zawsze uzasadnione) poczucie anonimowości. Z jednej



strony odpowiedzialność za rozwiązywanie trudnych sytuacji konfliktowych spoczywa głównie na władzach uczelni, z drugiej – studenci mają często obawy o brak obiektywnych procedur oceny sytuacji i uważają, że stoją na straconej pozycji. Najbardziej zniechęcającą sytuacją jest taka, w której określone kwestie budzą sprzeciw studentów, jednak po wykonaniu przez władze pewnych pozornych ruchów sytuacja się uspokaja, ale tylko po to, aby za jakiś czas (np. w kolejnym roku akademickim) stary problem pojawił się na nowo.

Przedstawione wyżej wyniki badań wstępnych skłaniają do zwrócenia uwagi na kilka zagadnień, które do tej pory nie doczekały się pogłębionej refleksji. Dalsze analizy powinny dotyczyć m.in.:

- aktualnego stanu zastosowania negocjacji, mediacji i innych procedur polubownych w polskich uczelniach publicznych i oferty szkoleń w tym zakresie;
- aktualnej treści i interpretacji odpowiednich przepisów prawa oraz regulacji wewnętrznych (*soft law*);
- optymalnego poziomu instytucjonalizacji systemu zarządzania konfliktami uczelnianymi;
- skuteczności różnorodnych technik rozwiązywania konfliktów wewnątrz i pomiędzy studentami, wykładowcami, administracją i władzą uczelni;
- zależności pomiędzy stosowaniem mediacji akademickiej a jakością kształcenia i warunkami pracy naukowej;
- mechanizmów wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy uczelniami publicznymi;
- opracowywania podręczników, programów szkoleń i warsztatów z zakresu innowacyjnych metod rozwiązywania konfliktów uczelnianych oraz promowania wiedzy na ten temat.



Uniwersytet Papieski  
Jana Pawła II  
w Krakowie