



Złożenie pracy online:
2011-09-12 13:57:43
Kod pracy:
5880

Anna Szczepaniak
(nr albumu: 8527*ZIM/LIC)

Praca magisterska

**ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PLACÓWEK OPIEKUŃCZO -
WYCHOWAWCZYCH W NOWYM SĄCZU W KONTEKŚCIE
PSYCHOSPOŁECZNYCH UWARUNKOWAŃ PRACY PEDAGOGÓW Z
MŁODZIEŻĄ NIEDOSTOSOWANĄ SPOŁECZNIE**

**Managing a group of childcare institutions in Nowy Sącz in the
context of psychosocial conditions of teachers' work with socially
maladjusted adolescents**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie i marketing

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Halina Tomalska

W trudach i zawiłościach życia jakie przyniósł mi los niniejsza praca była dla mnie prawdziwym wyzwaniem. W chwilach zwątpienia i upadku wiary we własne jestestwo otrzymałam prawdziwą serdeczność i wręcz matczyne wsparcie od mojej promotorki Pani dr prof. Haliny Tomalskiej.

Pragnę również podziękować mojemu synkowi Dawidowi, za to że tak wytrwale wspierał mnie i podsycał wiarę w to, że mimo przeciwności losu dokonam tego, co chwilami wydawało się niemożliwe.

ABSTRAKT

Tematyka pracy jest wyrazem moich zainteresowań specyfiką funkcjonowania i zarządzania Placówką Interwencyjną. Funkcjonowanie placówki, która sprawuje zadania opiekuńcze i wychowawcze wymaga wielu umiejętności od dyrektora i wychowawców. Sprawowanie nadzoru i wychowania nad dziećmi i młodzieżą z rodzin patologicznych, często z dużym stopniem niedostosowania społecznego niesie ze sobą różnego rodzaju zagrożenia wychowawcze. Stąd też ich systematyzacja oraz próba diagnozy znalazły swoje obszernie rozwinięcie merytoryczne w pracy. Zarządzanie Placówką Opiekuńczo – Wychowawczą, tym samym także jej personelem, jest narażone na szereg nieprzewidywalnych zdarzeń, często zdarzeń krytycznych, których oddziaływanie może w silny sposób wpłynąć nie tylko na wychowanków placówki, ale też na opiekunów.

Praca jest teoretyczno – badawcza. Punktem wyjścia do badań było ustalenie problemu, celów i hipotez badawczych. Wybór metody ankietowej oraz kwestionariusza o rozbudowanych modułach był podyktowany celem, tj. zdiagnozowaniem i oceną stopnia zagrożenia wypaleniem zawodowym pracowników Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych. Badania wykazały, że praca pedagogów w środowisku młodzieży obciążonej niedostosowaniem społecznym w istocie jest narażona na wiele źródeł stresu i może stwarzać zagrożenie wystąpienia symptomów wypalenia zawodowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kierowanie, niedostosowanie społeczne, wychowanie, resocjalizacja, stres, wypalenie zawodowe.

ABSTRACT

The subject of the thesis is an expression of my interest in the matter of functioning as well as managing Protective- Educational Outposts. The functioning of the outpost, which incorporates tasks within raising as well as protecting requires considerable skill from the principal and care takers. Supervising and raising children and teenagers from pathological families, often with a high degree of social dysfunction carries along many types of hazards in raising adolescents. From which their systematization and trial of diagnosis found their extensive display of merit in the thesis. Managing a Protective-Educational Outpost, as well as its personnel, is faced with many risks and unpredictable happenings, often critical ones, which could have an effect in a strong way not only on the pupils but also on the care takers.

The thesis is theoretical and combines research. The point of entering the research was establishing the issues, goals and hypothesis of research. The choice of method was a questionnaire as well as inquiry- sheet with extensive modules was guided by the goal, for example, diagnosing and evaluating the risk level of the care takers burning out in their work in the Protective- Educational Outposts. The research indicated that the work of pedagogues in the environment filled with teenagers that are socially challenged in fact is endangered by many sources of stress and could lead to the appearance of symptoms of career burn-out.

Key words: managing, leading, socially dysfunctional, upbringing, re-socialization, stress, career burn- out.

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1: Wprowadzenie do problematyki zarządzania współczesną Placówką Interwencyjną jako instytucją użyteczności publicznej	
Interwencyjną jako instytucją użyteczności publicznej	9
1.1 Funkcjonowanie placówki interwencyjnej jako instytucji użyteczności publicznej w otoczeniu zewnętrznym	9
1.2 Cele, funkcje i zadania zarządzania placówką opiekuńczo - wychowawczą	14
1.3 Zarządzanie, a kierowanie; wyjaśnienie terminologii pojęć kluczowych	21
1.4 Modele zarządzania w placówce opiekuńczo - wychowawczej	24
1.5 Specyfika zarządzania placówką opiekuńczo - wychowawczą	28
Rozdział 2: Funkcje pedagogiki resocjalizacyjnej i jej problemy w perspektywie zarządzania placówką opiekuńczo - wychowawczą	
zarządzania placówką opiekuńczo - wychowawczą	32
2.1 Zachowania młodzieży społecznie niedostosowanej jako przedmiot zainteresowań pedagogiki resocjalizacyjnej	32
2.2 Problemy opieki i wychowania dzieci i młodzieży z rodzin patologicznych	38
2.3 Analiza przyczyn i przejawów niedostosowania społecznego młodzieży	41
2.4 Role i funkcje pedagogów resocjalizacyjnych w placówce opiekuńczo - wychowawczej	48
Rozdział 3: Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą trudną w placówce interwencyjnej	
wychowawczej z młodzieżą trudną w placówce interwencyjnej	55
3.1 Społeczne aspekty pracy w placówce interwencyjnej	55
3.2 Analiza psychologicznego oddziaływania dydaktyczno – wychowawczego: resocjalizacja jako cel działania wychowawczego	57
3.3 Zdarzenia krytyczne w pracy z młodzieżą trudną; opis przypadków	61
3.4 Aspekty prawne uwarunkowania pracy dydaktyczno – wychowawczej w placówce interwencyjnej	68
3.5 Problem wypalenia zawodowego wychowawców jako realne ryzyko w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym	72

Rozdział 4: Metodologia badań w zakresie zarządzania pracownikami Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych w Nowym Sączu	81
4.1 Cele, zadania i prawny zakres odpowiedzialności placówki opiekuńczo - wychowawczej	81
4.2 Problem badawczy, określenie celów i sformułowanie hipotez	87
4.3 Opis metody i narzędzi badawczych: zakresy badań	90
4.4 Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań; wnioski	93
4.4.1 Wstęp do analizy wyników badań – prezentacja respondentów.....	93
4.4.2 Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań	96
4.4.3 Wnioski wynikające z wyników badań i weryfikacja hipotez.....	109
Zakończenie	113
Spis rysunków	115
Spis tabel	117
Bibliografia	118
Załączniki	125

WSTĘP

Tematem niniejszej pracy jest analiza zarządzania pracownikami - pedagogami Placówki Interwencyjnej wchodzącej w skład Zespołu Placówek Opiekuńczo - Wychowawczych w Nowym Sączu w kontekście ich pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie. Zagadnienie to jest obrazowane na tle współczesnych problemów pedagogiki resocjalizacyjnej oraz rozszerzone o analizę głównych symptomów wypalenia zawodowego i ich źródeł wśród pedagogów opiekuńczo – wychowawczych. Tematyka niniejszego opracowania wypływa z moich zainteresowań i znajomości realiów pracy w bezpośrednim kontakcie z dziećmi i młodzieżą obciążoną różnego rodzaju patologiami.

Powyższe zagadnienie jest także ciekawym tematem badawczym, gdyż zarządzanie samo w sobie wymaga szeregu predyspozycji osobowościowych do kierowania placówką o charakterze interwencyjnym. Od osoby dyrektora wymaga się umiejętności nie tylko menedżerskich, ale też diagnostyczno – psychologicznych i pedagogicznych. To właśnie złożoność funkcji dyrektora placówki opiekuńczo – wychowawczej, która poza zagadnieniami stricte zarządczymi, łączy w sobie działania wspierające procesy resocjalizujące, stała się dla mnie głównym czynnikiem motywującym do pisania tej pracy oraz tematycznych badań .

Problem niedostosowania społecznego nie tylko wśród nieletnich, ale też wśród dorosłych przybiera na wadze. Coraz częściej obserwuje się szereg zachowań dewiacyjnych, częstokroć już na tyle mocno tkwiących w jednostkach, że ich wykorzenienie staje się mozolnym procesem w ramach zabiegów resocjalizująco – wychowujących. Współczesny rytm życia skłania do tego, by uświadamiać dzieciom i młodzieży jak celowe jest budowanie własnej tożsamości i hierarchii wartości kształtujących ich postawy w zgodzie z funkcjonującymi normami społecznymi.

W rozdziale pierwszym dokonałam charakterystyki otoczenia zewnętrznego instytucji użyteczności publicznej jaką jest Zespół Placówek Opiekuńczo –Wychowawczych w Nowym Sączu [dalej: ZPOW]. Ponadto określiłam główne cele i funkcje zarządzania placówką opiekuńczo – wychowawczą i dokonałam charakterystyki zagadnień zarządzania oraz kierowania uwzględniając ich złożoność i specyfikę wynikającą z obciążeń środowiska pracy z dziećmi i młodzieżą niedostosowaną społecznie.

W kolejnym rozdziale dokonałam aplikacji problemów zarządczych na grunt pedagogiki resocjalizacyjnej. Przedstawiłam problem niedostosowania społecznego jako przedmiot zainteresowań pedagogiki resocjalizacyjnej, poddałam analizie przyczyny i główne przejawy

„odmienności” społecznej dzieci z rodzin patologicznych oraz określiłam główne role i funkcje pedagogów resocjalizacyjnych.

Proces wychowawczy jednostki niedostosowanej społecznie jest niewątpliwie bardzo złożony i mozolny. Towarzyszy mu szereg oddziaływań psychologicznych, społecznych i prawnych, które stały się przedmiotem moich rozważań w rozdziale trzecim. Określiłam resocjalizację jako cel działania wychowawczego, dokonałam opisu przypadków zdarzeń krytycznych towarzyszących pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą niedostosowaną społecznie, by w konsekwencji tych rozważań rozwinąć problem wystąpienia wypalenia zawodowego pedagogów. Wypalenie zawodowe w tym środowisku pracy stanowi realne ryzyko dla osobowości pedagogów.

Rozdział czwarty zawiera skonkretyzowany opis celów, zadań i prawnego zakresu odpowiedzialności ZPOW w Nowym Sączu, miejscu - w którym przeprowadziłam badania. Ponieważ praca ma charakter teoretyczno – badawczy w rozdziale tym skupiłam uwagę na nakreśleniu w nim problemu badawczego oraz celów badań i sformułowałam hipotezy. Do tych założeń dostosowałam metodę i narzędzia badawcze.

Analizę jakościową i ilościową wyników badań dokonałam w trzech podpunktach; w pierwszym zaprezentowałam respondentów i określiłam zakresy przedmiotowe, podmiotowe i zakres czasoprzestrzenny badań, w kolejnym dokonałam analizy wyników tychże badań, a w ostatnim wyartykułowałam wnioski wynikające z szczegółowej weryfikacji hipotez.

Rozdział 1

WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ PLACÓWKĄ INTERWENCYJNĄ JAKO INSTYTUCJĄ UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ

1.1. Funkcjonowanie Placówki Interwencyjnej jako instytucji użyteczności publicznej w otoczeniu zewnętrznym

Współczesna rzeczywistość, w jakiej przychodzi nam żyć zaskakuje gwałtownością dokonujących się zmian oraz ich złożonością. Zmienne i pełne ryzyka otoczenie ekonomiczno – społeczne oraz polityczne nie pozostaje bez wpływu, nie tylko na przeciętnego człowieka, ale też funkcjonowanie organizacji.

Procesy globalizacyjne i ich narastająca dynamika stawiają przed wszelkiego rodzaju organizacjami¹ coraz to bardziej złożone zadania. Współczesna organizacja znalazła się w obszarze różnorodnych oddziaływań. Ich wspólnym źródłem są dynamiczne zmiany w otoczeniu rodzące niepewność szczególnie w planowaniu strategicznym. Wysoki poziom wiedzy o współczesnym świecie, umiejętności doskonalenia się, innowacyjność oraz elastyczność w środowisku pracy stanowią główne determinanty warunkujące trwałą konkurencyjność danej organizacji.

W otaczającym nas świecie istnieją różnego rodzaju organizacje np.: polityczne, społeczne, militarne, charytatywne i wiele innych, wśród nich także te realizujące cele dydaktyczno - wychowawcze. Niezależnie jednak od przedmiotu działań organizacji, każda jest wyodrębnionym elementem funkcjonowania społeczeństwa posiadającym swoje cele i realizującym określoną misję. Cel funkcjonowania organizacji jest zwykle określony zarówno w aspekcie przedmiotowym jak też podmiotowym. Jest to zbiór wzajemnie powiązanych dążeń poszczególnych elementów organizacji, które pozwalają na realizację jej misji w otoczeniu. Z kolei A. Koźmiński określa te cele jako „szczegółowe zadania związane

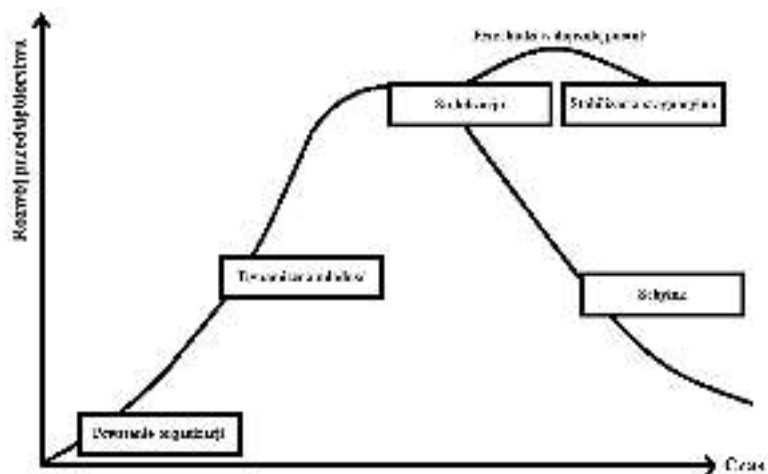
¹ Najpopularniejszą definicją organizacji jest definicja Kotarbińskiego, według której „organizacja jest pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów[...] wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1985, ss.15-18. Por. także: Z. Martyniak, Podstawowe pojęcia teorii działalności organizatorskiej, Folia Oeconomica Cracoviensia 1971, cyt. za: Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia, red. E.Weiss, Wyd. Wizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 13, „Terminu organizacja używamy bardzo często nadając mu różnorodne znaczenie. Pojęcie organizacji wywodzi się od łacińskiego słowa organum, a także greckiego organom[...] Potocznie przez pojęcie organizacji rozumie się ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie działalności lub zbiorach przedmiotów czy pojęć”.

z realizacją misji”². Natomiast misja określa aspiracje organizacji w odniesieniu do otoczenia w jakim działa. Jest skierowana nie tylko do tych instytucji i grup społecznych, które mają budujący wpływ na działanie organizacji, ale też do tych, które krępują i hamują jej rozwój.

Tak więc przyjmuję za A. Koźmińskim, że organizacja to „*pewna całość, która skupia i koordynuje pracę jej społecznych i technicznych elementów, w której wszystkie składniki dążą do powodzenia zamierzonego przedsięwzięcia*”³.

Fundamenty organizacji buduje założyciel (lub grupa założycieli), to on jest jej twórcą i wyznacza cele organizacji. Jedną z przyczyn zachwiania równowagi organizacji, która w konsekwencji może doprowadzić do jej upadku może być np. brak założyciela, lub jego rezygnacja z przedsięwzięcia. Nic więc dziwnego, że analogicznie do cyklu życia człowieka, w funkcjonowaniu organizacji dopatrujemy się ciągu zmian mających miejsce od jej narodzin, aż do schyłku jej funkcjonowania. Poszczególne etapy w rozwoju organizacji nazywamy cyklem życia organizacji.

Poszczególne fazy ewolucji organizacji w literaturze przedmiotu przyjmują różne nazewnictwo.



Rysunek 1. Cykl życia organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.Weiss, Organizacja w otoczeniu, w: Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia, red. E.Weiss, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, ss. 25-26

E. Weiss dopatruje się czterech głównych faz życia organizacji. W ramach pierwszej - **fazy powstania** za priorytetowe uznaje gromadzenie zasobów (kapitał rzeczowy, ludzie) oraz sprecyzowanie reguł funkcjonowania. W tą fazę wciela również zagadnienia związane z przedsiębiorczymi zachowaniami założyciela. W przypadku pomysłu dotyczącego otwarcia

² A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 15

³ Istnieje też odwrotna definicja organizacji: Organizacja jako całość, która przyczynia się do powodzenia poszczególnych jej części. Por. A. Koźmiński, K. Obłój, Zarys teorii równowagi organizacyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 18

placówki opiekuńczo –wychowawczej w ramach tej fazy rozgrywać się będą takie sprawy jak: organizacja prawna funkcjonowania jednostki, poszukiwanie odpowiedniego budynku, lub jego budowa, rekrutacja wykwalifikowanego personelu itp.

Kolejna faza - **dynamiczna młodość** - cechuje się „ *wzrostem i ekspansją wszystkich zasobów organizacji. W tym czasie firma określa swoją pozycję rynkową, identyfikując misję i stosunek do innych podmiotów występujących na danym rynku*”⁴. Po niej następuje faza **stabilizacji**, która wiąże się z obroną wypracowanej pozycji rynkowej. Stąd autorka wyróżnia dwa rodzaje stabilizacji: stabilizację równowagi, oraz - następującą po niej - stabilizację stagnacyjną, która charakteryzuje organizację o ograniczonych możliwościach reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym.

Jeżeli organizacja nie poradzi sobie ze stanem stagnacji i nie przeorganizuje w sposób pozwalający na dopasowanie do np. wymogów prawnych - wejdzie w fazę **schyłku** lub marazmu organizacyjnego⁵.

Tematyka niniejszej pracy dotyczy specyficznej instytucji jaką jest, po zmianach organizacyjnych, Placówka Interwencyjna⁶. Zajmuje się ona działalnością opiekuńczo – wychowawczą toteż warto zapoznać się z jej funkcjonowaniem. Jest to instytucja istotna z punktu widzenia polityki społecznej państwa. Funkcjonuje na podstawie ścisłych regulacji prawnych i pełni szereg zadań o złożonych właściwościach. Mogą one być realizowane zgodnie z wysokimi standardami wymaganymi od takiej placówki, lub też charakteryzować się stagnacją i rutyną w działalności wychowawczej. Tak więc głównym zadaniem organizacji o charakterze opiekuńczo – wychowawczym nie jest troska o młodocianych, którzy weszli w kolizję z prawem. Bardzo istotne znaczenie dla funkcjonowania takiej placówki mają nie tylko warunki bytowe i kadra pedagogiczna wewnątrz organizacji - czyli **otoczenie wewnętrzne**, ale też wszystko to, co znajduje się poza nią i może w sposób pośredni, lub bezpośredni oddziaływać na standardy wychowawcze poprzez wpływ

⁴ E. Weiss, Organizacja w otoczeniu, w: Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia, red. E.Weiss, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 25

⁵ Nieco innej klasyfikacji faz życia organizacji dokonują A. Koźmiński i D. Jemielniak, którzy wyodrębniają sześć podstawowych faz: fazę inicjacji i innowacji, fazę przedsiębiorczości, fazę wzrostu i rozwoju, fazę stabilizacji, fazę spadku wartości, fazę rozpadu i upadku. Por. A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie ..., op.cit., ss. 450 - 451

⁶ Całodobowa placówka opiekuńczo-wychowawcza typu interwencyjnego, zwana dalej **"placówką interwencyjną"**, zapewnia dziecku: doraźną opiekę na czas trwania sytuacji kryzysowej, dostęp do kształcenia dostosowanego do jego wieku i możliwości rozwojowych, opiekę i wychowanie do czasu powrotu do rodziny naturalnej lub umieszczenia w rodzinie adopcyjnej albo zastępczej, całodobowej placówce opiekuńczo-wychowawczej typu rodzinnego albo socjalizacyjnego, dostęp do pomocy psychologiczno-pedagogicznej odpowiedniej do zaburzeń i odchyłeń rozwojowych lub specyficznych trudności w uczeniu się". Por. Placówki Opiekuńczo – Wychowawcze, <http://www.pcprbielskopodlaski.pl/placowki.html> (31.07.2011)

czynników z **otoczenia zewnętrznego**⁷. Może ono wpływać w sposób znaczący na regulację zasad funkcjonowania placówki. Rozpoznanie otoczenia oraz jego rozumienie jest bardzo pomocne przy właściwym i szybkim reagowaniu takiej instytucji jak Placówka Interwencyjna [dalej: PI] na czynniki i zjawiska występujące w otoczeniu zewnętrznym. Otoczenie zewnętrzne jest nie tylko zróżnicowane, ale też specyficzne dla każdego rodzaju organizacji, inną charakterystykę będzie miało np. w odniesieniu do szkół i placówek edukacyjnych, czy też opiekuńczo – wychowawczych. Jednak w niektórych obszarach otoczenia zewnętrznego istnieją jednostki, które mają istotny wpływ na działalność i funkcjonowanie każdej organizacji. Wśród tychże wpływowych składowych otoczenia zewnętrznego są wszelkiego rodzaju ustawy regulujące formę prawną i organizacyjną działania instytucji użyteczności publicznej.

Niezależnie od siły wpływów poszczególnych czynników środowiska zewnętrznego, faktem jest, że każdy z nich w sposób pośredni lub bezpośredni wpływa na kształtowanie określonych uwarunkowań działania organizacji. Wnioskując, najważniejszymi czynnikami dla istnienia i działania organizacji są wszystkie te przedsięwzięcia, które mają na celu swobodę korespondowania czynników zewnętrznych z wewnętrznymi w sposób płynny, czyli zapewniający takiej instytucji jak PI uruchomienie procesów transformacyjnych, nie tylko adaptacyjnych, będących odpowiedzią na zmiany otoczenia zewnętrznego, ale też mogą stanowić stymulację dla świadomych działań zmieniających strukturę i zakresy odpowiedzialności danej instytucji⁸.

Przykładem takich działań w placówkach opiekuńczo – wychowawczych może być np. pozyskiwanie sponsorów dla polepszenia sytuacji ekonomicznej placówki, a także

⁷ W literaturze przedmiotu odnaleźć można różnorodną klasyfikację elementów otoczenia ważnych dla funkcjonowania organizacji. A. Koźmiński i D. Jemielniak wyróżniają sześć istotnych obszarów otoczenia: ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, ekologiczne. Część z nich ma silny i bezpośredni wpływ na organizację, pozostałe będą miały nikły, pośredni wpływ... Stąd też w literaturze można spotkać się z podziałem otoczenia organizacji na **sprzyjające** i **niesprzyjające**. Por. A.Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie ...op. cit., ss. 107-109

Istotnym dla funkcjonowania placówek o charakterze opiekuńczo – wychowawczym jest otoczenie prawne. Opieka nad dzieckiem, jej zasady, zakres i cel ściśle określają dokumenty prawne, na mocy których możliwe jest sprawowanie opieki nad dziećmi. Każda Placówka Interwencyjna działa na podstawie takich dokumentów prawnych jak: Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. Nr 64 poz. 593 z późn.zm.), Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. r. Nr 249 poz. 2104 z późn. zm.), Ustawy z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440)Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 lutego 2005 r. w sprawie placówek opiekuńczo – wychowawczych (Dz.U. nr 37 poz. 331). Prócz tych aktów prawnych pracę w poszczególnych jednostkach mogą regulować dodatkowe dokumenty, w przypadku ZPOW w Nowym Sączu jest to: Uchwała Nr XXXVII/377/2000 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 29 grudnia 2000 r. w sprawie połączenia jednostek budżetowych stanowiących placówki opiekuńczo – wychowawcze, oraz Statut wewnętrzny placówki. Por. Statut Zespołu Placówek Opiekuńczo - Wychowawczych w Nowym Sączu

⁸ A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie... op.cit., s.112

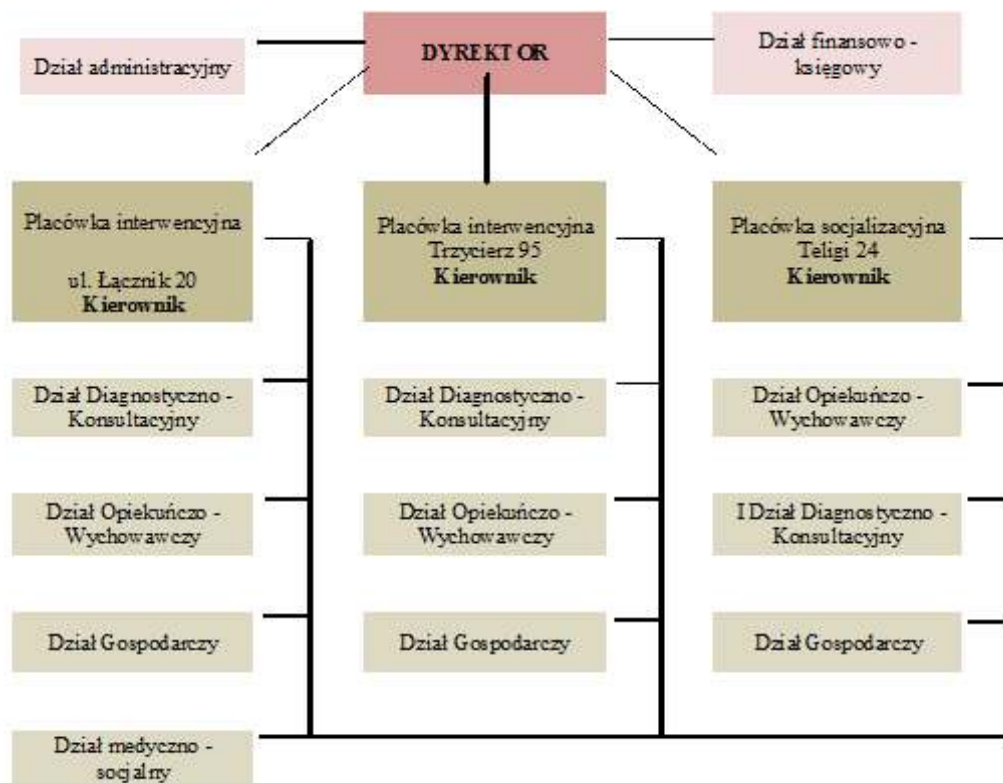
organizacja spotkań młodzieży z przedstawicielami władz, by naocznie mogli się przekonać o potrzebach jakie generuje działalność opiekuńcza.

Do września 2010 roku siedziba główna Zespołu Placówek Opiekuńczo - Wychowawczych [dalej: ZPOW] w Nowym Sączu mieściła się w starym nie nadającym się do modernizacji budynku. Pozyskane środki unijne pozwoliły na budowę nowoczesnego obiektu. To namacalny przykład jak otoczenie zewnętrzne może korespondować z polepszeniem sytuacji wewnętrznej tak ważnej w polityce wewnętrznej placówki.

W skład ZPOW w Nowym Sączu wchodzi trzy placówki o charakterze opiekuńczo – wychowawczym:

- ✓ Placówka interwencyjna dla dzieci starszych przy ul Łącznik 20 w N. Sączu.
- ✓ Placówka interwencyjna dla dzieci młodszych miejscowości Trzycierz 95.
- ✓ Placówka socjalizacyjna przy ul Teligi 24.

Aby możliwe było sprawne funkcjonowanie PI i realizowanie głównych założeń o charakterze opiekuńczo – wychowawczym konieczne jest działanie w ramach odpowiedniej struktury organizacyjnej.



Rysunek 2. Schemat Organizacyjny ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: załącznik nr 2 do regulaminu Organizacyjnego Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych w Nowym Sączu

Na znaczną część zmian otoczenia zewnętrznego placówka opiekuńczo - wychowawcza nie ma wpływu. Ogólne warunki funkcjonowania w systemie społecznym instytucja taka odczuwa np. na poziomie inflacji oraz poziomie stóp procentowych ponieważ regulacje prawne ściśle wyznaczają ramy działalności ZPOW. Aby organizacja mogła skutecznie i szybko reagować na zmiany otoczenia oraz wykorzystać szanse dla swego funkcjonowania, konieczne jest skoncentrowanie jej wysiłków na poznaniu otoczenia. „*Ogólna wiedza nadaje w ten sposób sens szczegółowym [...] informacjom i pozwala z nich wyciągnąć wnioski praktyczne dotyczące działań zorientowanych na przyszłość*”⁹.

Odnalezienie się organizacji w ciągle zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym, wymaga od niej plastycznych zdolności adaptacyjnych, gdyż jej istnienie ma ściśle określony cel i kierunek rozwoju w jakim zmierza.

1.2. Cele, funkcje i zadania zarządzania placówka opiekuńczo – wychowawczą

To, co połączy cele działań organizacji i planowanie czynności służących osiągnięciu tychże celów stanowi istotę zarządzania¹⁰.

Można uznać, że nadrzędnym celem zarządzania jest organizowanie i koordynowanie jednostek i zasobów organizacji w sposób umożliwiający urzeczywistnienie misji takiej instytucji jak PI. W praktyce zarządzania i kierowania organizacją wykształciły się pewne schematyczne wzorce czynności dotyczących planowania, kierowania, organizowania, motywowania itp. „...zwane przez badaczy problemów zarządzania **funkcjami zarządzania**” do których należą według Krzyżanowskiego¹¹:

- ✓ **funkcja planowania** – cele, zadania i schematy postępowania opiekuńczo – wychowawczego, a także skład i strukturę zespołu określają dokumenty prawne na mocy których funkcjonuje nowosądecki ZPOW¹²,

⁹ Tamże, s.113

¹⁰ We współczesnej literaturze nadal brakuje precyzyjnej wykładni teoretycznej dla pojęcia zarządzania. Niemniej za zarządzanie można uznać „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” por. R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.37

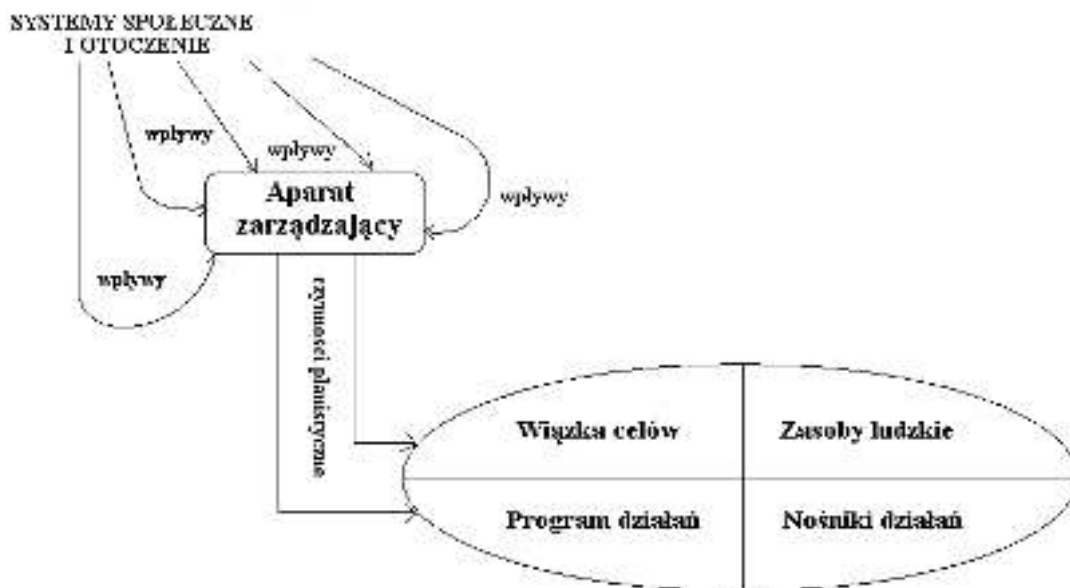
Krzyżanowski postrzega zarządzanie jako „wielce złożony proces polegający na podejmowaniu przez aparat zarządzający wielu różnych wzajemnie powiązanych działań [...] i decyzji kierowniczych [...], które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby w sposób sprawny osiągnięte były jej cele” Por. L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 210

¹¹ Tamże, s. 210

¹² Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. Nr 64 poz. 593 z późn.zm.), Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. r. Nr 249 poz. 2104 z późn. zm.), Ustawy z dnia 18

- ✓ **funkcja organizowania** – organizacje pracy na poszczególnych stanowiskach, podział obowiązków w ZPOW reguluje Regulamin Organizacyjny ZPOW w Nowym Sączu¹³,
- ✓ **funkcja motywowania** – w ZPOW w Nowym Sączu jednym z elementów motywowania jest np. ustna pochwała, nagrody, odznaczenia.

Głębszej charakterystyki poszczególnych funkcji organizacji dokonam na podstawie ustaleń Krzyżanowskiego¹⁴. Jako najistotniejszą treść funkcji planowania Krzyżanowski postrzega samo formułowanie celów organizacji oraz zdefiniowanie pewnych wzorców działań (sposobów) stanowiących swoisty okresowy plan działania w celu realizacji przyjętych założeń. Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 lutego 2005 r. w sprawie placówek opiekuńczo – wychowawczych (Dz.U. nr 37 poz. 331) definiuje główne cele i zadania zespołu, oraz standardy usług świadczonych w placówkach. W praktyce proces planowania zwykle poprzedzony jest wnikliwą analizą, syntezą i oceną obszaru poddawanego rozważaniom planistycznym.



Rysunek 3. Mechanizm planowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Krzyżanowski, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 213

marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440) Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 lutego 2005 r. w sprawie placówek opiekuńczo – wychowawczych (Dz.U. nr 37 poz. 331). Prócz tych aktów prawnych pracę w poszczególnych jednostkach mogą regulować dodatkowe dokumenty, w przypadku ZPOW w Nowym Sączu jest to: Uchwała Nr XXXVII/377/2000 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 29 grudnia 2000 r. w sprawie połączenia jednostek budżetowych stanowiących placówki opiekuńczo – wychowawcze, oraz Statut wewnętrzny placówki.

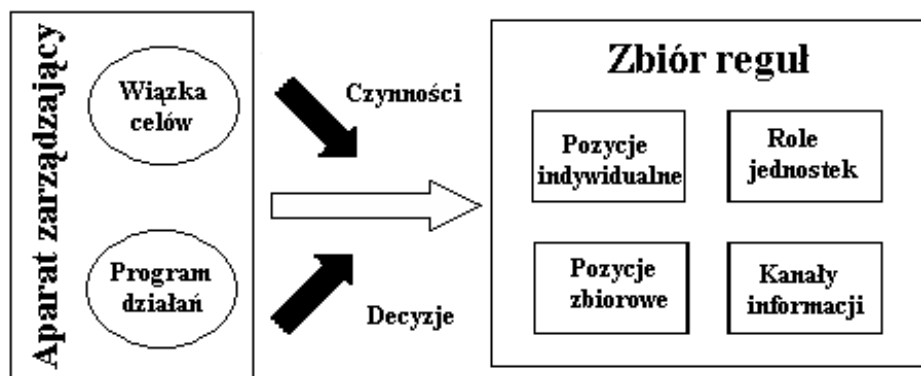
¹³ Zał. nr 1 do Zarządzenia nr 146/2007 Prezydenta miasta Nowego Sącza z dnia 11 maja 2007r.

¹⁴ I. Krzyżanowski, Podstawy..., op.cit., ss. 210 - 225

Przedstawiony model można zinterpretować następująco: aparat zarządzający, jakim niewątpliwie w przypadku działalności opiekuńczo – wychowawczej jest Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, uwzględniając wpływy otoczenia i systemu podejmuje czynności planistyczne mające zdefiniować wiązkę celów działania organizacji i w odniesieniu do tych celów stworzenia programu działań: instrukcji, procedur, metod¹⁵ precyzując jednocześnie wielkość i rodzaj zasobów osobowych.

Aby możliwe było spełnienie założeń powstałych na etapie planowania, konieczne jest stworzenie odpowiedniej struktury, lub jej modyfikacja¹⁶. U źródła formułowania zasad funkcjonowania może stać zarówno naczelne kierownictwo, jak i podstawowe komórki wykonawcze. Etap organizatorski przyczynia się do określenia pozycji i ról poszczególnych elementów organizacji oraz do zdefiniowania procedur pełnienia tych ról np. w formie regulaminów i instrukcji. Precyzowane są wówczas drogi przepływu informacji między elementami organizacji.

Regulamin Organizacyjny ZPOW ściśle określa zadania i funkcje poszczególnych członków zespołu biorącego udział w procesach opiekuńczo – wychowawczych młodzieży. Wskazuje na konieczność wystąpienia w szeregach zespołu takich specjalistów jak m.in. terapeuta, pedagog, pielęgniarka, pracownik socjalny, wychowawcy i inni, a koordynatorem ich pracy wyznacza osobę dyrektora jako sprawującego pieczę nad powodzeniem wszelkich prowadzonych działań opiekuńczo – wychowawczych w placówce.



Rysunek 4. Mechanizm organizowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Krzyżanowski, Postawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 215

¹⁵ Por.: Dz.U. nr 37 poz. 331. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 lutego 2005 r. w sprawie placówek opiekuńczo – wychowawczych.

¹⁶ Por.: Rysunek 2 niniejszej pracy, s.5

Funkcja organizowania, podobnie jak planowania cechuje się czynnościami i działaniami, u podstaw których jest zamysł – plan twórczy określający cel, dzięki któremu koncepcja funkcjonowania organizacji nabiera formalnej struktury. Aby jednak organizacja mogła z powodzeniem realizować określoną w statucie misję konieczne jest pobudzenie jej poszczególnych części składowych do wzajemnego, skoordynowanego i usystematyzowanego współdziałania. Ponieważ to człowiek jest strategicznym elementem każdej organizacji wydaje się być oczywiste, że rozwiązywanie psychospołecznych problemów stanowi jedną z kluczowych determinant powodzenia przedsięwzięcia. Dlatego też funkcja motywowania, której istotę stanowi kształtowanie pożądanych przez organizację zachowań ludzkich, należy do jednych z najistotniejszych zadań kierowniczych.

Skuteczne motywowanie wymaga od kierownictwa dobrej znajomości nie tylko natury ludzkiej, ale też umiejętności identyfikacji potrzeb jednostki w kontekście motywacji. To, co dla jednych stanowi silny motywator, na innych może zadziałać demotywująco. Ponieważ szansa lepszego zaspokojenia potrzeb wywołuje w ludziach reakcję wzmożonego działania, identyfikacja tych potrzeb jest najistotniejszym elementem funkcji motywowania. Graficzne ujęcie klasyfikacji potrzeb przedstawia piramida A. Maslowa¹⁷.



Rysunek 5. Hierarchia potrzeb Maslow'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hierarchia potrzeb,

http://www.zgapa.pl/zgapedia/Hierarchia_potrzeb.html (25.07.2011r)

oraz wikipedia Hierarchia potrzeb, http://pl.wikipedia.org/wiki/Hierarchia_potrzeb (25.07.2011r).

¹⁷ Innej klasyfikacji potrzeb dokonali F. Herzberg w roku 1957 oraz McClelland w 1975 roku. por. M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawczy ABC, Kraków 2000, s. 113
McClelland zidentyfikował trzy najważniejsze potrzeby: osiągnięć, przynależności oraz władzy. Z kolei dwuczynnikowy model elementów przynoszących satysfakcję, lub pozbawiający jej F. Herzberga zakłada, że istnieją dwa rodzaje czynników: pierwsze to czynniki motywujące do lepszych efektów i wysiłku, drugie to czynniki higieny mające na celu zapobieganie niezadowoleniu z pracy.

A. Poczowski wyróżnia dwie grupy potencjalnych nagród zapewniających odpowiedni poziom motywacji podległego personelu:

- ✓ nagrody zewnętrzne – takie jak np.: płaca, premia, nagroda pieniężna, awans,
- ✓ nagrody wewnętrzne – jak np. satysfakcja z pracy, interesująca treść pracy, możliwość rozwoju¹⁸.

Umiejętne motywowanie podległego zespołu i podtrzymywanie jego wysokiego zaangażowania jest jednym z najważniejszych czynników determinujących skuteczność pracy dyrektora jednostki opiekuńczo - wychowawczej.

Tabela 1. Klasyfikacja instrumentów motywacyjnych

instrumenty motywacyjne				
bezpośrednie			bezpośrednie	
dyspozycje kateryczne (o charakterze stanowczym)	nakazy, zakazy, polecenia służbowe	wydawane na podstawie norm prawnych: ZEWNĘTRZNYCH - ustaw, rozporządzeń, zarządze, aktów administracyjnych WEWNĘTRZNYCH - postanowień rad nadzorczych, zarządzeń dyrektora, regulaminu pracy, zakresów uprawnień, obowiązków, itp..	polityczne (kształtujące hierarchię i systemy wartości)	Doktryny, deklaracje, programy polityczne i społeczno-gospodarcze, spotkania, narady itp.
propozycje (o charakterze mniej stanowczym)	zlecenia, wskazówki, rady		sociopsychologiczne (normy społeczne i moralne)	Zebrań i spotkań nieformalnych, konsultacje, negocjacje, partycypacja w formułowaniu celów i zadań itp..
Niepodporządkowanie się nakazom, zakazom i dyrektywom zagrożone jest sankcjami karnymi i dyscyplinarnymi. Lekceważenie zaleceń i wskazówek może powodować konsekwencje służbowe			ekonomiczne (materialne, wywołujące wpływ na interes organizacji)	płace, premie, dywidendy, beneficja materialne,

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Krzyżanowski, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, ss. 217-219

Wykorzystywanie instrumentów motywacyjnych wymaga od dyrektora PI umiejętnego doboru narzędzi z uwzględnieniem indywidualnych cech jednostki poddawanej wychowaniu.

¹⁸ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.240

Posłany impuls, za pomocą konkretnego instrumentu motywacyjnego, dla jednego w istocie będzie motywatorem do pozytywnych zachowań a dla innej osoby może stanowić czynnik demotywujący.

Kolejną funkcją zarządzania jest kontrola zmotywowanych jednostek i zespołów pod kątem, czy rzeczywista działalność odpowiada planowanej, orzekanie o odchyleniach wychwyconych w wyniku konfrontacji stanu rzeczywistego z pożądanym oraz sprecyzowanie zabiegów korekcyjnych.

Warto podkreślić fakt, że pojmowanie funkcji kontrolowania w literaturze zachodniej znacznie różni się od podejścia w literaturze polskiej. Nauka zachodnia, zwłaszcza amerykańska, przypisuje tej funkcji nie tylko czynności kontrolne i precyzujące zabiegi korekcyjne, ale także szereg oddziaływań kierowniczych dotyczących korygowania odchyleń¹⁹.

Krzyżanowski rozpatruje funkcję kontrolną zarządzania w trzech aspektach:

- ✓ „*Jako kontrolę poprzedzającą realizację tego procesu (prospektywną).*
- ✓ *Jako kontrolę bieżącą, sprawowaną w trakcie realizacji tego procesu.*
- ✓ *Jako kontrolę następczą (retrospektywną) dokonywaną o zakończeniu realizacji²⁰”.*

W odniesieniu do ZPOW kontrola przyjmująca znamiona prospektywnej może dotyczyć np. zadań określonych w programach wychowawczych na dany rok szkolny, codzienna dbałość o ich realizację stanowi kontrolę bieżącą, a coroczna analiza dokonań w ramach założeń objętych programem – kontrolę retrospektywną.

W każdym z trzech przypadków, jeśli zaistnieje ryzyko wystąpienia odchyleń od założonych wzorców, lub - gdy takie nieścisłości już są obserwowalne - stanowi to impuls do ponownego zwrócenia się w kierunku innych funkcji zarządzania, np. motywowania w celu likwidacji różnic. Jeśli sama motywacja jest zbyt słabym bodźcem do przeprowadzenia zmian

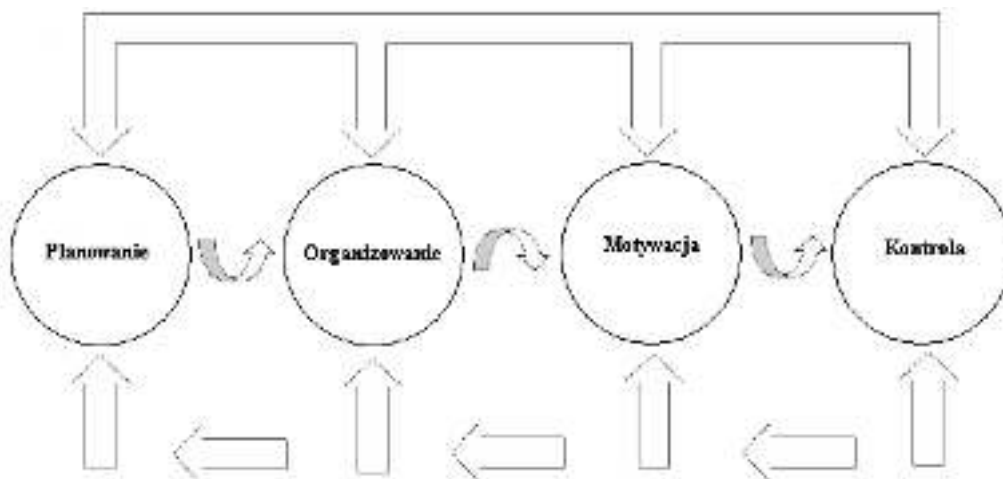
¹⁹ Szczegółowa charakterystyka podejścia amerykańskiego do funkcji kontroli znajduje się w pozycji autorstwa: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, ss. 115 - 117

²⁰ Kontrola prospektywna sprowadza się do sprawdzenia poprawności zarówno konstrukcji planu jak i tworzenia struktury organizacyjnej, czyli wiąże się z analizą poprawności ustalania wzorców dla obszaru w którym proces ma być realizowany. Kontrola bieżąca prowadzi rzeczywistą weryfikację w czasie przebiegu i rezultatów działań wykonawczych w stosunku do istniejących wzorców zawartych w planie. Kontrola retrospektywna obejmuje efekty finalne działań objętych planem. Stanowi źródło informacji nie tylko o sprawności funkcjonowania organizacji jako całości, ale też jest przesłanką pozwalającą na ocenę aparatu zarządzającego i trafności powstałych u początków działań planów, koncepcji, struktury itp.

Prof. L. Krzyżanowski, Postawy..., op. cit., s. 220

może stanowić to informację o konieczności modyfikacji struktury organizacyjnej, a w skrajnych przypadkach nawet do modyfikacji celów. Taka zależność wskazuje na wysokie sprzężenie zwrotne funkcji kontrolowania w stosunku do innych funkcji zarządzania²¹.

Zasady kontroli placówek opiekuńczo – wychowawczych, oraz przydział kompetencji dla dokonania czynności kontrolnych określa Ustawa o pomocy społecznej²² powierzając postępowania nadzorczo – kontrolne wojewodom, w których imieniu działają specjalnie powołane zespoły inspektorów. Kontrola dotyczy nie tylko standardu opieki i wychowania w placówkach interwencyjnych oraz prawidłowości funkcji wychowawczych sprawowanych przez opiekunów, może ona także obejmować ocenę zakresu prawidłowego wykorzystania przynależnych środków pieniężnych. Ustawa precyzuje również postępowanie w przypadku braku zastosowania do zaleceń pokontrolnych.



Rysunek 6. Zwrotne sprzężenie informacyjne

Źródło: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s.114

Chcąc zawrzeć w kilku słowach definicję procesów zarządczych z uwzględnieniem wszystkich składowych; celów, funkcji i zadań - określiłabym zarządzanie jako zestaw skomplikowanych i powiązanych ze sobą działań polegających na wyznaczeniu celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, sterowaniu procesami i dysponowaniu zasobami firmy w sposób nie tylko sprawny i skuteczny, ale także dostosowany do istniejących społecznych warunków funkcjonowania.

²¹ Tamże, ss. 221-224.

²² Por. Dz. U. z 2008 r. Nr 126 – 134, Ustawa z dnia 12 marca 2004r. o pomocy społecznej oraz z Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440)

1.3. Zarządzanie, a kierowanie; wyjaśnienie terminologii pojęć kluczowych

W potocznym użyciu funkcjonują zamiennie takie określenia jak: zarządzanie, sterowanie, kierowanie, rządzenie, przywództwo, dowodzenie itp. Jednak szczegółowe interpretacje przytoczonych pojęć wykazują, że nie są one tożsame. Rozważania tego rozdziału mają na celu wychwycenie tych różnic i zinterpretowanie odmienności zarządzania od innych form kierowania zbiorową działalnością. Zarządzanie Placówką Interwencyjną obejmuje nie tylko dysponowanie środkami budżetowymi, ale przede wszystkim aktywnymi w postaci wykwalifikowanej kadry opiekuńczo – wychowawczej. **Zarządzanie** w sposób integralny traktuje sprawy biznesowe i personalne. Kierownictwo aktywnie wpływa na budowanie zaangażowanie personelu PI w powodzenie procesów resocjalizująco – wychowawczych oraz na kształtowanie kultury wewnątrz placówki²³. **Kierowanie** natomiast to, „specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji [...] do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych [...] aby osiągnąć cele organizacji”²⁴. Tak więc już po wstępnej analizie definicji zarządzania można zauważyć, że obejmuje ono swym zasięgiem szerszy zakres działalności niż kierowanie, które stanowi integralną część zarządzania. Dostrzeżenie różnic jest bardzo istotne dla stworzenia dobrej struktury organizacyjnej oraz trafnego rozdysponowania zadań i uprawnień wśród członków organizacji. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi [dalej: ZZL], skupia w sobie różnego rodzaju metody „...zarządzania zatrudnieniem, zmierzające do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”²⁵. A. Poczowski podkreśla, że „...ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji”²⁶. Tak więc w myśl tego, zasobem ludzkim będą wszystkie te cechy, które podnoszą naszą wartość użyteczną. Im większą wiedzą dysponują pracownicy PI, tym cenniejszy będzie ich wkład w procesy wychowawcze młodzieży. Osoba zarządzająca placówką opiekuńczo – wychowawczą powinna więc spełniać w niej funkcje „przemiany zamysłu w skonkretyzowany szeroko pojęty **plan** podczas gdy osoby na stanowiskach kierowniczych pełnią funkcje sterujące działaniami „urzeczywistnienia założeń i przemiany planu w **czyn**”²⁷.

²³ Por. A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., ss. 36 – 37

²⁴ Por. A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 203

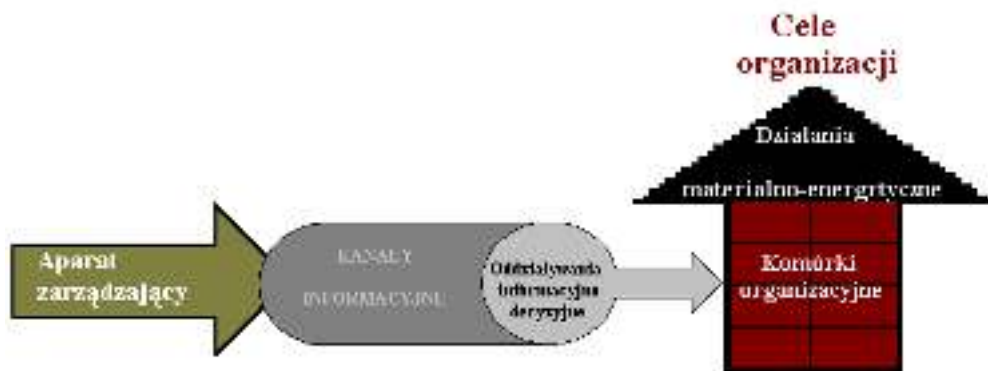
²⁵ M. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s. 19

²⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 36

²⁷ Interpretacja własna różnic między kierowaniem, a zarządzaniem. Takie postrzeganie jest wynikiem podjętej próby przełożenia trudnych i zawiłych zagadnień na język prosty i zrozumiały dla przeciętnego czytelnika.

Kierowanie PI obejmuje zarówno sferę techniczną jak ludzką organizacji i jest swego rodzaju odmianą sterowania. Osoba kierująca w sposób świadomy dąży do realizacji określonych celów opiekuńczo – wychowawczych wykorzystując do tego jednostki podległe, poprzez wyposażenie ich w niezbędne środki w postaci kwalifikacji, uprawnień i przedmiotów niezbędne do wykonania zleconej pracy. Osobie kierownika PI przypadają czynności interwencyjne w sytuacjach kryzysowych i koordynujące działania indywidualne oraz zespołowe poprzez dobrowolne lub wymuszone ograniczenia działań jednostek. „Koordynacja działań zespołowych obejmuje cały szereg złożonych przedsięwzięć. Generalnie można podzielić je na dwie grupy:

- ✓ *Wynegocjowanie, wybór, wskazanie lub narzucenie wspólnej misji lub celu, do którego działający zespołowo winni zmierzać [poprzez stworzenie np. programów wychowawczych na dany rok szkolny].*
- ✓ *„Uruchomienie systemu kierowania, który zapewni zgranie czasu, miejsca, sposobu, ilości i jakości działań cząstkowych na poziomie niezbędnym do osiągnięcia celu działania zbiorowego”, [poprzez zapewnienie podstawowych narzędzi, a także zapewnienie dostępu do zespołu specjalistów wspomagających działania opiekuńczo wychowawcze w PI]²⁸.*



Rysunek 7. Model kierowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Krzyżanowski, Postawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1997, s.201

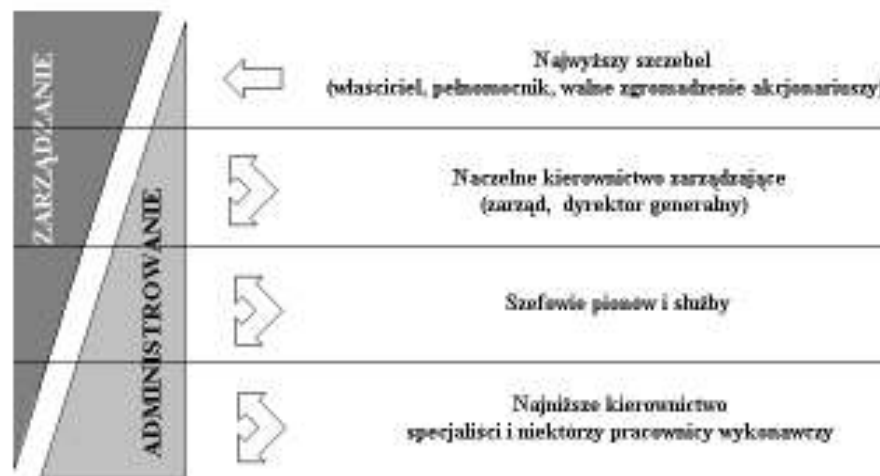
Powyższy model można zinterpretować następująco: kierowanie to taki wpływ oddziaływań informacyjno - decyzyjnych aparatu zarządzającego- dyrektora ZPOW

„W najprostszy sposób można powiedzieć, iż zarządzanie to szukanie odpowiedzi na pytanie: dokąd zmierzają działania organizacji, kierowanie zaś to: w jaki sposób dotrzeć do celu.”Por. J.K. Pęczak, Zarządzanie a kierowanie, <http://www.duszpasterstwotalent.pl/zarządzanie-a-kierowanie> (26.07.2011)

²⁸ Tamże., s. 21

i kierowników współtworzących go placówek, który przekazywany kanałami informacyjnymi dociera do poszczególnych komórek organizacji pobudzając ich oddziaływania opiekuńczo - wychowawcze w taki sposób, by sprawnie zmierzały do osiągnięcia określonych w statucie celów. Kierowanie ma więc na celu skoordynowanie wszelkich działań wewnątrz organizacji podczas gdy zarządzanie dotyczy szerszego spektrum i służy m.in. utrzymaniu równowagi między organizacją i jej otoczeniem.²⁹

Warto w tym miejscu poświęcić nieco uwagi samemu zakresowi uprawnień przypisywanych poszczególnym stanowiskom kierowniczym. Nie jest tajemnicą, że jest on zasadniczo różny w zależności od szczebla w hierarchii organizacji - inne uprawnienia ma dyrektor sprawujący pieczę nad poprawnym funkcjonowaniem całego ZPOW, a inne mają kierownicy poszczególnych placówek. Wraz z obniżaniem się szczebli hierarchicznych coraz większym ograniczeniom ulegają uprawnienia dotyczące rozporządzania majątkiem ZPOW. Dysponowanie budżetem w ramach kierownictwa niższego szczebla jest związane ze spełnianiem określonych standardów i procedur zawartych w regulaminach. Taka forma kierowania w ramach ograniczonego dysponowania zasobami nazywa się **administracją**.



Rysunek 8. Udział zarządzania i administrowania na różnych szczeblach hierarchicznych

Źródło: A. Czermiński, M. Czerska, Zarządzanie organizacjami, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 87 por. Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia, red. E. Weiss, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 105

Reasumując, można zauważyć, że w każdym omawianym przypadku istotą zarządzania jest wywieranie wpływu przez aparat zarządzający na jednostkę lub zespoły organizacji poprzez różnego rodzaju wiązki oddziaływań informacyjno-decyzyjnych. Jednak zasadniczą

²⁹ „Zarządzający jest kierownikiem o szczególnym zakresie uprawnień i odpowiedzialności. Jego zachowania koordynujące odnoszą się nie tylko do zachowań ludzi, lecz także do „zachowań” organizacji rozumianej jako całość złożony z ludzi i technicznych środków działania”. Por. Tamże, s. 23

różnicę stanowi odmienność przyjętych form oddziaływania. W Placówce Interwencyjnej istotne są wszelkie działania motywujące – koordynujące, kierujące poszczególne jednostki na zamierzone i skuteczne oddziaływanie opiekuńczo – wychowawcze wobec młodzieży, ale także te utrzymujące równowagę placówki wobec otoczenia zewnętrznego, czyli działania z zakresu zarządzania.

1.4. Modele zarządzania w placówce opiekuńczo – wychowawczej

Zasoby ludzkie (osobowe) stanowią jeden z najistotniejszych aktywów wśród licznych zasobów jakie są w posiadaniu placówek o charakterze opiekuńczo - wychowawczym. Umiejętne dysponowanie nimi pod względem strategiczności i spójności podejścia, stanowi o powodzeniu podejmowanych działań wychowawczych wobec podopiecznych placówki. Właściwe wykorzystanie wiedzy oraz wszelkich zdolności jest tym, co zasila placówki opiekuńczo - wychowawcze w wartościowe zasoby. Dlatego nadrzędnym celem dyrektora ZPOW jest zapewnienie osiągnięcia sukcesów wychowawczych poprzez właściwy dobór personelu, a potem skuteczne motywowanie, czy też pobudzanie do działań maksymalizujących korzyści płynących z umiejętności, doświadczenia i kwalifikacji, ale też z wielu innych cech jak cierpliwość, życzliwość, czy też konsekwencja w działaniach wychowawczych.

Aby wpłynąć na świadomą integrację personelu z dążeniem do sukcesu organizacji jako całości, według K. Lanza³⁰ zarządzający personelem powinien:

- ✓ Zarządzać sprawami osobowymi (w tym rekrutować pracowników mających wysokie kwalifikacje i predyspozycje osobowościowe do pracy opiekuńczo – wychowawczej)
- ✓ Motywacyjnie oddziaływać na pracowników
- ✓ Zapewnić dyscyplinę personelu
- ✓ Załatwiać skargi pracownicze
- ✓ Udzielać rad pracowniczych (wspomagać działania wychowawcze)
- ✓ Sporządzać właściwy plan urlopowy z uwzględnieniem zarówno oczekiwań pracowników jak i czynników spiętrzających lub spowalniających pracę
- ✓ Walczyć ze stresem (identyfikować jego źródła i minimalizować ryzyko powstawania sytuacji stresowych w procesach wychowawczych)

³⁰ K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, ss. 73 – 105

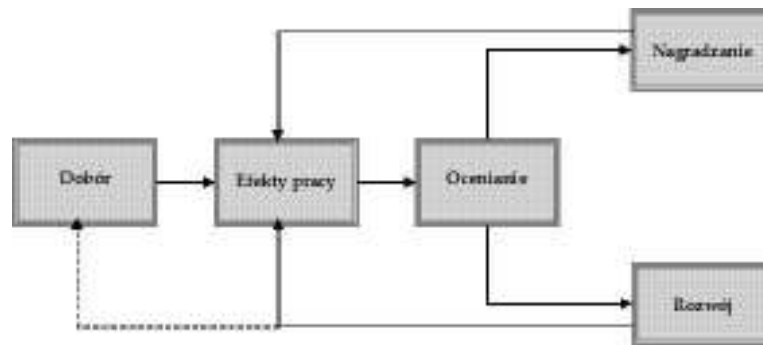
- ✓ Unikać błędów kierowniczych (np. faworyzowanie, spoufalanie się z personelem, brak stanowczości – unikanie tych błędów poza pozytywnym wpływem na ogólna atmosferę pracy przekłada się na szczepienie prawidłowych wzorców postaw u wychowanków, którzy uczą się uczciwych i obiektywnych postaw).

Umiejętne pozyskiwanie kompetentnych pracowników, oraz dysponowanie ich kompetencjami poprzez szeroko pojętą motywację, a następnie utrzymanie zasobów ludzkich przydatnych dla procesów rozwoju organizacji jest nadrzędną rolą dyrektora ZPOW. Ponieważ ze strategicznego punktu widzenia potencjał placówki opiekuńczo - wychowawczej - zależy od potencjału jej zasobów (rzeczowych , finansowych... itd.), a w znacznej części od dopasowania zasobów ludzkich do obecnych i przyszłych-pożądanych stanów organizacji, w trosce o efektywność osiągnięć tej grupy zasobowej kierownictwo winno uwzględnić etyczne podejście do zarządzania nimi. W połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia naukowcy amerykańscy jako pierwsi przyczynili się do powstania definicji pojęcia **zarządzania zasobami ludzkimi**.

Za twórcę pierwszego modelu ZZZL uważa się Fombruna, który wraz z grupą współpracujących naukowców wyrazili opinię, że „...systemy ZZZL i struktura organizacji powinny być spójne ze strategią organizacji i że wymagane koncepcje i narzędzia dotyczące strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi różnią się zasadniczo od zestawu używanego przez tradycyjnego administratora personelu”³¹. Głównym założeniem **Modelu Michigan** jest uznanie członków organizacji za rzeczywiste „zasoby”, a w związku z tym podlegające takim samym zasadom zarządzania jak pozostałe (rzeczowe, finansowe itp.) zasoby. Model ten z punktu widzenia uczestników organizacji nie jest modelem sprzyjającym indywidualnej jednostce, która ma być pozyskiwana możliwie jak najmniejszym kosztem, przy jednoczesnej maksymalizacji eksploatacyjnej. Tym sposobem realizacja strategicznych założeń odbywa się poprzez reorganizację struktury liczby personelu i systemu płac. Taka koncepcja zarządzania łączy w sobie cztery obszary:

- ✓ selekcję (dobór pracowników);
- ✓ oszacowanie (ocenie efektów pracy);
- ✓ nagradzanie (pracowników);
- ✓ rozwój (pracowników).

³¹ Tamże, s. 21



Rysunek 9. Model Michigan zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: T. Listwan, Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami w: Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 49, za: Zarządzanie zasobami ludzkimi – Model Michigan i Model Harwardzki <http://www.rekrutacja.yoyo.pl/zarządzanie/artykuly/modele.html> (31.07.2011)

Wzajemne połączenie wymienionych składników tworzy tzw. cykl zasobów ludzkich, które „są traktowane jako istotne na każdym poziomie zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, przy czym priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu zarządzania zasobami ludzkimi, jednak ograniczając jego rolę instrumentu implementacji strategii a nie jej tworzenia”³².

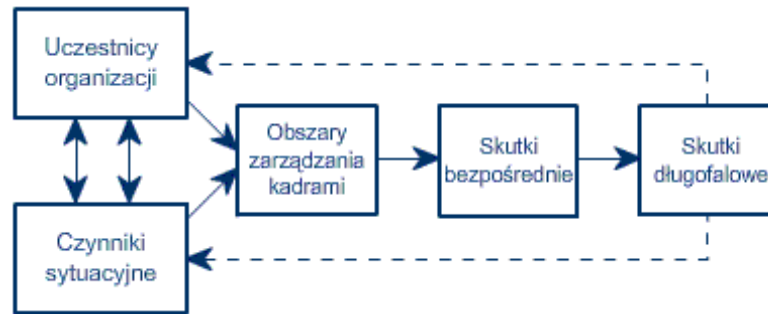
Kolejny model ZZL został zaproponowany min. przez Berr’a i Walton’a i zapisał się w literaturze fachowej jako **Model Harwardzki**. Naukowcy zwrócili uwagę na fakt, że „istnienie różnego rodzaju nacisków, jakim poddawane są firmy, wymaga... przyjęcia szerszej, pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na zasoby ludzkie w organizacji”³³. Działania tego typu często w negatywny sposób wpływają na organizację i prawdą jest, że wśród wszystkich zasobów jakie organizacja posiada, najbardziej ukierunkowanym na świadome działania przeciwdziałające negatywnym konsekwencjom tych wpływów są zasoby osobowe. Dlatego twórcy Modelu Harwardzkiego dostrzegli konieczność zastosowania „długoterminowej perspektywy w zarządzaniu ludźmi i uznania ich raczej za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszt.”³⁴. Kładąc nacisk na potrzebę spójności ZZL autorzy powyższej definicji przypisali zadania dotyczące kierowania personelem, położonym stanowiącym pierwszy element drogi służbowej - czyli kierownictwu liniowemu. W praktyce oznacza to, iż kierownik liniowy wydaje polecenia skierowane bezpośrednio do podwładnego, który obowiązany jest je wykonać. W takiej relacji menedżer liniowy funkcjonuje w organizacji nie tylko jako bezpośrednio nadzorujący prace na niższym

³² A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 24

³³ K. Lanz, Zatrudnianie, op. cit., s. 21

³⁴ Tamże, s. 21

szczeblu, ale także jako źródło przepływu informacji, gdyż tylko przez niego możliwe są kontakty z pracownikami innych komórek oraz kierownikami wyższych szczebli. Menedżerami liniowymi w ramach ZPOW będą kierownicy poszczególnych placówek, którzy stanowią swoisty łącznik informacyjny pomiędzy pracownikami a dyrekcją.



Rysunek 10. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: T. Listwan, Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami w: Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 50, za: Zarządzanie zasobami ludzkimi –Model Michigan i Model Harwardzki <http://www.rekrutacja.yoyo.pl/zarządzanie/artykuly/modele.html> (20.11.2010)

Reasumując, model harwardzki wskazuje na konieczność koordynacji działań między takimi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi jak:

- ✓ współzależność,
- ✓ przemieszczanie pracowników ,
- ✓ systemy wynagrodzeń,
- ✓ organizacja zasobami ludzkimi.

W placówkach o charakterze opiekuńczo – wychowawczym bardzo istotna jest integracja kierownictwa i pracowników mających bezpośredni wpływ na wychowanie młodzieży. Współdecydowanie w kwestiach wychowawczych, a tym samym partycypacja w czynnościach wychowawczych jest nierozdzielnie powiązana z oczekiwaniem sukcesu podjętych działań.

ZZL w swej złożoności procesów na drodze do sukcesu organizacji nie pozostaje obojętne na czynnik ludzki, a wręcz jest od niego zależne.

Omawiane modele mają więc charakter typu idealnego a nie rzeczywistego. Są swego rodzaju realną wskazówką postępowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w sposób umożliwiający rozwój organizacji poprzez wykształcenie w niej odpowiedniej, szeroko pojętej polityki personalnej.

Tabela 2. Trzy podejścia do kierowania ludźmi w XXI wieku

Model tradycyjny <i>(Traditional Model)</i>	Model stosunków międzyludzkich <i>(Human Relations Model)</i>	Model Zasobów ludzkich <i>(Human Resources Model)</i>
Założenia		
Większość ludzi odczuwa niechęć do pracy. Płaca jest ważniejsza od samej pracy. Tylko niektóre osoby mogą przyjąć zadania wymagające twórczego myślenia, samookreślenia i samokontroli.	Ludzie chcą się czuć ważni i potrzebni. Oczekują oni uznania, które jest ważniejszym czynnikiem motywacyjnym niż pieniądze.	Ludzie chcą się przyczyniać do realizacji celów, w których tworzeniu partycypowali. Większość z nich może wykonywać pracę bardziej twórczą i odpowiedzialną do tej, którą obecnie wykonują.
Zalecenia		
Kierownicy powinni ściśle nadzorować i kontrolować swoich podwładnych, dzielić zadania na proste, łatwe do wyuczenia składniki i opracowywać oraz realizować szczegółowe instrukcje.	Kierownicy powinni dawać odczuć podwładnym, że są potrzebni i ważni, informować ich i wysłuchiwać ich zastrzeżeń, a ponadto stwarzać im warunki do samokontroli.	Kierownicy powinni wyzwalać ukryte możliwości pracowników, tworzyć atmosferę, w której mogą się oni rozwijać, popierać partycypację i rozwijać zdolności do samokształcenia i samokontroli.
Oczekiwania		
Ludzie znoszą pracę, gdy płaca jest odpowiednia, a przełożony fair. Jeżeli zadania są proste a pracownicy ściśle kontrolowani, to osiągną oni postawione im cele.	Informacja i dialog zaspokajają potrzebę uznania i dowartościowują ludzi. Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do zadowolenia i eliminuje opory wobec autorytetu formalnego.	Partycypacja, samookreślanie się i samokontrola prowadzą do wzrostu produktywności. Jako efekt dodatkowy wzrasta zadowolenie z pracy gdyż pracownicy mogą wykorzystywać swoje umiejętności.

Źródło: R.E. Miles, Human Relations or Human Resources?, w: "Harvard Business Review" 1965, nr 7-8. Cyt za: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 257

Wraz z naturalną edukacją człowieka, czyli tą „wymuszoną” przez nieuchronnie dokonujące się zmiany otoczenia, również dyrektor PI winien modyfikować swoje postępowanie tak, by wychwycić potrzeby podległego zespołu wychowawców, zaspokoić ich oczekiwania wobec przełożonych, a tym samym motywować ich do skutecznego i właściwego dysponowania posiadanymi przez nich zasobami dla maksymalizacji efektywności podejmowanych przedsięwzięć wychowawczych.

1.5. Specyfika zarządzania placówką opiekuńczo – wychowawczą

W strukturach organizacyjnych systemu oświaty, a więc również w procesach zarządzania Placówką Interwencyjną [dalej: PI] najważniejszą rolę spełnia dyrektor.

Wykonuje on działania związane z realizacją poszczególnych funkcji placówki, stworzeniem odpowiednich struktur i zarządzaniem poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Funkcja dyrektora PI łączy w sobie działania zarówno z zakresu doradztwa metodycznego – trwale i zorganizowane inicjowanie pożądanych działań wychowawczych poprzez pomoc, doradztwo, diagnozę i profilaktykę, jak i prawnego a także ekonomicznego. Zważając na specyfikę organizacji jaką jest ZPOW i przypisywanie jej zadań z zakresu realizowania polityki państwa w dziedzinie oświaty błędem byłoby pominięcie jakże istotnej dla tego typu placówek funkcji pedagogicznej, która poszerza zakresy działań menedżerów zarządzających nimi.

Placówka o charakterze interwencyjnym zapewnia całodobową opiekę dzieciom i młodzieży, pozbawionym czasowo lub całkowicie opieki rodzicielskiej. Celem jego działań jest nie tylko tymczasowa opieka dydaktyczna - wychowawcza, ale także diagnozowanie stanu psychofizycznego i sytuacji życiowej dziecka oraz zdefiniowanie dalszych wskazówek postępowania wychowawczego wobec diagnozowanego wychowanka. Szczegółowej analizy zagadnienia pedagogiki resocjalizacyjnej dokonam w kolejnych rozdziałach pracy, niemniej krótka charakterystyka zadań POW, podczas definiowania specyfiki zarządzania taką placówką, pozwala w sposób obrazowy przedstawić jak dalece zmodyfikowaną i poszerzoną o nowe zakresy odpowiedzialności formę ona przybiera³⁵.

Aby więc sprostać współczesnym wymaganiom opieki nad młodzieżą, dyrektor POW musi posiadać wszelkie cechy dobrego menedżera a także wiedzę z zakresu pedagogiki i psychologii, oraz powinien sprawnie poruszać się w zakresie prawa i ekonomii. We wszystkich tych działaniach dobry menedżer powinien kierować się zasadami etyki³⁶.

³⁵ Regulamin Organizacyjny ZPOW w oparciu o postanowienia Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. Nr 64 poz. 593 z późn.zm.) oraz Ustawy z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440) , określa podstawowe zadania osoby sprawującej funkcję dyrektora, należą do nich m.in.: zarządzanie i kierowanie placówką , reprezentowanie placówki , zapewnienie prawidłowego funkcjonowania placówki, realizacja zadań statutowych, kontrola nad prawidłową gospodarką finansową, nadzór obsługi administracyjnej, nadzór nad prawidłowym przebiegiem podjętych (podejmowanych) inwestycji, poszukiwanie źródeł wsparcia finansowego dla działań placówki, współpraca z organizacjami instytucjami statutowo pomagającym rodzinom, organizowanie pracy podległego personelu oraz zarządzanie i kontrola, prowadzenie zgodnej z przepisami, szczegółowej dokumentacji każdego dziecka, koordynowanie relacji między wychowawcami i podopiecznymi. Informacje pozyskane w wyniku rozmowy z Dyrektorem Zespołu Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu, Panią mgr Beatą Fortuna, zakres powyższych czynności wynika ze Statutu Zespołu Placówek Opiekuńczo wychowawczych jak i Regulaminu Organizacyjnego tejże placówki

³⁶Problem etyki w ZZL stał się przedmiotem rozważań dla Winstanleya i Stuarta-Smiha, którzy w roku 1996 sformułowali cztery zasady etycznego zarządzania zasobami ludzkimi: *szacunek dla człowieka* – przyznanie ludziom prawa głosu; *wzajemny szacunek* – tworzenie w organizacjach społeczności interesów i rozwiązywanie konfliktów wynikających ze złego komunikowania się; *proceduralna sprawiedliwość* – zajmowanie się wszystkimi kwestiami dotyczącymi sposobów traktowania ludzi;

Realizacja zadań związanych z działalnością pedagogiczną wymusza na osobie dyrektora, poznanie głównych dziedzin pedagogiki, jako nauki o wychowaniu. Mimo, że dyrektor ZPOW na co dzień nie uczestniczy w zajęciach wychowawczych, to częstym zjawiskiem jest konieczność rozwiązywania konfliktów w relacjach wychowawca-wychowanek.

Autorytet dyrektora wśród pedagogów, jak również wśród wychowanków, oraz właściwa i pozbawiona emocji diagnoza sytuacji, są nieodzownym czynnikiem sprzyjającym rozwiązywaniu wszelkich konfliktów. Wpływ środowiska obciążonego niedostosowaniem społecznym nie pozostaje obojętny na pracowników mających bezpośrednią styczność z jednostkami zaburzonymi społecznie, co przekłada się na spadek wartości motywacyjnych, a wreszcie wypalenie zawodowe (temat zostanie poddany szczegółowej analizie w dalszych rozdziałach niniejszej pracy). Dyrektor, jako osoba sprawująca pieczę nad prawidłowym funkcjonowaniem ZPOW i realizacją jej statutowych zadań musi, wykorzystując wiedzę z zakresu psychologii człowieka, podjąć wszelkie możliwe czynności mające na celu przeciwdziałanie takim sytuacjom. Wymusza to na osobie dyrektora indywidualne podejście do pracowników z uwzględnieniem różnorodności problemów, odmienności potrzeb oraz inności osobowej i charakterologicznej każdego z nich.

Poza czynnościami związanymi z tworzeniem właściwej atmosfery pracy na terenie ZPOW bardzo ważnym aspektem działań dyrektora jest współpraca z rodzicami wychowanków i pozyskanie ich zaangażowania dla realizacji programu wychowawczego. Czynności podejmowane w celu odbudowy utraconych więzi między rodzicami i dziećmi są nieodzownym elementem pracy dyrektora ZPOW.

Powyższa charakterystyka funkcji dyrektora placówki opiekuńczo wychowawczej pozwala dostrzec w osobie tego „specyficznego menedżera”³⁷ zarówno jego wiedzę i doświadczenie jak też predyspozycje zawodowe powiązane z psychologią i pedagogiką.

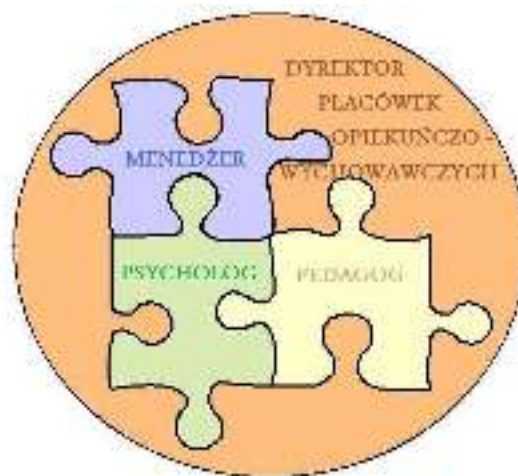
Kolejnym aspektem działań zarządczych przypisanych dyrektorowi ZPOW jest wypełnianie zadań administracyjno-gospodarczych, co wymaga sprawnego posługiwania się prawem oświatowym, administracyjnym i gospodarczym. Skromny budżet oświatowy sprawia, że zakres odpowiedzialności dyrektora obejmuje czynności związane z pozyskiwaniem sponsorów. Im wyższy więc jest reprezentowany przez menedżera poziom

przejrzystość – otwartość i wyjaśnianie pracownikom propozycji, decyzji i procedur kadry kierowniczej.
Por.: M. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s. 21

³⁷ Specyficzna funkcja dyrektora ZPOW wynika z rozszerzenia zakresu kompetencji menedżerskich o funkcje pedagoga i psychologa.

kompetencji i umiejętności nawiązywania kontaktów, tym bardziej sprzyja to owocnej współpracy z władzami samorządowymi i oświatowymi, co w konsekwencji powinno przekładać się na rozwój zarządzanej placówki.

Dyrektor ZPOW powinien posiadać umiejętność właściwej diagnozy zjawisk i procesów zachodzących zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji, oraz rozeznanie w obszarze słabych i mocnych jej stron. Sumarycznie czynniki te stanowią punkt wyjścia do twórczego opracowania koncepcji rozwoju placówki, którą to koncepcję dyrektor winien realizować przy udziale wszystkich członków organizacji. Wymagane myślenie konceptualne obejmuje całokształt podejmowanych w placówce działań sfery psychologiczno-pedagogicznej jak i administracyjno - gospodarczej.



Rysunek 11. Ujęcie modelowe predyspozycji zawodowych dyrektora PI

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyższej analizy nie jest trudno dostrzec różnice między wymaganiami stawianymi dyrektorom POW, a menedżerem w klasycznym, modelowym ujęciu definicyjnym. Poza zadaniami związanymi z zarządzaniem placówką, dyrektor POW podejmuje także działania wspierające wychowanie przebywającej w placówce młodzieży. Sprawuje pieczę nad ładem i porządkiem wewnątrz placówki, a także pilotuje wszelkie procesy diagnostyczne i pedagogiczne celem właściwego ukierunkowania rozwoju podopiecznych. Dyrektor PI poza znakomitą znajomością zagadnień strictly zarządczych powinien sprawnie poruszać się w obszarach szeroko pojętej pedagogiki resocjalizacyjnej oraz w obszarze empirycznym, zajmującym się mechanizmami i prawami rządzącymi zjawiskami psychicznymi i zachowaniami ludzkimi, jakim jest psychologia. Tak więc jego osoba łączy w sobie cechy zarówno menedżera, jak i pedagoga oraz psychologa.

Rozdział 2

FUNKCJE PEDAGOGIKI RESOCJALIZACYJNEJ I JEJ PROBLEMY W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA PLACÓWKĄ OPIEKUŃCZO - WYCHOWAWCZĄ

2.1. Zachowania młodzieży społecznie niedostosowanej jako przedmiot zainteresowań pedagogiki resocjalizacyjnej

Aby zrozumieć czym tak naprawdę jest i co jest przedmiotem zainteresowań resocjalizacji proponuję wyjaśnić takie terminy jak; pedagogika oraz pedagogika resocjalizacyjna.

Pedagogika nie jest niczym innym jak nauką humanistyczną zajmującą się celowym kształtowaniem postaw i zachowań człowieka zgodnie z przyjętymi wzorcami społecznymi. Suchodolski określił pedagogikę jako jednorodną naukę zajmującą się całością zjawisk wychowawczych³⁸.



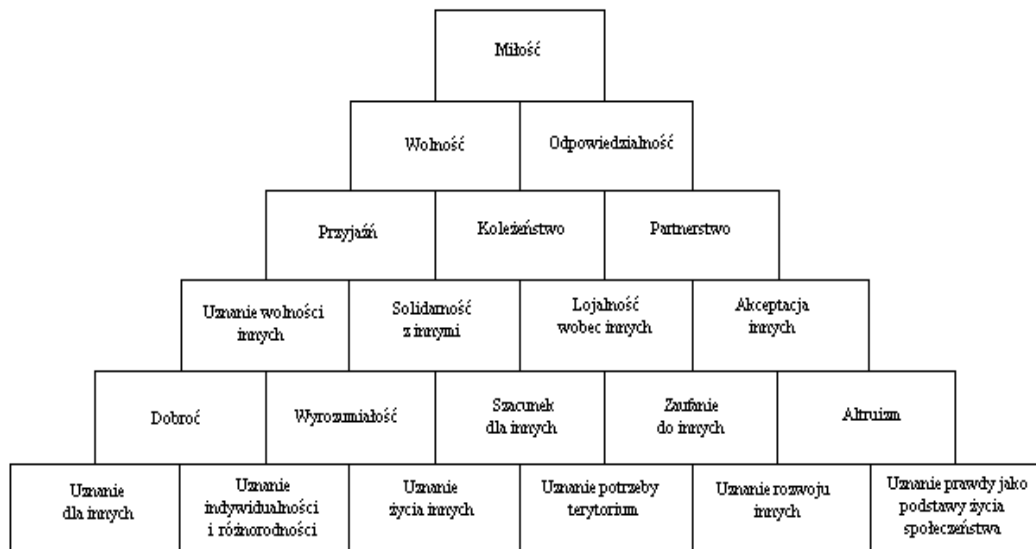
Rysunek 12. Pedagogika jako całość zjawisk wychowawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Suchodolski, Pedagogika. Podręcznik dla kandydatów na nauczycieli, PWN, Warszawa 1976, s. 113

Kształtowanie postaw społecznych jest procesem ciągłym i trwa przez całe życie. We wczesnych latach dzieciństwa i młodości precyzują się w człowieku fundamentalne zasady moralności. Należy podkreślić istotną rolę rodziny (rodziców) w kształtowaniu

³⁸ Wg słownika „Pedagogika – to teoria i praktyka wychowania i nauczania; świadoma celowa działalność wychowawcza”³⁸. Słowo to jest pochodzenia greckiego „paidos – dziecko, chłopiec, paidagogos – niewolnik opiekujący się dziećmi swego pana i odprowadzający je do szkoły, agogos – kierownik, przewodnik., W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 568. Także: B. Suchodolski, Pedagogika. Podręcznik dla kandydatów na nauczycieli, PWN, Warszawa 1976, s. 112

wartości jednostki. Współżyjąc ze sobą na co dzień rodzina wypracowuje stałe wzorce zachowań, które są kodowane przez dzieci i w przyszłym życiu owocują społecznym współdziałaniem jednostki z innymi ludźmi.



Rysunek 13. Model struktury postawy wobec wartości pozwalający zrealizować cel współdziałania z innymi

Źródło: K. Ostrowska, W poszukiwaniu wartości, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994, s. 17

Natomiast **pedagogika resocjalizacyjna** obejmuje obszarem swoich działań osoby, wobec których nie powiodły się procesy wychowawcze, czyli takie, które przejawiają zachowania uznawane za niepożądane, niespójne z normami funkcjonującymi w społeczeństwie, a wyrażające się niedostosowaniem do życia w społeczeństwie. „*Pedagogika resocjalizacyjna jest dyscypliną teoretyczną i praktyczną zajmującą się wychowaniem osób z zaburzeniami w procesie socjalizacji*”³⁹. Pedagogika resocjalizacyjna obejmuje „*zespół zabiegów pedagogicznych o charakterze resocjalizacyjnym i ma na celu doprowadzenie do stanu poprawnego przystosowania społecznego jednostki, a następnie – ukształtowania takich cech jej zachowania i osobowości, które będą jej gwarantować optymalne uspołecznienie i twórcze funkcjonowanie w społeczeństwie, którego normy i wartości (standardy aksjologiczne) będzie respektować ze względu na – zaistniały w toku oddziaływania resocjalizacyjnego – proces internalizacji wartości i norm prowadzący do*

³⁹ Socjalizacja to proces nabywania przez jednostkę systemu wartości, norm oraz wzorców zachowań obowiązujących w danej zbiorowości, cyt za: Socjalizacja, Wikipedia – Wolna Encyklopedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Socjalizacja>, (21.11.2010)

*przyswojenia idealów i wzorców zbliżonych do tzw. norm w sensie psychologiczno - społecznym*⁴⁰.

*„Niedostosowani społecznie – to jednostki, u których zaburzeniu uległa sfera emocjonalna – wolicjonalna oraz rozwój charakteru i osobowości. Dewiacje te wpływają destruktywnie na kontakty osobnicze, aktywność społeczną i harmonię życia wewnętrznego jednostki*⁴¹. Osoby te częstokroć cechują się postawami nadmiernej agresji, przejawiają skłonności samobójcze oraz predyspozycje do wszelkiego rodzaju uzależnień.

Jeżeli wszczepione młodemu człowiekowi wartości są źródłem motywacji, przekonań i pozytywnego działania, to mimo, iż każdy człowiek w ciągu życia zmienia wartości instrumentalne jest prawdopodobne, iż ta jednostka nie zatraci zaczerpniętych już wzorców, a jedynie będzie je rozwijać i doskonalić. Brak odpowiednich wzorców i wsparcia od najbliższych, oraz brak więzi w rodzinie, często skutkuje zubożeniem wobec problemów innych ludzi, to doprowadza do izolowania się jednostki i zachowań aspołecznych.

Młody człowiek często nie potrafi zaspokoić własnych potrzeb społecznych i emocjonalnych, ani nauczyć się, jak zaspokajać potrzeby innych. U dzieci z rodzin, w których brak jest więzi rodzinnych istnieje ryzyko rozwijania się różnego rodzaju patologii i zachowań dewiacyjnych⁴². Takie zachowania mogą też być wynikiem panującej „mody” na pewne postawy w środowisku młodzieżowym. Potrzeba kontaktów społecznych odgrywa istotną rolę, młodzi ludzie odczuwają silną potrzebę przynależności do grupy, „paczki” koleżeńskiej. Z nią się identyfikują, współdziałają, daje im ona poczucie bezpieczeństwa, tam znajdują akceptację, której nie uzyskują ani w domu, ani w szkole. Przynależność do grup rówieśniczych często wpływa na rozluźnienie związku z rodziną. Wpływ grup rówieśniczych na rozwój młodzieży jest bardzo duży, jednak nie zawsze pozytywny, a wręcz można rzec, że często negatywny⁴³.

W grupach o cechach destruktywnych młodzież częstokroć realizuje niedobory w zaspokajaniu potrzeby akceptacji, gdyż dorośli, nie czynią tego w sposób wystarczający. Rodzice zwykle mają tendencje do wysokich aspiracji wobec swoich pociech, których dziecko nie spełnia w takim stopniu, jakby sobie tego życzyli. W grupie wymagania są

⁴⁰ L. Pytka, *Pedagogika resocjalizacyjna wybrane zagadnienia teoretyczne, diagnostyczne i metodyczne*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2000, ss. 10-11

⁴¹ A Makowski, *Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 81

⁴² Tamże, ss. 86 – 87

⁴³ Do grup „o patologicznym wpływie na linię życia dziecka należą: kliki, gangi i szajki przestępcze”. Cyt za: Tamże s. 69

znacznie mniejsze, panuje tolerancja i wzajemne zrozumienie, a przede wszystkim akceptacja buntu wobec zastanego świata.

Tabela 3. Grupy młodzieżowe o destruktywnym charakterze

Rodzaje grup	Opis
Klika	- działa w środowisku społecznym, zmierza w swoim programie działania do dominacji w określonej strukturze. Nie dopuszcza do swego grona osób spoza pewnego kręgu. Tworzy we własnym domniemaniu tezę: elitarne towarzystwo, w którym jest miejsce wyłącznie dla osób uprzywilejowanych.
Gang	- to grupa przestępcza działająca w ukryciu poprzez napady, rozboje, włamania. Swoistą jej cechą jest występowanie z pozycji siły, brutalność, niebezpieczna agresja skierowana na otoczenie, często motywem jej działania są pobudki materialne, gang jest grupą o charakterze otwartym.
Szajka przestępcza	- to nieformalne ugrupowanie, o nielicznej strukturze, działająca na zasadach gangu, lecz składająca się z członków o zbliżonych zainteresowaniach patologicznych i specjalności przestępczej.

Zródło: opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 71

Trudno rozpatrywać zagadnienie dewiacji nie sięgając do źródeł ich występowania. Wszelkie wzorce, zwyczaje, obyczaje, wartości moralne, a nawet kulturę życia codziennego młodzi ludzie powinni czerpać w domach, wśród swojej rodziny i bliskich. Jeśli w tym ich najbliższym środowisku istnieje coś, co w znacznym stopniu zaburza proces właściwego „uczenia się życia”, może to skutkować rozwojem różnego rodzaju patologii, dewiacji, zaburzeniami w pojmowaniu dobra i zła, a w konsekwencji prowadzić do podejmowania przez młodego człowieka działań i zachowań niezgodnych z istniejącymi w społeczeństwie normami i wartościami.

W każdej grupie społecznej spotyka się jednostki, które na skutek działania określonych czynników mają trudności z dostosowaniem się do otoczenia. Takie jednostki najczęściej nazywa się społecznie niedostosowanymi. Za jednostkę społecznie niedostosowaną, uważa się takie dziecko, które „*rozwija się w taki sposób, że odbija się to źle na nim samym albo na jego kolegach, a które bez specjalnej pomocy z zewnątrz nie może poprawić swoich stosunków z rodzicami, nauczycielami i innymi dorosłymi*”⁴⁴. **Niedostosowanie społeczne** jest zjawiskiem, które ma dwa aspekty:

- ✓ Wewnętrzne - zmiany charakterologiczne u dziecka, z których może wynikać trudność w jego dostosowaniu się do warunków społecznych,

⁴⁴ J. Konopnicki, Niedostosowanie społeczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971, s. 19

- ✓ Zewnętrzne - zespół czynników oddziałujących na dziecko, tkwiących w środowisku społecznym.⁴⁵

Jednostka społecznie niedostosowana charakteryzuje się tym, że uchyla się od spełniania nałożonych na nią obowiązków i zadań. Przejawia tendencję do kierowania się w postępowaniu pobudkami egoistycznymi. Niedostosowanie społeczne dzieci i młodzieży jest problemem bardzo złożonym.

Tabela 4. Terminy na określenie niedostosowania społecznego

ZAMIEBANY	brak więzi emocjonalnych z rodzicami powoduje, iż dziecko nie ma możliwości ani chęci aby przyswajać i naśladować normy zachowania przez nich proponowane, to uniemożliwia prawidłowe ukształtowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej, ogranicza również funkcje świadomości moralnej dziecka
ZABURZONY W ZACHOWANIU SIĘ	zaburzenie występuje w stopniu silnym i głębokim - utrudnia lub uniemożliwia osobnikowi normalne współżycie z innymi ludźmi, u takiego dziecka dominują pierwotna emocje, takie jak: gniew, strach, elementarne uczucia związane z zaspokajaniem potrzeb biologicznych, uczucia wyższe jak: moralne, etyczne, społeczne, intelektualne, nie są wykształcone
TRUDNY POD WZGLĘDEM WYCHOWAWCZYM	zakłócenie stosunków społecznych między dziećmi a ich otoczeniem na skutek błędów wychowawczych w rodzinie i w szkole, które w niekorzystnych warunkach życia i nauki dziecka wzmagają trudności wychowawcze i prowadzą do objawów wczesnego wykołajenia w postaci: ucieczek z domu, wagarów, kradzieży, picia alkoholu itp.
DELIKWENT	społecznie niedostosowany, taki który popełnił przestępstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 22

Społeczne niedostosowanie, jako wyraz trudnej sytuacji jednostki niedostosowanej, objawia się negatywnym stosunkiem do wszelkich narzuconych norm społecznych i jest mocno zakorzenionym syndromem manifestacyjnym przeciw wartościom uznawanym przez ogół za właściwe⁴⁶.

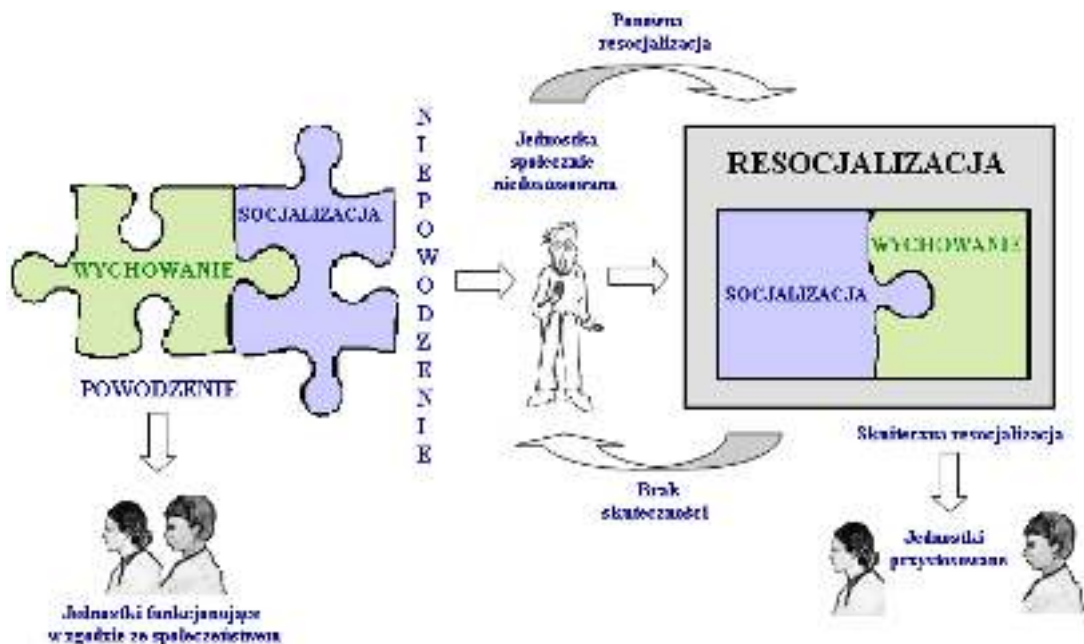
⁴⁵ *Pojęcie społecznego niedostosowania nie jest określone jednoznacznie. Jest ono zjawiskiem, które interesuje nie tylko pedagogów, ale także psychologów, socjologów i prawników. W zależności od punktu widzenia, pojęcie i zakres społecznego niedostosowania różnie jest definiowane. Ale także w zależności od odmiennych stanowisk i poglądów dotyczących etiologii, manifestacji i motywacji społecznego niedostosowania, różnie jest ono interpretowane, a w związku z tym terminologia nie jest zgodnie stosowana. Por.: O.Lipkowski, Pedagogika specjalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984, ss. 37 -105*

⁴⁶ Por.: O. Lipkowski, Pedagogika specjalna, Warszawa 1977, s. 106, cyt. za: Makowski A., Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994s.25

Niedostosowanie społeczne wiąże się z przestępczością nieletnich⁴⁷. Dostrzeżenie pierwszych symptomów zachowań przestępczych u nieletniego powinno skutkować natychmiastową interwencją i pracą nad wyeliminowaniem u danej jednostki podobnych zachowań w przyszłości.

Niezależnie od przyczyn wystąpienia niedostosowania społecznego, nierozzerwalnym czynnikiem terapii jest resocjalizacja. Czyli wszelkie działania mające na celu wyparcie negatywnych postaw poprzez zaszczepienie w jednostce poprawnych systemów wartości.

Pojęcie **socjalizacji** zawiera w sobie całokształt wpływów społecznych i kulturowych jakie oddziałują na człowieka w środowisku jego życia⁴⁸. O ile proces wychowawczy kształtuje osobowość człowieka w myśl przyjętych wzorców, to socjalizacja ma na celu przystosowanie jednostki do właściwego funkcjonowania w systemie społecznym, którego jest częścią.



Rysunek 14. Model efektywności procesów wychowawczych, socjalizacyjnych i resocjalizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Wszelkie odchylenia od normy, będące wynikiem zaburzeń socjalizacyjnych przekładają się na szereg zachowań aspołecznych jednostki. Zachowania te mogą być uciążliwe dla

⁴⁷ Około połowa dzieci przejawiających zachowania antyspołeczne zostaje młodocianymi przestępcami, a od połowy do trzech czwartych młodocianych przestępców staje się notorycznymi kryminalistami w wieku dorosłym. Dane te potwierdzają wagę wczesnej oceny czynników ryzyka w życiu młodocianego człowieka.

J. J. McWhirter, B. T. McWhirter, A. M. McWhirter, E. H. McWhirter, „Zagrożona młodzież”, Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Warszawa 2001, s. 264

⁴⁸ „Proces socjalizacji jest na ogół spontaniczny i mało kontrolowany, tzn. nie jest sterowany intencjonalnie przez odrębną kategorię osób zwanych wychowawcami, czy nauczycielami. Jednak można wyróżnić obiekty znaczące socjalizująco dla przebiegu tego procesu, np. osoby czy dobra kulturowe, normy, standardy, wzorce środowiskowe”. Por.: L. Pytka, Pedagogika..., op.cit., s. 9

społeczeństwa, ale przede wszystkim uderzają negatywizmem w samą jednostkę wyalienowaną społecznie; od izolacji, poprzez agresję, aż do kradzieży i zachowań bezpośrednio zagrażających życiu osób trzecich, lub życiu osobnika niedostosowanego społecznie. Tak więc, jeśli jednostka wykazuje zmiany dewiacyjne istnieje konieczność zastosowania zabiegów resocjalizacyjnych mających na celu nie tylko przywrócenie jej do życia w zgodzie z normami społecznymi, ale także objęcie specjalistyczną opieką wychowawczą.

2.2. Problemy opieki i wychowania dzieci i młodzieży z rodzin patologicznych

Wszelkie zjawiska pożądane w zachowaniach ludzkich uznawane są za swego rodzaju normę i stanowią synonim prawidłowości wzorców do naśladowania. Zachowania odbiegające od uznawanych standardów odbierane są przez społeczeństwo jako wyraz zaistniałej **patologii**⁴⁹ w procesach wychowawczych. Jednak granice pomiędzy tym co uznaje się za normę, a co za patologię nie są ściśle określone. Jest to efektem tego, iż postrzeganie zjawisk przez poszczególne jednostki bywa odmienne, ma to związek m.in. z warunkami środowiskowymi w jakich dana jednostka funkcjonuje. Tak więc, to co dla jednych będzie wyrazem patologii, jak np. tatuaże, wulgaryzmy, czy też alkoholizm, dla osób na co dzień funkcjonujących w tychże patologiach jest swego rodzaju normą. „*Patologia społeczna, zwana również społeczną dezorganizacją lub zachowaniami dewiacyjnymi, oznacza stan zakłócenia równowagi społecznej, czego przejawem jest osłabienie więzi społecznych, zachwianie systemu wartości oraz nieskuteczność kontroli społecznej. Ze stanem zakłóconej równowagi społecznej mamy do czynienia w zbiorowościach, w których postawy aspołeczne są akceptowane co najmniej przez niektóre grupy społeczne... Pojęcie patologii społecznej naukowcy wiążą także z rozchwianiem systemu wartości i norm postępowania*”⁵⁰.

Rodzina jest środowiskiem wychowawczym, które ma znaczący wpływ na całe życie dziecka. To w rodzinnej atmosferze w dziecku zaszczepiają się podstawowe normy

⁴⁹ W rozumieniu, iż patologia to wszelkiego rodzaju odchylenia od stanu normalnego, istotnym staje się punkt odniesienia, wobec którego dokonuje się oceny istnienia norm, lub ich braku w zachowaniu danej jednostki. Patologią społeczną będą więc wszelkie zachowania będące uchybieniem wobec norm celebrowanych przez większość społeczeństwa. Zakładając, że normy społeczne traktują o spokoju i szacunku dla człowieka oraz dla jego własności, patologią będą wszelkie zachowania burzące ten stan : kradzież, rozbój, nękanie, agresja itp.(własna interpretacja).

⁵⁰ Patologie społeczne, przyczyny, skutki i sposoby walki z nimi, <http://gotowiecsite.w.interia.pl/patologie.htm>, (21.11.2010)

funkcjonowania w społeczeństwie. Środowisko rodzinne stanowi pierwotne źródło autorytetów kształtujących nawyki i zasady postępowania dziecka. Wszelkie odchylenia od normy w postawach rodziców, mogą skutkować zaburzeniami prawidłowego rozwoju psychospołecznego dziecka, co może przejawiać się m.in.; nadpobudliwością psychoruchową, agresją, skłonnością do nałogów itp.

Nadużywanie alkoholu przez rodziców stanowi bezspornie jeden z najpoważniejszych problemów niedostosowania społecznego dzieci, które pochodzą z rodzin z problemem alkoholowym, gdzie jedno z rodziców, albo obydwójce popadli w nałóg⁵¹. Z dokumentacji wychowanków Pogotowia Opiekuńczego w Nowym Sączu wynika, że 34 wychowanków na 56 pytanym przyznaje się do pochodzenia z rodzin, w których przynajmniej jedno z rodziców nadużywa alkoholu. Alkoholizm rodziców jest częstą przyczyną wybuchających konfliktów, a te mogą doprowadzić do przemocy fizycznej (bicia, kopania, szarpania). Jednak bardziej wyrafinowaną formą przemocy, jest przemoc psychiczna (upokorzenia, wyzwiska) lub drastyczna w skutkach przemoc seksualna. Niestety przemoc w rodzinach jest coraz częstszym zjawiskiem, poczynając od jej łagodniejszych form aż do maltretowania i znęcania się nad członkami rodziny. Ciągłe stykanie się z przemocą wyciska na psychice dziecka potężne znamię. Może się to przejawiać zwiększoną lękliwością, różnego rodzaju zaburzeniami psychicznymi, a w konsekwencji, z czasem wywołać w młodym człowieku podobne zachowania jak te, jakich był świadkiem w domu (samo zacznie stosować przemoc wobec innych).

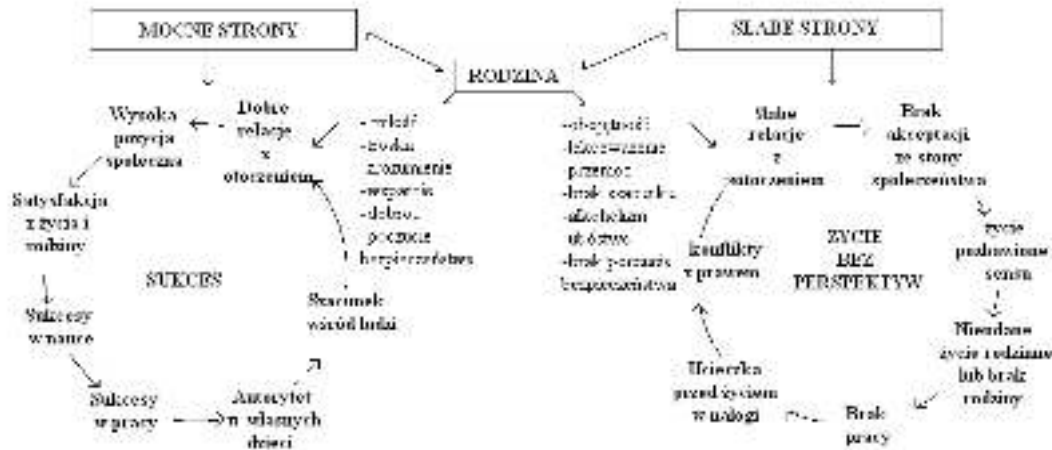
Tradycyjne wzorce dyscypliny dopuszczają system kar i nagród. Ma to na celu nauczenie dziecka odpowiedzialności. Dorośli często nagradzają pozytywne postępowanie swoich podopiecznych, ale też karzą dziecko za zachowania, które w ich ocenie są niedopuszczalne. Autorytet rodzica zwykle jest niepodważalny.

Podobnie jest w rodzinach patologicznych, autorytet rodzica jest niepodważalny, co doprowadza do bezprawia. Rodzic ma funkcję autorytatywną, której nadużywa wobec dziecka a ono musi dostosować się do narzuconych przez rodzica zasad funkcjonowania. Surowość i hegemonia, oraz lęk potęguje poczucie winy w dziecku, w ten sposób w umyśle młodego człowieka buduje się mylny obraz jego własnej osoby, jako kogoś „wadliwego” niegodnego ciepła i uznania jako kogoś, kto wszystkim w koło tylko jest zawadą. Wskutek przemocy w rodzinie młodzież najczęściej obarcza winą samych siebie sankcjonując przemoc

⁵¹ W roku 1999 badania przeprowadzone wśród wychowanków pogotowia opiekuńczego ujawniły, że „znaczna część dzieci żyje w rodzinach, w których ten problem istnieje. Ich zdaniem 7,8% matek i 19,5% ojców pije alkohol bardzo często”. Por. L. Pustkowiak, Przemoc wśród wychowanków pogotowia opiekuńczego, w: „Problemy opiekuńczo –wychowawcze” 2000, nr 2, s. 14

jako należną karę za swoje zachowania. Prowadzi to do zamknięcia się w sobie, zaburzeń kontaktów z rówieśnikami, a często do autoagresji⁵².

Warunki w jakich dzieci i młodzież dorastają, ich sytuacja rodzinna, ich pozycja w rodzinie, jako jej członka, rzutują na ich osiągnięcia i sposoby zachowania się w przyszłości, a zaczerpnięte wzorce determinują postawę jaką młodzi ludzie przybierają na starcie w życie społeczne.



Rysunek 15. Wpływ rodziny na umiejętność kształtowania przez młodego człowieka własnej przyszłości
 Źródło: opracowanie własne

W obliczu tak dalece rozgałęzionych zaniedbań prowadzących w konsekwencji do wykołejenia, skuteczne wychowanie resocjalizujące poza sprawowaniem funkcji nauczania, musi zawierać elementy czysto empiryczne, budujące więzi między wychowawcą, a jednostką poddawaną procesowi resocjalizacji emocjonalnej oraz społecznej.

Rozwinięcie ciepłych i pozbawionych obojętności relacji wobec dziecka z syndromem niedostosowania, przyczynia się do odbudowania w nim wiary nie tylko w to wszystko co niesie z sobą świat, a co za tym idzie także w ludzi, ale przede wszystkim w samego siebie (jednak jestem coś wart, jednak komuś na mnie zależy). Dążenie do wyrobienia w dziecku poczucia, że jest potrzebne, akceptowane i kochane stanowi nadrzędny cel zabiegów resocjalizacyjnych.

⁵² Podobne następstwa niesie za sobą przemoc seksualna, dodatkowo badania potwierdziły, że „dwie trzecie wszystkich nastoletnich matek badanych przez Boyera i Fine były w dzieciństwie molestowane, bądź wykorzystywane seksualnie” Urazy i krzywdy jakich nieletnia matka doznała w przeszłości odbijają się na jej negatywnym zachowaniu, często krzywdzącym dziecko. W ten sposób może dojść do wytworzenia kolejnej patologicznej rodziny, która w przyszłości wpłynie obciążająco na psychikę nowonarodzonego maleństwa. Por.: J.J. McWhirter, B.T. McWhirter, A. M. McWhirter, H. E. McWhirter, , Zagrożona ..., op. cit., s. 94

Pracownicy ZPOW w Nowym Sączu zgodnie przyznają, że bez tego, wszelkie działania stają się bezsensowne, gdyż są negowane i odrzucane przez wychowanków. Dopiero zbudowanie ciepłych relacji i praca nad rozbudzeniem w dziecku poczucia własnej wartości sprawiają, że na drodze do usunięcia skutków aktywności manifestującej wykojenie społeczne pojawia się nadzieja i światełko.

Wszelkiego rodzaju dewiacje wśród młodzieży mają często u swych źródeł brak miłości, zrozumienia i zainteresowania ze strony najbliższych. Należy się zastanowić, kto i w którym momencie zawinił temu, że w młodym człowieku nastąpił proces zatracenia wartości moralnych. Większość patologii wśród młodzieży byłaby łatwiejsza do wyeliminowania, gdyby w fazie ich powstawania otoczył dziecko miłością i ciepłem.

2.3. Analiza przyczyn i przejawów niedostosowania społecznego młodzieży

Przyczyny odchyień od normy w zachowaniu dziecka są różne i złożone. O. Lipkowski wyodrębnia cztery zespoły przyczyn powodujących społeczne niedostosowanie:

- ✓ Zespół czynników dziedzicznych i wrodzonych (ściśle wiążą się z czynnikami środowiskowymi i tworzą zwarty zespół czynników biologicznych);
- ✓ Zmiany charakterologiczne spowodowane chorobami układu nerwowego;
- ✓ Zespół wpływów zewnętrznych, środowiskowych (zaniedbania środowiska wychowującego, błędy wychowawcze rodziny i szkoły, sytuacje konfliktowe w rodzinie, alkoholizm w rodzinie, oraz czynniki ekonomiczno – gospodarcze);
- ✓ Wpływ współdziałania jednostki w kształtowaniu postawy społeczno – moralnej (wpływ środków masowego przekazu, brak autorytetu społecznego)⁵³.

Nieco innej klasyfikacji przyczyn niedostosowania społecznego dokonał A. Makowski. Jako dwa główne źródła niedostosowania społecznego wymienia przyczyny biologiczne (organiczne i psychiczne) oraz środowiskowe⁵⁴.

⁵³ O. Lipkowski, Wychowanie dzieci społecznie niedostosowanych, PZWS, Warszawa 1966

⁵⁴ Częstokroć wzorce jakie młody człowiek czerpie z najbliższego otoczenia nie sprzyjają jego prawidłowemu rozwojowi. Nie chodzi tu tylko o rodziny, w których istotny wpływ ma patologia osobowościowa rodziców (alkoholicy, ludzie skłócenii ze społeczeństwem, parający się prostytutką lub działalnością przestępczą) ale również o rodziny niepełne, rozbite, wychowujące swoje dzieci w ciągłej atmosferze napięcia i konfliktów, co w efekcie prowadzi do wykształcenia w młodym człowieku postaw neurotycznych. Jedną z przyczyn coraz częstszego zjawiska niedostosowania społecznego wśród młodzieży jest brak wystarczającej kontroli rodzicielskiej powodowany coraz dłuższą i bardziej absorbującą pracą zarobkową. Niemniej należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż to właśnie z rodzin patologicznych najczęściej wywodzą się nieletni przestępcy. Por.: A. Makowski, Niedostosowanie..., op. cit., ss. 27-31



Rysunek 16. Klasyfikacja przyczyn niedostosowania społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 27

Dziś już wiemy, że nie tylko wzorce zaczerpnięte ze środowiska wpływają na zachowanie dziecka. Istotne są jego predyspozycje charakterologiczne, ważnym czynnikiem są też geny i przekazywane wraz z nimi różne cechy osobowościowe, ale także to co się z nim działo we wczesnych latach dzieciństwa nawet w życiu płodowym. Niedostosowanie społeczne pociąga za sobą szereg zachowań uznawanych za aspołeczne. Godzą one nie tylko w otoczenie jednostki niedostosowanej społecznie, ale w głównej mierze w nią samą. J. Konopnicki wyróżnia trzy podstawowe rodzaje niedostosowania społecznego:



Rysunek 17. Rodzaje niedostosowania społecznego młodzieży i ich przejawy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, ss. 40 - 51

Niżej prezentowana analiza poszczególnych przejawów niedostosowania społecznego jest autorstwa A. Makowskiego⁵⁵:

⁵⁵ Tamże, ss. 40-51

1. Manifestacja społecznego niedostosowania przejawia się często **zahamowaniem jednostki w środowisku**. Cechą takiego zahamowania jest słaba reakcja emocjonalna w stosunku do zaistniałego zdarzenia. Można wyodrębnić cztery podrodzaje zahamowania jednostki:

a) **brak zaufania do ludzi, nowych rzeczy i sytuacji**: dzieci z takim symptomem niedostosowania społecznego cechuje duża ostrożność w kontaktach z obcymi oraz utrata wiary we własne możliwości i siły. Najczęściej dzieci te pochodzą z rodzin o dobrej sytuacji materialnej, a zahamowanie wobec obcych osób i zjawisk jest swoistą reakcją obronną przed niepowodzeniami w szkole. Zjawisko to jest obserwowalne również w początkowych kontaktach młodzieży z osobą wychowawcy. Innymi przyczynami zahamowania mogą być częste choroby nękające dziecko, a w związku z tym mała odporność fizyczna, przebyte choroby we wczesnym dzieciństwie, lub stresy matki w końcowym etapie ciąży;

b) **depresja**: skłonności do zmiennych nastrojów, do irytacji i wybuchów wściekłości, brak energii fizycznej. Najostrzejszą formą depresji jest apatia, dziecko chętnie ucieka się do samotności, brak w nim wewnętrznej potrzeby do osiągnięcia sukcesów, a w tych najbardziej skrajnych przypadkach w ogóle unika kontaktów społecznych także z wychowawcą. Wszelkie nieudane próby osiągnięcia sukcesu (np. w szkole, w kontaktach z rodzicami i rówieśnikami), mogą prowadzić do irytacji, załamania psychicznego i braku wiary w pomyślność zadań życiowych;

c) **wycofanie się**: izolacja jednostki, obronne wyobcowanie się;

d) **niekonsekwentne postępowanie**: działanie pod wpływem chwilowego bodźca, bez względu na następujące potem konsekwencje. Dziecko niekonsekwentne nie ma w sobie żalu z powodu niewłaściwych zachowań, ale też nie potrafi być wrogiem samo z siebie, można natomiast zaszcześcić w nim wrogi zachowania dlatego jest łatwym obiektem do wykorzystania przez jednostki zdemoralizowane. W takiej sytuacji właściwe wzorce zaczerpnięte od osoby wychowawcy mają kluczowe znaczenie na drodze pozytywnych efektów socjalizacji dziecka.

2. Manifestacja społecznego niedostosowania przejawiająca się **postawą bojowo – demonstracyjną jednostki w środowisku**. Jednostki o postawie demonstracyjno – bojowej charakteryzują się gwałtowniejszą reakcją emocjonalną niż wymaga tego dana sytuacja. Wyróżnia się cztery podstawowe typy takiego zachowania:

a) **wrogość w stosunku do dorosłych**: w przypadku, jeśli dziecko odczuwa brak aprobaty ze strony najbliższego otoczenia, brak poczucia bezpieczeństwa początkowo szuka

uznania i szacunku poza domem, najczęściej zwracając na siebie uwagę wychowawcy, w dalszej fazie swej destrukcji zaczyna stosować postawę wrogości wobec dorosłych;

b) **otwarta wrogość:** częstym wyrazem wrogości wobec najbliższych są aspołeczne zachowania, którymi dziecko świadomie chce zranić, zmartwić rodziców. Powodem tych zmartwień mogą być ucieczki ze szkoły, ucieczki z domu, arogancja w zachowaniu itp. Wrogość jest swego rodzaju mechanizmem zabijającym uczucia dziecka wobec rodziców. W relacjach z rówieśnikami dziecko przejawiające otwartą wrogość cechuje się nieufnością, niechęcią do działania wspólnego z innymi dziećmi, prowokującym zachowaniem, a w stosunku do osób starszych mających autorytet i poważanie wśród rówieśników, będzie przejawiać wrogość w postaci agresji i cynizmu;

c) **wrogość w stosunku do dzieci:** jest odbiciem stosunku dziecka do dorosłych. Wrogość w stosunku do dzieci jest jednak znacznie słabsza i najczęściej objawia się bójkami między rówieśnikami, lub wandalizmem mającym na celu zwrócenie na siebie uwagi kolegów;

d) **łagodniejsze formy aspołecznego zachowania się:** forma okazywania niezależności i obojętności w kontaktach z dorosłymi. Takie formy zachowania, przy odpowiedniej postawie osoby wychowującej mogą ulec zupełnemu zanikowi.

3. Manifestacja społecznego niedostosowania przejawiająca się **postawą skrajnej aspołeczności**, zarówno w formie zahamowania jednostki, jak i skrajnej wrogości. Główną cechą skrajnej aspołeczności jest brak zainteresowania ze strony dziecka, czy jego antyspołeczne zachowania są aprobowane przez dorosłych, czy nie. Nie zależy dziecku na dobrych stosunkach z dorosłymi i nie potrzebuje aprobaty dla swych czynów z ich strony, nie ma skrupułów w wyrządzaniu innym krzywdy, nie czuje się winne złego postępowania, nie ma sumienia jako strażnika, do którego można się odwoływać⁵⁶.

Kłamstwo na przykład może być używane świadomie przez dziecko w celu uniknięcia kary, lub z naturalnej potrzeby przypodobania się innym. W takim wydaniu kłamstwo jest niemal nieodłączną częścią normalnego dzieciństwa. Jednak w sytuacji, gdy staje się ono swego rodzaju nawykiem i jednostka stosująca je używa kłamstwa niemal w takim samym stopniu co prawdy należałoby „mówić raczej o „kłamliwości” aniżeli o kłamstwie. Dziecko

⁵⁶ Istnieje wiele objawów i manifestacji niedostosowania społecznego. „Aspołeczna działalność sprowadza się do, kłamstwa, kradzieży, niechęci do nauki pracy, agresywności, wagarowania, ucieczek i z tym związanych przypadków zaniedbania estetycznego, zwłaszcza w zakresie higieny osobistej, lenistwa i arogancji względem rodziców i rodzeństwa oraz ulegania nałogom (palenie papierosów, picie alkoholu, doznania seksualne, rzadziej zażywanie środków narkotyzujących).” Niektóre z powyższych zachowań występują niemal nagminnie wśród „normalnej” młodzieży; kłamstwo, lenistwo, niechęć do nauki i pracy, ucieczka z zajęć szkolnych, arogancja wobec rodziców, oraz pierwsze kontakty z napojami alkoholowymi i papierosami. Por. A.Makowski, Niedostosowanie..., op. cit., s.53

społecznie niedostosowane kłamie bowiem nie tylko w określonej sytuacji, w konkretnej potrzebie”⁵⁷. Dla jednostek niedostosowanych społecznie kłamstwo staje się niemal receptą na życie, głęboko zakorzenia się w ich naturze, jest przejawem ogólnych zmian charakterologicznych i zaburzeń osobowości. W efekcie taki osobnik nie potrafi nawet rzetelnie opisać rzeczywistych zdarzeń, automatycznie i bezwiednie koloryzując je tak, aby na swój użytek uzyskać bardziej „efektowny” obraz tejże sytuacji. Mechanizm kłamliwości dziecka uwarunkowany jest częstokroć „wieloma przyczynami naraz, w tym poważnie związanymi z trudnościami i niepowodzeniami szkolnymi, z konfliktem wewnętrznym i atmosferą w rodzinie, a także z pozycją społeczną dziecka, np. w grupie rówieśniczej”⁵⁸.

Oczywiście niechęć do nauki i pracy, jak również ściśle powiązane z nimi lenistwo, w pewnym stopniu też może być udziałem „normalnej” młodzieży. Każdemu z nas przecież w latach wczesnej młodości zdarzyło się zaniedbać obowiązki szkolne. Tego typu zachowania w „rozsądnym” wymiarze nie świadczą o niedostosowaniu społecznym jednostki a jedynie mogą być związane np. z okresem dojrzewania, który cechuje lenistwo i brak systematyczności w pracy.

Patologicznych przejawów lenistwa należy jednak dopatrywać się u dzieci, które złośliwie przeszkadzają innym w realizowaniu obowiązków, wymuszają na innych pracę na własną korzyść - i nie bacząc na konsekwencje - bojkotują wszelkie zjawiska wymagające od nich fizycznej pracy, czy też rezygnacji z beztrudności i przyjemności błędnego „nie robienia”.

Tabela 5. Klasyfikacja lenistwa

Lenistwo	Uniwersalne (okresowe lub chroniczne) - to ogólne osłabienie gotowości do pracy, spadek aktywności dziecka, słabsze zainteresowanie. Występuje u dzieci nerwicowych, nadrużliwych, niedożywionych, niewyspanych, nadmiernie zmęczonych fizycznie, chorych lub bezpośrednio po przebytej chorobie
	Partialne (okresowe lub chroniczne) - odnosi się do określonych zdarzeń, warunków, lub rodzajów pracy. Np. dziecko mające ogólny wstręt do nauki, może z pełnym zaangażowaniem pracować w gospodarstwie rolnym, lub biegać aż do utraty tchu z piłką na boisku
	Pseudolenistwo – to bojkot wobec pracy, nauki i obowiązujących zasad, oraz działania dezorganizujące zajęcia szkolne. Zwykle występuje wśród młodzieży zakładów wychowawczych i jest swego rodzaju manifestacją sprzeciwu wobec decyzji sądu, lub wniosku szkoły.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, ss. 57 – 62

⁵⁷ H.E. Malewska, H. Muszyński, Kłamstwo dzieci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963, s.23

⁵⁸ A. Makowski, Niedostosowanie..., op. cit., s. 55

Kolejnym zjawiskiem niebezpiecznym dla moralno - społecznego rozwoju dziecka, są ucieczki z domu i szkoły. Mówiąc „niebezpiecznym”, nie mam na myśli wagarów uwarunkowanych panującą modą na grupowe ucieczki ze szkoły z okazji pierwszego dnia wiosny, ale reakcję ucznia na niechęć do szkoły, bądź środowiska rodzinnego. Pragnienie doznania nowych wrażeń, przeżycia czegoś nowego i wyrwania się z szarej rzeczywistości szkolnej są tak silne, że dziecko samo nie potrafi ich przetrwać. Różnorodna organizacja i przebieg ucieczek, oraz motywy występowania tego zjawiska pozwalają na następującą klasyfikację:

Tabela 6. Klasyfikacja ucieczek

Klasyfikacja ucieczek		
Ze względu na organizację	Spontaniczne	- zarówno indywidualne jak i zbiorowe pod wpływem danej chwili
	Zaplanowane	- zarówno indywidualne jak i zbiorowe np.. z okazji dnia dziecka
Ze względu na motywy	przed karą, kompromitacją	- przed poniżeniem np. z powodu braku przygotowania do lekcji
	przed nudą	- w poszukiwaniu nowych doznań i przygód
	przed trudną sytuacją rodzinną	- przed brakiem zrozumienia, ciepła i poczucia bezpieczeństwa
	z tęsknoty	- np. do dziewczyny, chłopaka, lub z zakładu wychowawczego powodowane tęsknotą za domem
	na wolność	- z zakładu zamkniętego
	przed ludźmi	- przed wrogami
	przed sytuacjami	- przed sytuacjami noszącymi znamię obcości, do których ciężko się dostosować
Ze względu na przebieg	ucieczki patologiczne	- bezplanowe i bezcelowe, będące objawem psychopatii, histerii, schizofrenii, na skutek wewnętrznego popędu

Źródło :opracowanie własne na podstawie A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, ss. 64 – 65

Wg A. Makowskiego, niedostosowani społecznie, decydując się na taki krok jak ucieczka, mają zwykle na względzie poszukiwanie środowisk, lub ludzi gwarantujących im lepszą egzystencję. Ich ucieczki są przemyślane i zaplanowane, a uciekając zawsze w założeniu mają powrót na łono rodziny w przypadku, jeśli w nowej rzeczywistości zastaną

trudniejszą sytuację niż ta od której uciekają. Ucieczki z domu z reguły są dowodem na to, iż dom przestał być bezpiecznym schronieniem a dziecko czuje się w nim zagrożone⁵⁹.

Wśród niedostosowanych społecznie nagminne są wykroczenia i przestępstwa przeciw własności cudzej⁶⁰. Obok kradzieży, która niewątpliwie jest objawem społecznego wykołajenia jednostki, zatrważającym zjawiskiem jest wandalizm, czyli rozmyślne niszczenie i dewastacja dóbr prywatnych, publicznych i kulturowych.

W stosunku do niektórych sytuacji naturalnym zachowaniem, towarzyszącym człowiekowi przez całe życie, jest gniew. Już jako małe dzieci często na zakazy rodziców reagujemy gniewem. Jednak chorobliwa forma gniewu, jaką jest niewątpliwie agresja, stanowi najtrudniejszą i sprawiającą najwięcej kłopotów, cechę niedostosowania społecznego i jest najczęściej efektem zlekceważenia przez rodziców w okresie dzieciństwa symptomów nieopanowania i intensyfikujących się napadów gniewu.

Zarówno w środowisku szkolnym, jak i w domu rodzinnym i placówkach opiekuńczo – wychowawczych „*niedostosowanie społeczne objawia się najczęściej w ogólnej postawie dziecka i młodocianego: w nonszalancji i arogancji, w niechlujnym wyglądzie i zaniedbaniu, cynizmie i bezczelności, w skrytym, złośliwym intryganctwie lub nieopanowanej agresywności. Są jednak nieletni, u których występują pewne objawy jako cechy dominujące: kłamstwo, kradzieże, włóczęgostwo, agresywność, zaburzenia seksualne i inne*”⁶¹.

Należy pamiętać, że nie tylko osoby o niższym poziomie rozwoju społecznego są trudne pod względem wychowawczym. Sporymi trudnościami w podporządkowaniu się schematom i normom ogólnie przyjętym, cechują się ludzie o wybitnych uzdolnieniach i dużej wrażliwości⁶². Niestety nadal wśród ludzi panuje brak tolerancji wobec wszelkich, nawet tych pozytywnych przejawów „inności”. Jest to o tyle przykre, że często niewłaściwa postawa i bezmyślność społeczeństwa wobec takiej jednostki wpływa na powolne zatracanie się jej wybitnych cech, a przecież nie są one szkodliwe dla społeczeństwa, a wręcz w wielu przypadkach mogłyby zaowocować czymś dobrym dla ogółu (np. wybitnymi odkryciami).

⁵⁹ Tamże, s. 66

⁶⁰ Przyczyny kradzieży mogą być różne, od przywłaszczenia powodowanego rzeczywistym niedostatkiem i związanego z tym poczuciem niższości i poniżenia, poprzez kradzieże dokonywane pod przymusem, aż do kradzieży będących wynikiem czystej chęci posiadania i wzbogacenia się cudzym kosztem. Należy zauważyć, że jednorazowa kradzież przedmiotu pierwszej potrzeby dokonana przez młodocianego pod wpływem doraźnego impulsu nie czyni go niedostosowanym społecznie. Zwykle w wyniku takiej sytuacji w młodym człowieku odzywają się wyrzuty sumienia, tak dokuczliwe, że związane z nimi doznania niejako stoją na straży tego, by unikać podobnych czynów w przyszłości. A. Makowski uważa, że kradzieże dokonywane przez młodocianych niedostosowanych społecznie są zwykle dyktowane przyzwyczajeniem, występują z dużą systematycznością, są szczegółowo zaplanowane i celowo godzą w innych ludzi. Por.: Tamże, s. 66

⁶¹ O. Lipkowski, Dziecko społecznie zaplanowane i celowo godzą w innych ludzi. Por.: Tamże, s. 150, cyt. za: A. Makowski, Niedostosowanie..., op. cit., s. 68

⁶² A. Makowski, Niedostosowanie..., op. cit., s. 67

Tak więc można by rzec, że w postawach społeczeństwa cienka linia dzieli tych niedostosowanych społecznie, od tych wybitnych jednostek. I jedni, i drudzy spotykają się z brakiem zrozumienia, odtrąceniem, często pogardą. Społeczeństwu nadal brak przygotowania do pracy wychowawczej zarówno z młodzieżą społecznie niedostosowaną, jak i z wybitnymi indywidualistami pod względem uzdolnień i poziomu wrażliwości.

2.4. Role i funkcje pedagogów resocjalizacyjnych w placówce opiekuńczo – wychowawczej

Wychowawca i opiekun z racji swego zawodu powinien być w pełni świadomy skali i wagi problemów, z którymi się spotyka w pracy z młodzieżą wychowaną w patologii. Dlatego dobór technik i metod terapeutycznych powinien ściśle współgrać z indywidualnymi problemami jednostki, gdyż każde dziecko inaczej postrzega zagrożenia i we właściwy dla siebie sposób uzewnętrznia swój stan emocjonalny.

Początkowo rola wychowawcy skupia się na prawidłowym odczytaniu i ocenie problemu. Istotną rzeczą wywiadu w pracy wychowawczo – resocjalizacyjnej jest dotrzeć do tych wszystkich zdarzeń, które miały wpływ na obecne zaburzenia w zachowaniu dziecka i *„w zależności od diagnostycznego rozpoznania dotyczącego symptomów, wewnętrznych mechanizmów i genezy nieprzystosowania społecznego jednostek i grup społecznych podejmuje się działania interwencyjne, które są przedmiotem profilaktyki społecznej i resocjalizacji”*⁶³. Kluczowym aspektem tej fazy jest indywidualny kontakt z wychowankiem, poznanie jego sytuacji rodzinnej, wniknięcie (na ile to możliwe) w sferę intymnych przemyśleń i kontaktów wychowanka z rodziną i rówieśnikami. Aby wiadomości uzyskane w fazie poznawczej w pełni odzwierciedliły sytuację wewnętrzną i środowiskową dziecka, między wychowawcą, a wychowankiem musi nawiązać się więź oparta na zaufaniu. Uzyskane informacje stanowią fundament dla prawidłowego doboru technik terapeutycznych.

K. Pospiszyl, stwierdza, że głównym zadaniem wychowawcy w pracy z młodzieżą obciążoną wpływami patologii swoich domów rodzinnych jest doprowadzenie procesów emocjonalnych dziecka do względnej równowagi. Nie wystarczy tylko usunąć przyczyny złego zachowania i zlikwidować objawy postępowania niezgodnego z zasadami ogólnymi, należy też doprowadzić do równowagi zaburzone procesy nerwowe. Każda przyczyna, a właściwie zespół przyczyn doprowadza do zmian w zachowaniu.

⁶³ L. Pytka, *Pedagogika resocjalizacyjna. Wybrane zagadnienia teoretyczne i metodyczne*, Wydawnictwo WSPS, Warszawa 1993, s. 50

Aby więc mogło nastąpić zaburzenie w zachowaniu, musi najpierw wystąpić przyczyna wywołująca takie zmiany. Zanim jednak zmiany te przełożą się na widoczne dla pedagogów skutki w zachowaniu, najpierw wpływają one na zachwianie równowagi procesów emocjonalnych⁶⁴.



Rysunek 18. Dynamika narastania zaburzeń w zachowaniu się

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Pospiszyl, Praca wychowawcza z uczniem niedostosowanym społecznie, w: Praca wychowawcza z dziećmi i młodzieżą, red. Łobocki M., Wyd. Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998, s. 115

Jak zauważył E. Trempała, nie bez znaczenia wobec zaburzeń procesów wychowawczych pozostaje też fakt ogromnych zmian ustrojowych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat. „Przemiany gospodarcze, ekonomiczne i społeczne, rosnąca specjalizacja pracy i przekształcenia w strukturze społeczno-zawodowej, a także intensyfikacja życia pozarodzinnego spowodowały przeobrażenia polskiej rodziny(...) Zatraceniu uległy walory rodziny, a dom zyskał często przydomek hotelu czy przelotnej przystani(...) Te i inne zjawiska wpływają na destabilizację środowiska życia dziecka w rodzinie, co w konsekwencji prowadzi do utraty opieki wychowawczej rodziny i w rezultacie do trudnej sytuacji dziecka w domu rodzinnym i w szkole”⁶⁵.

⁶⁴ Modelowe przedstawienie dynamiki narastania zaburzeń w zachowaniu pokazuje „...że nie wystarczy zlikwidowanie tylko wartości brzegowych określonej „figury” niedostosowania społecznego - trzeba koniecznie dążyć do wyprostowania zaburzonej struktury emocjonalnej ucznia”. Por.: K. Pospiszyl, Praca wychowawcza z uczniem niedostosowanym społecznie, w: Praca wychowawcza z dziećmi i młodzieżą, red. M. Łobocki, Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998, s. 116

⁶⁵ (...)do nowych zjawisk, mających szczególny wpływ na sytuację dziecka w rodzinie i szkole należą m.in. następujące problemy :sposób życia nastawiony na posiadanie i konsumpcję(...),pojawiły się obszary biedy, ubóstwa i nędzy(...), wzrastające i niekontrolowane bezrobocie (...),pojawił się dość powszechny niedostatek(...), brakuje środków, co wpływa negatywnie na podstawy tworzenie bezpiecznego domu rodzinnego i stabilizację życiową domowników ,naczelnym symbolem domu rodzinnego są: telewizja, radio, internet, wideo(...), coraz większe znaczenie w życiu dzieci i młodzieży zyskują rówieśnicy, postacie telewizyjne oraz jednostki i grupy z otoczenia społecznego nie zawsze pozytywne(...), migracje zarobkowe jednego z rodziców (...), upadły tradycyjne autorytety społeczne, np. rodziców i nauczycieli(...), rodzice unikają systematycznych kontaktów ze szkoła(...), wzrasta liczba dzieci paniżeńskich-przedmażeńskich, rozwodów, separacji, brakuje kontaktów w rodzinnym gronie(...), nie tworzy się sytuacji oczekiwania na powrót do domu kogokolwiek spośród rodziny(...), w rodzinie pojawiło się coraz więcej zjawisk o charakterze dewiacyjnym i patologicznym: alkoholizm, narkomania, wandalizm, przestępczość (...) Por.: E. Trempała, Środowisko rodzinne dziecka a sytuacja szkolna ucznia, w: Zagrożenia w wychowaniu i socjalizacji młodzieży oraz

Pracownicy ZPOW w Nowym Sączu prowadzą zintegrowaną działalność wychowawczą, korekcyjną, dydaktyczną i opiekuńczą. Starają się wpłynąć na swych wychowanków tak, aby przygotować ich do życia zgodnego z normami społecznymi, uczy ich (a przynajmniej stara się) samodzielności i zaradności życiowej, wykształca w wychowankach poczucie odpowiedzialności za własne czyny i decyzje oraz konsekwencję w dążeniu do obranych celów. Praca wychowawcza placówki interwencyjnej [dalej: PI] zmierza do ukształtowania u wychowanka właściwych postaw moralnych, poczucia prawidłowej hierarchii wartości i rozwijania własnych zainteresowań.

Praca resocjalizacyjna w PI prowadzona jest w trzech działach - internacie, szkole oraz warsztatach szkolnych bądź kółkach technicznych – i przebiega dwu nurtowo:

- ✓ praca indywidualna
- ✓ grupowa

Podstawą pracy resocjalizacyjnej jest indywidualny plan pracy dla każdego wychowanka. Plan ten opracowuje wychowawca prowadzący. Każdemu wychowankowi kierownik placówki przyporządkowuje wychowawcę prowadzącego, który ma za zadanie sprawować swego rodzaju opiekę nad wychowankiem, starać się nawiązać z nim bliższą więź, pomagać mu w nauce, oraz zapewniać mu (z dostępnych funduszy) opiekę socjalną: zakup przyborów szkolnych, odzieży, środków higienicznych. Ponadto ważnym aspektem pracy wychowawcy jest ścisły kontakt z rodzicami lub opiekunami prawnymi w celu uzgodnienia wspólnego stanowiska wychowawczego, oraz udzielenie wychowankowi pomocy w nawiązaniu dobrych relacji z rodzicami (opiekunami) w celu tworzenia solidnych podwalin pod pracę resocjalizacyjno - wychowawczą. Skierowanie pracy wychowawczej na pojedynczego wychowanka rzutuje zwiększeniem efektywności procesu przystosowania go do norm społecznych.

Praca wychowawcza w grupie koncentruje się na wykorzystaniu metod wychowawczo – terapeutyczno – korekcyjnych. Są to spotkania w grupie, terapie rodzinne, seanse z psychologiem, zajęcia z pedagogiem. Zajęcia grupowe umożliwiają wyłonienie indywidualnych problemów poszczególnych wychowanków z uwzględnieniem zróżnicowania ich osobowości, a także środowiska z którego pochodzą.

Kolejnym ważnym punktem pracy wychowawczej jest współpraca ze środowiskiem otwartym. Współcześnie wiadomo, iż brak kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym, tworzenie środowiska zamkniętego nie sprzyja działaniom wychowawczo resocjalizacyjnym,

możliwości ich przewycięzania, red. T. Sołtysiak, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005, ss. 126-129

a wręcz ułatwia rozwój różnego rodzaju patologii i niedostosowania społecznego. Stąd też w tego typu placówkach organizuje się spotkania np. z:

- ✓ Urzędnikami Powiatowych Urzędów Pracy, od których młodzież dowiaduje się jaki jest tryb postępowania w przypadku szukania pracy, rejestracji bezrobotnego itp.,
- ✓ Policją, która wyczula na konsekwencje postępowania niezgodnego z prawem i wskazuje lepsze niż wejście w konflikt z prawem drogi rozwiązywania problemów itp.,
- ✓ Urzędnikami Urzędu Statystycznego, którzy pomagają w wypełnianiu podań i kwestionariuszy osobowych itp..

Dzięki takim spotkaniom młody człowiek zyskuje praktyczną wiedzę pozwalającą na normalne funkcjonowanie w społeczeństwie, zyskuje pewność siebie i podstawowe wiadomości na temat jak załatwiać ważne dla siebie sprawy urzędnicze.

Nierozzerwalną częścią integracji ze środowiskiem zewnętrznym jest współpraca z placówkami o podobnym charakterze. W okresie wakacyjnym są organizowane wymiany wychowanków między placówkami, W ten sposób młodzież ma możliwość odnalezienia się w innym środowisku, poznania innych wychowawców i ich metod wychowawczych, itp. Ponadto współpraca z innymi placówkami owocuje poszerzeniem wiedzy i doświadczeń z zakresu wychowania, technik i metod resocjalizacji, oraz sposobu pracy w bliźniaczych placówkach.

Skuteczność wychowania może być analizowana w różnych aspektach i dokonuje się na podstawie obserwacji zmian zachowania wychowanków w warunkach normalnych, zmian zdolności przystosowawczych i samodzielnego myślenia⁶⁶.

⁶⁶ „[...]działalność wychowawcza ma różną efektywność. Nastęstwem skutecznych oddziaływań wychowawczych jest zgodność wyników wychowania (WW) oraz wyznaczających je celów (CW). Im większa rozbieżność zachodzi między nimi, tym mniej skuteczne jest wychowanie. Powyższą relację można przedstawić symbolicznie w następujący sposób:

$$\begin{array}{ll} \text{Wychowanie skuteczne} & CW = WW \\ \text{Wychowanie nieskuteczne} & CW \neq WW \end{array}$$

Źródło: Z. Skorny, Psychologia wychowawcza dla nauczycieli, WSiP, Warszawa 1992, s. 28.

Tabela 7. Mierniki skuteczności wychowania

Mierniki skuteczności wychowania		
	Opis	przykład braku skuteczności
Trwałość skutków wychowania	zachowania poprawne nie są doraźne, nie są uwarunkowane wyłącznie sytuacją. Zostaje wytworzona trwała postawa zdyscyplinowania, która przejawia się niezależnie od sprawowanej kontroli	wychowanek w sytuacji zagrożenia karą zachowuje się w sposób zdyscyplinowany, a w przypadku braku kontroli postępuje według swoich wcześniejszych norm
Skuteczność w aspekcie pedagogicznym	przyswojenie przez wychowanka wiadomości, poszerzenie ich zakresu, podniesienie jego sprawności, wpojenie poprawnych nawyków a także wyrobienie dyscypliny	Brak umiejętności twórczego i samodzielnego myślenia, posługiwania się wiedzą w praktyce i trudności z poszerzaniem jej
Skuteczność w aspekcie psychologicznym	pozytywne zmiany w osobowości wychowanka przejawiające się w rozbudzeniu określonych zainteresowań lub aspiracji, ukształtowaniu właściwej hierarchii wartości, wytworzeniu pożądanej struktury osobowości	uczeń nie podejmuje uczestnictwa w działalności społecznej, kulturalnej, sportowej itp., pozostaje w lekceważącym a przynajmniej obojętnym stosunku wobec wszelkich tego typu działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Skorny, Psychologia wychowawcza dla nauczycieli, WSiP, Warszawa 1992, s. 28

Dążenie do realizacji wybranego i jednocześnie skutecznego wzorca wychowawczego w warunkach zamkniętych, czyli we wszystkich placówkach opiekuńczo - wychowawczych typu: placówka interwencyjna, domy dziecka, zakłady poprawcze itp., jest bardzo trudne. „Zasady wychowawcze bywają naruszone m.in. przez ograniczenie swobody ruchu, kontaktów, samodzielności. Możliwości poznawcze są mniejsze niż w środowisku domowym (zajęcia domowe, kupowanie produktów itp.)”⁶⁷. To właśnie w celu zmniejszenia negatywnych skutków izolacji od warunków naturalnych (a taką izolacją jest na pewno sam fakt przebywania w placówkach o charakterze interwencyjnym) organizowane są wspomniane już wcześniej spotkania z przedstawicielami różnych instytucji, czy zawodów, ale też wspólne wycieczki z wychowawcą prowadzącym oraz uczestnictwo w zakupach, które wychowawcy są zobowiązani robić wychowankom.

Częstym działaniem pedagogicznym w placówkach opiekuńczych jest system nagród i kar⁶⁸. Niemniej zdarzają się takie sytuacje w pracy wychowawczej z trudną młodzieżą, w których jedyną możliwością przywołania podopiecznego

⁶⁷ W. Gloksin, Uwarunkowania psychicznego rozwoju dziecka, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1988, s. 129.

⁶⁸ Należy jednak zauważyć, że nie jest to najlepszy środek wychowawczy z uwagi na to, że „[...] nie ma bliskiego zabarwienia uczuciowego między wychowankiem i personelem. W następstwie nie wykształcają się w pełni takie cechy osobowości, jak poczucie własnej wartości, zdolność do samooceny, krytycyzm i systemy motywacyjne”. Tamże, s. 129.

do porządku wydaje się być zastosowanie kary. Należy zauważyć, że wielu, a nawet zaryzykuję stwierdzenie, że większość wychowanków PI, jest już w tak wysokim stopniu zdemoralizowana, że wartości uczuciowe i więzi międzyludzkie mają za nic i traktują je z wielkim lekceważeniem, toteż zadana przez wychowawcę karę najczęściej przyjmują z ironią, jednocześnie uwalniając z siebie coraz większą agresję skierowaną na opiekuna. W takiej sytuacji konsekwencja wobec narzuconej kary jest wręcz koniecznością, wszak wszelkie zachowania wychowawcze, mające na celu szeroko pojęte dobro dziecka, cechujące się stanowczością, kształtują autorytet wychowawcy w sytuacjach uzewnętrzniania buntu przez podopiecznych.

Praca wychowawcza nad **zmianą wzorców osobowych** w placówkach o charakterze interwencyjnym już na pierwszy rzut oka jest niewątpliwie trudna.

„Wzorce osobowe kształtujące rozwój pojęć moralnych łatwe do przyswojenia w domu, dzięki indywidualnemu kontaktowi – tutaj mają znacznie mniejsze szanse realizacji. Łącznie z brakiem więzi uczuciowych prowadzi to do nastawień egocentrycznych, egoizmu i nieprzystosowania społecznego. Defekty charakterologiczne wyrażają się w podstępności, nielejalności, czynach chuligańskich, drobnych kradzieżach. Brak wyobraźni manifestuje się nieumiejętnością planowania, brak jest dzieciom wytrwałości i cierpliwości. Reakcje uczuciowe są chwiejne i gwałtowne”⁶⁹.

Pomimo wielu starań personelu proces wychowawczy w placówkach interwencyjnych rzadko przynosi satysfakcjonujące efekty. Często obserwuje się sytuacje, gdy do placówki wychowawczej trafia względnie „normalne” dziecko, które po pewnym czasie przebywania w grupie rówieśniczej o wysokim stopniu demoralizacji jak gdyby przesiąka atmosferą grupy i staje się podobne. Ztraca się jego moralność, zacierają się granice między tym, co dobre a co złe, zaczynają pojawiać się agresywne zachowania itp. Innym czynnikiem, który może wpłynąć na spotęgowanie zachowań niepożądanych jest sama rozłąka z domem i najbliższymi.

W placówkach opiekuńczo - wychowawczych niewątpliwie korzystna dla wychowania dziecka jest możliwość prowadzenia uregulowanego trybu życia gdzie program wychowawczy pozostaje w nierozdzielalnym związku z porządkiem dnia. Dużym plusem takich placówek jest uroczyste obchodzenie szczególnych wydarzeń, tj.: świąt, urodzin wychowanka, pierwszego dnia wiosny itp.

⁶⁹ W. Gloksin, Uwarunkowania..., s. 129.

Opieka i wychowanie dzieci i młodzieży niedostosowanej społecznie jest niewątpliwie zajęciem bardzo złożonym i trudnym. Jeśli rodzina nie spełnia określonych funkcji wychowawczych, a wręcz wpływa na demoralizację i rozwój aspołecznych postaw młodocianego, na barki opiekuna spada nie tylko praca nad likwidacją „opóźnień szkolnych”, ale przede wszystkim praca nad likwidacją wszelkiego rodzaju zaburzeń emocjonalnych tkwiących u źródeł nieprzystosowania społecznego. Dopiero opanowanie negatywnych emocji, uczenie autorefleksji daje nadzieję na efektywne kierowanie wszechstronnym rozwojem osobowości młodego człowieka i jego przystosowanie do życia w społeczeństwie.

Rozdział 3

SPOŁECZNE I PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA PRACY OPIEKUŃCZO – WYCHOWAWCZEJ Z MŁODZIEŻĄ TRUDNĄ W PLACÓWCE INTERWENCYJNEJ

3.1. Społeczne aspekty w pracy wychowawczej w Placówce Interwencyjnej

Praca opiekuńczo – wychowawcza jest złożonym procesem mającym na celu przystosowanie młodocianego do poprawnego i samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie. Jednakże aby ten proces przyniósł miarodajne skutki należy pamiętać o właściwym doborze zadań (metod) wychowawczych z uwzględnieniem potrzeb i sytuacji społecznej wychowanka. Istotne w procesach wychowawczych jest więc dogłębne rozpoznanie uwarunkowań społeczno – wychowawczych podopiecznych, określenie ich możliwości psychofizycznych, wrażliwości i emocjonalności, a także poznania ich więzi i relacji w środowisku rodzinnym.

Trudności wychowawcze w rzeczywistości społecznej są zjawiskiem od zawsze towarzyszącym ludzkości.⁷⁰ Wszelkie zmiany i przeobrażenia rzeczywistości wywołują zrozumiałą niepokój przystosowawczy. Im szybciej człowiek odnajdzie się w postępujących przemianach, tym łatwiej dostosuje swoje postępowanie i życie do obowiązujących norm, i wzorców postaw społecznych.

W dobie zawirowań współczesnego świata, w pogoni za dobrami materialnymi, rzadko który człowiek ma na tyle czasu i sił by wsłuchać się w samego siebie. Współczesna młodzież tkwi w kręgu kultowym, w którym potrzebą numer jeden jest pęd i konsumpcja. Świat opanowała „moda” na kupowanie rzeczy, które nie są potrzebne, częstokroć za pieniądze, które nie są w ludzi posiadaniu lecz pochodzą ze źródeł kredytowych wpędzających jednostki w jeszcze większe kłopoty finansowe, marazm i depresję. W tak skonstruowanym schemacie życia ciężko dostrzec podstawowe sprawy, gdyż wymagało by to zwolnienia tempa. Odnalezienie się w dynamice współczesnych zmian jest trudne dla

⁷⁰ „Jednakże postępujące w szybkim tempie przeobrażenia cywilizacyjne sprawiają, że młodzi ludzie kształtują osobowość w kilku środowiskach jednocześnie oraz poddawani są różnym wpływom. Wymaga to od nich zarówno podporządkowania się obyczajom i zwyczajom środowiskowym, jak też ustawicznego rozwijania mechanizmów adaptacyjnych”. Por. J. Kunikowski, Trudności wychowawcze we współczesnej rzeczywistości społecznej, w: Zagrożenia w wychowaniu i socjalizacji młodzieży oraz możliwości ich przewyżczenia, red. T. Sołtysiak, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005, s. 17

dojrzałych osób, a co dopiero dla młodych, nie określonych jeszcze ani życiowo, ani emocjonalnie jednostek.

Oddziaływanie wychowawcze PI musi odbywać się na różnych płaszczyznach i ma na celu całościowy rozwój osobowościowy młodego człowieka. ZPOW jako instytucja wychowawcza ingeruje w sfery rozwoju intelektualnego i społecznego podopiecznych, otacza ich troską emocjonalną i zdrowotną. Kształtowanie w wychowankach właściwych postaw społecznych często odbywa się poprzez obcowanie ze sztuką, z naturą i jej pięknem, gdyż to wzmacnia ich wrażliwość na otaczający świat. Młodzież uczy się pomagać sobie nawzajem.

Jednym z ważnych aspektów społecznych pracy wychowawczej pedagogów jest kształtowanie postaw patriotycznych. Nie da się pominąć faktu, że rozwój osobowy człowieka wspiera dziedzictwo społeczeństwa, w którym żyje. Proces wychowania młodzieży wiąże się więc z pielęgnowaniem tradycji narodowych. U młodzieży przejawiającej symptomy niedostosowania społecznego często postawa szacunku wobec wartości wypracowanych przez społeczeństwo, w którym przyszło im żyć, jest mocno zaburzona. Brak akceptacji wartości uznawanych przez większość jako fundamentalne, jest jednym z czynników alienacji takich jednostek. Skuteczne wychowanie młodzieży do samodzielnego funkcjonowania w środowisku ludzi i spraw związanych z narodem obejmuje więc również kształtowanie właściwych postaw obywatelskich. Im głębiej młody człowiek wnika w prawdę o otaczającym go świecie, tym lepiej pozna samego siebie.

W świadomości społecznej funkcjonują zjawiska pożądane i niepożądane. Wielu sprawom społeczeństwo przypisuje znaczenie priorytetowe, innym podrzędne. U młodzieży podatnej na zachowania patologiczne umiejętność przyznawania priorytetów bywa zaburzona, a wręcz można zaobserwować swego rodzaju „modę” na uleganie zachowaniom dewiacyjnym, nawykowym i nałogowym. Wychowanie do życia w społeczeństwie i do zachowania zgodnie z przyjętymi normami wiąże się z uświadamianiem młodzieży tego co jest dobre, a co złe i w konsekwencji wygaszania zachowań uznawanych przez społeczeństwo za niepożądane.

Oddziaływania społeczne są istotną składową efektywności procesów wychowawczych w placówkach opiekuńczych. Nie można kształtować właściwych postaw w oderwaniu od wpływów środowiska, wszak wszelkie zabiegi wychowawcze mają służyć właśnie temu, by jednostka była w stanie podołać wyznaczonym rolom społecznym. Dlatego tak ważne jest poznanie przez opiekuna społeczności w jakiej dziecko żyje.

Kształcenie wychowawcze jednostek we współczesnych realiach demokratycznej Polski stawia przed pedagogami jeszcze jedno wyzwanie. Wizja wspólnej, rozwijającej się Europy

wymusza umiejętność funkcjonowania człowieka na forum różnorodnych mas społecznych i stawia przed jednostkami wymagania kreatywności i wszechstronności. Dynamika zmian społecznych wymusza na wychowawcach płynną modyfikację celów wychowania i traktowanie ich kompatybilnie z tempem zmian dokonujących się w otoczeniu, tylko w ten sposób wychowanie zaszczerpi w młodym człowieku załączek pozytywnych wzorców, do których będzie się mógł odwoływać na etapie samokształcenia w dorosłym już życiu.

3.2. Analiza psychologicznego oddziaływania dydaktyczno – wychowawczego: resocjalizacja jako cel działania wychowawczego

W poprzednim rozdziale niniejszej pracy wykazałam jak istotną rolę w procesie opiekuńczo wychowawczym odgrywa wychowawca, który ma za zadanie być dla podopiecznego swego rodzaju pozytywnym kompasem dającym nadzieje i wskazującym kierunek. Jednakże takowy kompas może poprawnie działać jedynie w chwili, gdy wychowawca doskonale czuje to co może dręczyć młodego człowieka.

W poprawnych wzorcach rodzinnych takim autorytetem wychowawczym dla dziecka powinni być jego rodzice, ale nie każda rodzina obecnie funkcjonuje w pełnej formie, a nawet jeśli, to rodzice częstokroć w pogoni za dobrami doczesnymi zaniedbują wychowanie swoich pociech.

Jednak *„współcześnie, dziecko nie jest pozbawione opieki, upośledzone i opuszczone, nie jest już zdane na troskę ludzi dobrej woli, ludzi śmiałych i przyjmujących osobistą odpowiedzialność za dzieci pozostawione bez opieki. Dzieci te otaczane są opieką państwa, które mimo rozlicznych trudności udziela im skutecznej pomocy”⁷¹.*

Placówki interwencyjne mają na celu zdiagnozowanie indywidualnych potrzeb dziecka oraz umożliwienie mu właściwego rozwoju psychospołecznego i kształcenia na odpowiednim poziomie dostosowanym do wieku i możliwości rozwojowych dziecka, tak aby w przyszłości mogło samodzielnie funkcjonować w społeczeństwie. Młodzież pod okiem dyrektora, psychologa, pedagogów i wychowawców w skutek stosowania różnorodnych przedsięwzięć wychowawczych winna uzyskać równowagę psychiczną, jakże niezbędną dla skuteczności zabiegów resocjalizacyjnych mających na celu usunięcie wszelkich zaniedbań. Wychowawcy

⁷¹ R. Borkowski, D. Wysocki, Placówki Opiekuńczo – Wychowawcze, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2001, s.117.

mają trudne zadanie wspomóc podopiecznych w drodze poszukiwania właściwych systemów wartości⁷².

Często w osobie wychowawcy młodzi podopieczni dopatrują się cech swoistego mentora, który uczy ich życiowej wytrwałości w dostrzeganiu właściwych celów i dążeń życiowych oraz wytrwałego i świadomego podążania w obranym kierunku. Przygotowanie młodzieży do samodzielnej egzystencji w społeczeństwie winno wkraczać niemal w każdą dziedzinę życia społecznego. Wychowanie w POW nie ogranicza się więc jedynie do problemów edukacyjnych i wychowawczych, ale też do zagadnień egzystencjonalnych współczesnej rzeczywistości. Młodzież uczy się właściwej hierarchii wartości uczuć, pracy, systematyczności oraz odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale za najbliższe otoczenie. Wychowankowie nabierają poczucia własnej wartości i przysposabiają do życia we wciąż rozwijającej i zmieniającej się rzeczywistości. Kadra pedagogiczna ZPOW posiadając wysoką świadomość społeczną dąży do efektywnego wychowania poprzez budowanie nie tylko światopoglądu ale także kształtowanie oblicza moralnego podopiecznych. Przestrzeganie w wychowaniu aspektów psychologicznych służy optymalizacji procesów resocjalizacyjnych.

W poprzednim punkcie niniejszej pracy omówiony został aspekt socjologiczny w pracy wychowawczej pedagogów związany z adaptacją społeczną. Podkreślone zostało jak wychowanie ściśle wiąże się z przyswajaniem dziedzictwa narodowego i akceptacją wzorców kulturowych, oraz przypisywanych ról społecznych. Jednak człowieka stanowią nie tylko jego czyny, ale też myśli, emocje i szereg aspektów psychofizycznych. Nie można więc wychowania traktować w oderwaniu od psychiki dziecka, gdyż najczęściej to właśnie u podłoża wrażliwej na bodźce świata zewnętrznego psychiki leżą przyczyny niepożądanych zachowań młodego człowieka.

W analizie pracy wychowawczej pedagogów należy również uwzględnić aspekty psychologiczne. Wzajemne interakcje wychowawców i ich podopiecznych są bardzo istotne dla kształtowania osobowości dziecka. Codzienna praca opiekuńczo – wychowawcza ma wpływ na zmiany zachodzące w psychice wychowanków. *„Kształcone w procesie*

⁷² J. Kunikowski zauważa, że *„tradycyjne przekazy wiedzy i praktyka pedagogiczna nie zawsze mogą okazać się wystarczające. Jedno jest wszakże pewne, że nie straciło na znaczeniu poszukiwanie wzoru osobowego, często we własnym nauczycielu. Dlatego oczekuje się od niego niedoścignionego wzoru w posiadaniu wiedzy, uczuć, wielkiej spolegliwości [...] oraz cierpliwości i mądrości. Niezwykle ważna jest też świadomość faktu, że właśnie ta mądrość to warunek konieczny, aby pomóc młodemu człowiekowi... również widząc potrzebę kształtowania postaw obywatelskich, prospołecznych, patriotycznych itp. Por.: J. Kunikowski, Trudności..., op. cit., s.19.*

wychowania procesy psychiczne, oraz cechy osobowości powinny być analizowane w ścisłym powiązaniu z konkretnymi problemami wychowawczymi”⁷³.

Obserwując pracę opiekunów – wychowawców w ZPOW w Nowym Sączu, analizując różne przytoczone przez wychowawców sytuacje z jakimi zderzyli się w trakcie pracy z młodzieżą, zauważam jak wielką siłę oddziaływania na psychikę mają nie tylko dorośli wychowawcy na podopiecznych, ale także młodzież na swoich opiekunów. Reakcje wychowawców wobec różnych zaistniałych zdarzeń, często spontaniczne, są nastawione na właściwe kształtowanie kluczowych cech osobowości młodego człowieka. Opiekunowie starają się formować otwartość i zaangażowanie młodzieży w różne wydarzenia związane z funkcjonowaniem placówki przy jednoczesnych działaniach ograniczających wystąpienie niepożądanych sytuacji, a wszelkie zachowania będące odstępstwem od przyjętej normy poddawane są zabiegom korekcyjnym.

Powyższe, mniej lub bardziej świadome postępowanie opiekunów, w literaturze przedmiotu zostały sklasyfikowane jako cele wychowania ujmowane w aspekcie psychologicznym.

Tabela 8. Cele wychowania w ujęciu psychologicznym

CELE WYCHOWANIA w ujęciu psychologicznym	KREATYWNE	mające na celu wywołanie, ukształtowanie np. nowych zainteresowań lub przekonań
	OPTYMALIZUJĄCE	mające na celu zwiększyć, wzmocnić i poszerzyć np. wrażliwość, zaangażowanie
	MINIMALIZUJĄCE	mające na celu ograniczenie i osłabienie np. agresji, nadmiernej wrażliwości
	KOREKCYJNE	mające na celu przekształcenie, zmianę np. negatywnych postaw lub przekonań

Źródło: A.Gurycka, Struktura i dynamika procesu wychowawczego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, ss. 163-164., za: Z. Skorny, Psychologia wychowawcza dla nauczycieli, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1992, s. 18.

Wśród pożądaných celów wychowania, jest wykształcenie w młodym człowieku postawy świadomego, konsekwentnego i wytrwałego dążenia w obranym kierunku rozwoju, bez względu na towarzyszące tej „wędrowce” niepowodzenia, lub chwilowe sukcesy. Takie podejście do niepowodzeń, które nie wyprze dziecka z właściwej dla jego dalszego rozwoju

⁷³ Z. Skorny, Psychologia..., op. cit., s.15.

ścieżki, wymaga odporności psychicznej i dojrzałości emocjonalnej, które kształtowane są w procesach wychowawczo – resocjalizacyjnych podejmowanych przez opiekunów ZPOW. Stany psychiczne dziecka mogą istotnie wpływać na występowanie trudności wychowawczych ⁷⁴. Dlatego tak ważnym elementem oddziaływania wychowawczego w zakresie adaptacyjno - przystosowawczym, reformującym i profilaktycznym u niedostosowanych społecznie jest czynnik psychoterapii resocjalizującej. Psychoterapia resocjalizująca wiąże się z dwiema głównymi zasadami przydatnymi w wychowaniu niedostosowanych społecznie, a które to zasady są wykorzystywane w pracy z młodzieżą w nowosądeckim ZPOW:

- ✓ zasada akceptowania
- ✓ zasada respektowania ⁷⁵

Powszechnie wiadomo, że młodzież niedostosowana społecznie jest alienowana przez społeczeństwo. Buntownicze znajdują poparcia i aprobaty w społeczeństwie i wywołują niechęć, a często też pogardę wobec jednostek „odmiennych”. W myśl zasady akceptacji, wychowawca powinien dokonywać oceny podopiecznego jedynie w celu diagnozy i mimo braku dezaprobaty dla czynów wychowanka, powinien go „... *akceptować takim jakim jest... powinien starać się uczynić nawet najbardziej wykołajonego człowieka lepszym i szczęśliwszym, a jednocześnie bardziej wartościowym społecznie*”⁷⁶. W poczuciu akceptacji buduje się wiara w samego siebie w swoje możliwości i wzrasta poczucie własnej wartości, jakże istotne w zmaganiach z zaniedbaniami wychowawczymi niedostosowanych jednostek.

Przysposabianie wychowanka do życia w społeczeństwie w ramach działań wychowawczych ZPOW nierozzerwalnie łączy się z uczeniem go aktywności społecznej, poprzez nadążanie za wymaganiami stawianymi przez świat i sumienną pracę, która jest istotna dla względów egzystencjonalnych. Dla młodzieży niedostosowanej kwestia zaistnienia w społeczeństwie, odnalezienia się w nim jest niebywale trudna. Rola inspiracyjna wychowawcy w przemianach składających się na proces resocjalizacji jest kluczową na drodze samowychowania jednostki. Opiekun sposobi wychowanka do jego samodzielnego życia w środowisku społecznym poprzez ukazanie podopiecznemu, iż jego

⁷⁴ Resocjalizacja jako cel działania wychowawczego podejmuje „...skuteczne przedsięwzięcia wychowawcze (samowychowawcze) oparte na umiejętnym inspirowaniu, ukierunkowywaniu i podtrzymywaniu technik oddziaływań reformująco - korekcyjnych eliminują szkodliwe społecznie przekonania (wyobrażenia, poglądy), umiejętności oraz destruktywne postawy, które są odbiciem swoistych stanów psychicznych wychowanków”. Por. A. Makowski, Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 159.

⁷⁵ Tamże, s. 161.

⁷⁶ Cz. Czapów, Potrzeby młodzieży a trudności wychowawcze, Warszawa 1962, s.12., za: A. Makowski, Niedostosowanie..., op. it., s.165

życie nie jest wypadkową wydarzeń, na które nie ma wpływu, lecz jest władny sam kształtować własną przyszłość poprzez umiejętne i konsekwentne dążenie do obranych życiowo celów. Zasada respektowania „wymaga liczenia się z wychowankiem jako osobą”⁷⁷. Celem takiej postawy jest rozwinięcie w podopiecznym poczucia odpowiedzialności za własne życie i ukazanie dziecku, że możliwe jest jego aktywne współdziałanie w kreowaniu swojej rzeczywistości.

Resocjalizacja jako cel działania wychowawczego stara się zapewnić wychowankom poczucie świadomej przynależności i przydatności, nie tylko w ramach grupy rówieśniczej przebywającej w placówce, ale także na forum całego społeczeństwa. Wiara we własne siły i świadomość osobistej wartości buduje w młodym człowieku poczucie użyteczności społecznej, a opanowanie form zachowań prospołecznych pozwala mu twórczo uczestniczyć w kreowaniu wizji swojego otoczenia. Zdolność samooceny i umiejętność współżycia w zgodzie z otoczeniem sprawiają, że dziecko może zacząć funkcjonować w społeczeństwie jako osoba w pełni przez nie akceptowalna. Przemiany te jednak dokonują się stopniowo i są efektem żmudnych zabiegów wychowawczych pracowników nowosądeckiego ZPOW, które często przyjmują formę „szyfrowej pracy” nim zwieńczy je sukces procesu resocjalizacji.

3.3. Zdarzenia krytyczne w pracy z młodzieżą trudną; opis przypadków

Wszelkie zabiegi wychowawcze, wzajemne oddziaływania na siebie wychowawców i ich podopiecznych często obfitują w wydarzenia, które uczą obie ze stron istoty profesjonalnego osądu, a także mogą stać się swoistym wyznacznikiem kierunku pracy z daną jednostką poddawaną wychowaniu. Mowa tu o sytuacjach, które w istotny sposób mogą wpłynąć na dalsze życie młodego człowieka i jego opiekunów. Takie wydarzenia otrzymały miano **zdarzeń krytycznych**, które D. Tripp definiuje jako „wydarzenie, lub sytuację, która stała się punktem zwrotnym w losach osoby, instytucji, na przykład partii politycznej, lub w jakimś procesie społecznym, jak uprzemysłowienie, wojna, negocjacje[...] W ogromnej większości zdarzenia krytyczne nie są ani tak dramatyczne, ani oczywiste. Są raczej bezpośrednim sprawozdaniem z całkiem zwyczajnych przypadków występujących podczas codziennej pracy, a to, że są krytyczne bierze się stąd, że wskazują na tkwiące u ich źródła tendencje, motywy

⁷⁷ Cz. Czapów, *Potrzeby młodzieży a trudności wychowawcze*, Warszawa 1962, s.13., za: A. Makowski, *Niedostosowanie...*, op. it., s.165

i struktury. W tym sensie są one na pierwszy rzut oka raczej „typowe” niż „krytyczne” i dopiero wskutek analizy odsłaniają swoje krytyczne znaczenie”⁷⁸.

D. Tripp podkreśla, iż konstruowanie zdarzenia krytycznego jest wynikiem subiektywnej oceny sytuacji pod wpływem analizy, która powinna przebiegać dwufazowo:

1. **W fazie pierwszej** dochodzi do konstruowania zdarzenia z uwzględnieniem szerszego, zwykle społecznego kontekstu
2. **W fazie drugiej** dochodzi do analizy i wyjaśnienie znaczenia zdarzenia w bezpośrednim kontekście⁷⁹

Analizując zdarzenie, które w naszej ocenie poddaje wątpliwości zwykłą kolej rzeczy i nosi znamiona zdarzenia krytycznego powinno się rozbić jego złożoną strukturę na prostsze składniki. D. Tripp rozpatruje typologie analiz według czterech typów osądu. Wielkie znaczenie przypisuje diagnostyce zdarzenia, w ramach której koordynuje nie tylko opis zdarzenia i rozszyfrowanie motywów jego zaistnienia, ale także towarzyszącą zjawisku ekspansję emocji (analiza afektywna) oraz analizie związków zachodzących między słowami, które zostały wypowiedziane wobec zaistniałej sytuacji (analiza semantyczna). Diagnostyka zdarzenia krytycznego winna wyjaśnić motywy zdarzenia oraz zdefiniować jego obecne i przyszłe skutki⁸⁰.

Tabela 9. Rodzaje osądu i analizy pracy psychologa

Typ osądu	Typy analizy		
	Potrzebne informacje	Pytania o postanowienia	Kogo dotyczy
Praktyczny	O procedurę	Co powinienem zrobić? Jak? Kiedy? Gdzie?	Dla kogo? Z kim?
Diagnostyczny	O opis	Co się zdarzyło?	Kto był uwikłany?
	O przyczyny	Co było przyczyną zdarzenia?	Kto działał?
	O skutki	Do czego to prowadzi?	Kto odczuje skutki?
	O emocje	Jakie to wywołuje uczucia?	U kogo?
	O znaczenie	Co to znaczy?	Dla kogo?
	O wyjaśnienie	Dlaczego to się zdarzyło?	Kto był sprawcą?
Refleksyjny	O odczucia, o ocenę, o uzasadnienie	Czy to mi się podoba? Czy to jest dobrze? Dlaczego?	Czy podoba się to innym? Dla kogo?
Krytyczny	O zakwalifikowanie	Czego jest to przykładem?	Od kogo pochodzi ta klasyfikacja?
	O ocenę społeczną	Czy to sprawiedliwe?	Dla kogo?

Źródło: D. Tripp, Zdarzenia krytyczne w nauczaniu – kształtowanie profesjonalnego osądu, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996, s.47

⁷⁸ D. Tripp, Zdarzenia krytyczne w nauczaniu – kształtowanie profesjonalnego osądu, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996, ss. 44-45

⁷⁹ Tamże, ss. 45-49

⁸⁰ Tamże, ss.44-45

Zdarzenie krytyczne w wychowaniu młodzieży trudnej powinno zostać zdiagnozowane w sposób umożliwiający naukową analizę zjawiska i skutkować profesjonalnym osądem, nie zaś samą subiektywnością odczuć. O ile w codziennej egzystencji często bagatelizuje się zdarzenia przejawiające symptomy krytycznych, o tyle praca wychowawcza z młodzieżą obarczoną trudnościami przystosowania do życia w społeczeństwie, wymaga od wychowawcy rzetelnej analizy sytuacji mających kluczowe znaczenie dla poprawnego rozwoju dziecka oraz jego obecnego i późniejszego funkcjonowania w społeczeństwie. Istotna jest reakcja wychowawcy - jako swoistego nauczyciela „jak żyć”. Należy tutaj podkreślić fakt, iż brak jakiegokolwiek reakcji, też jest reakcją częstokroć stanowiącą o uchyleniu się wychowawcy od odpowiedzialności za skutki zaistniałego w jego obecności zdarzenia. Dlatego tak istotną kwestią w pracy z młodzieżą niedostosowaną jest wysoka kompetencja osób mających wpływ na jej wychowanie.

Najczęściej wyodrębnia się siedem podstawowych kategorii reakcji na zdarzenia krytyczne:

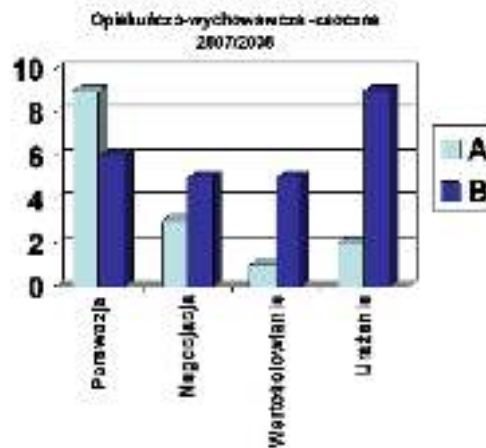
- perswazja pedagoga,
- negocjacja z wychowankiem racji,
- wartościowanie i ocenianie zachowań,
- urażenie,
- karanie,
- zignorowanie wypowiedzi wychowanka,
- brak odpowiedzi⁸¹.

Autor prezentacji pokusił się też o analizę udziału powyższych kategorii reakcji w praktyce wśród nauczycieli. Sporządził ankietę w której przytaczał zdarzenia krytyczne i zadawał pytanie „jak zareagujesz”, a pedagodzy deklarowali postawę jaką przyjęliby wobec podobnych zdarzeń. Wynik tego doświadczenia obrazuje poniższy wykres⁸².

⁸¹ Por.: Prezentacja Powerpoint, „Zdarzenia Krytyczne”, <http://www.staff.amu.edu.pl/~zped/komunikacja.ppt> (17.11.2010)

⁸² Przykładem będącym przedmiotem deklaracji badanych nauczycieli, zajmujących się pedagogiką opiekuńczo wychowawczą, było poniżej opisane zdarzenie, rozpatrywane odrębnie dla osoby rzetelnego i pilnego ocenione opiekuna - ucznia(B), a osobno dla ucznia przeciętnego - (A):

- A. „Ale bez sensu!” – komentarz ucznia do zadania, które zlecasz wykonać klasie, w której właśnie prowadzisz zajęcia.
- B. „Ale bez sensu!” – komentarz jednego z uczniów do zadania, które zleciłeś zrobić całej klasie. Do tej pory postrzegałeś tego ucznia pozytywnie, jako aktywnego i pilnego. Por.: Tamże, slajd 26



Rysunek 19. Reakcje badanych nauczycieli na zdarzenie krytyczne - deklaracja

Źródło: Prezentacja Powerpoint „Zdarzenia Krytyczne”, <http://www.staff.amu.edu.pl/~zped/komunikacja.ppt> (17.11.2010) slajd 29

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na istotne oddziaływanie jakim w ocenie zdarzenia krytycznego jest fakt kogo ono dotyczy. Ta sama sytuacja w odniesieniu do różnych uczestników zdarzenia może wywołać odmienną reakcję.

Analiza przypadków krytycznych wychowania wymaga przede wszystkim identyfikacji problemu, co dokonuje się poprzez rozeznanie historii powstania problemu, czyli określenie jego genezy oraz wnikliwe przeanalizowanie dynamiki zaistniałego zjawiska.

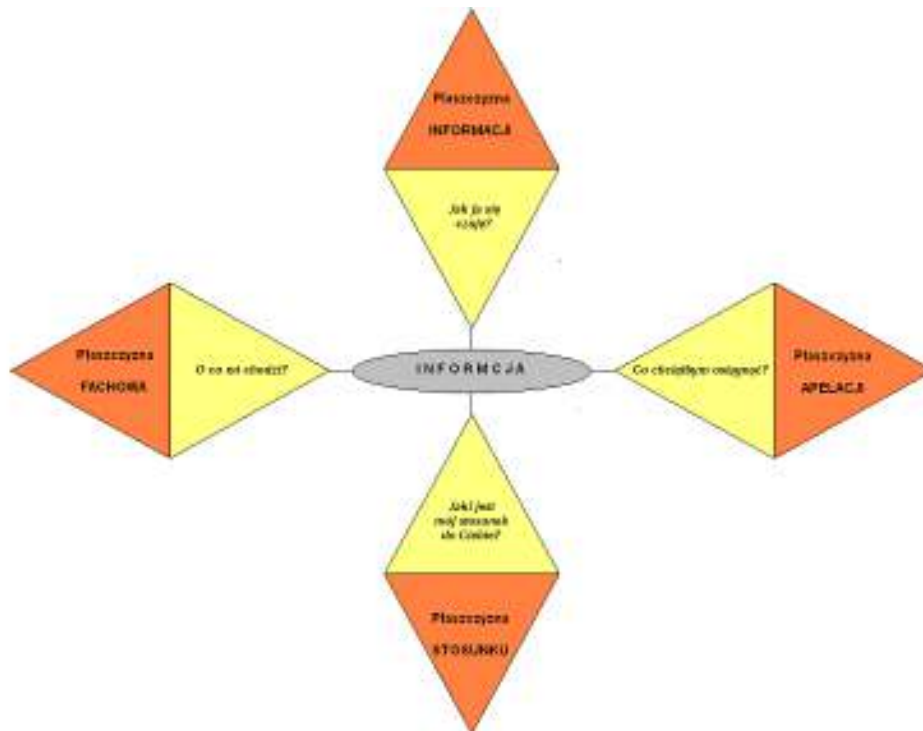
Formułowanie wniosków dotyczących zjawisk krytycznych w mojej ocenie powinno więc być wynikiem:

- analizy dokumentacji zjawiska , jeśli taka dokumentacja istnieje,
- własnych obserwacji,
- rzetelnego wywiadu w przypadku jeśli dokonujący analizy nie był bezpośrednim uczestnikiem . Wywiad, jeśli to możliwe powinien obejmować osoby:
 - wychowawcy będącego bezpośrednim uczestnikiem zdarzenia,
 - wychowanka będącego bezpośrednim uczestnikiem zdarzenia,
 - świadków, czyli wychowawców i wychowanków oraz innych osób będących obserwatorami zdarzenia,
- analizy uwarunkowań zewnętrznych zjawiska, takich jak np. wpływ innych wychowanków, podburzanie, zniechęcanie itp.
- rzetelnego określenia miejsca i czasu zjawiska

Pozyskane w ten sposób informacje stanowią podstawę do wielopłaszczyznowej analizy, która powinna skupiać się nie tylko na motywach zaistniałego zdarzenia, ale też na emocjach,

powiązaniach i stosunkach interpersonalnych oraz na określonych celach jakie miała ta sytuacja zmanifestować. Płaszczyzny analizy informacji zjawisk krytycznych T. Garstka określa następująco:

- płaszczyzna informacji,
- płaszczyzna fachowa,
- płaszczyzna stosunku,
- płaszczyzna apelacji⁸³.



Rysunek 20. Płaszczyzny analizy informacji

Źródło: T. Garstka, Opiekun nauczyciela - umiejętności psychologiczne, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003, s.46; także : Prezentacja Powerpoint „Zdarzenia Krytyczne”, <http://www.staff.amu.edu.pl/~zped/komunikacja.ppt> (17.11.2010) slajd 31

Skonstruowanie rzetelnej analizy przypadku stanowi fundament do określenia celów i zadań np. zapobiegawczych na przyszłość - profilaktyka, lub też działań terapeutycznych – naprawczych. Należy jednak podkreślić, że postrzeganie zdarzenia jako krytyczne jest wynikiem naszej subiektywnej oceny, poprzez nasz sposób postrzegania sprawy i sposób w jaki wartościujemy priorytety i określamy istotność zaistniałego zdarzenia.

Jako, że zdarzeniem krytycznym mogą być dowolne sytuacje, które przykuły naszą uwagę i stanowiły niejako „punkt zwrotny” należy pamiętać, że nie zawsze przyjmują formę dramatycznych, czasem mogą przyjmować formę pozytywnych, wyjątkowych,

⁸³ T. Garstka, Opiekun ...,op. cit., ss.45 -46

poruszających do głębi (takim zdarzeniem może być np. długo wyczekiwany ślub, lub pozytywnie zdany egzamin szkolny). Istotną sprawą są emocje towarzyszące zdarzeniu. Jednakże w pracy wychowawczej środowisk obciążonych niedostosowaniem społecznym jakim jest ZPOW przeważającą część zdarzeń krytycznych stanowią te o negatywnym zabarwieniu. W dalszej części mojej pracy postaram się przytoczyć kilka zdarzeń krytycznych, które były udziałem wychowawców i wychowanków ZPOW w Nowym Sączu, a o których dowiedziałam się od pracowników tejże placówki.

W sytuacjach życia codziennego istotną rolę odgrywa środowisko i wpływy otoczenia, a także ludzi w tymże otoczeniu. Oddziaływanie społeczeństwa może być bezpośrednie, a także pośrednie, przez to jak ludzie postrzegają świat, jacy są i przez to jak my postrzegamy te osoby. Obsesyjna chęć zaimponowania grupie, w której się funkcjonuje i walka o jej aprobatę i akceptację może doprowadzić do sytuacji, które w ocenie innych będą swego rodzaju zdarzeniami nie normatywnymi - przez co krytycznymi.

Jedna z wychowawczyń pracujących w nowosądeckim ZPOW wspomina zdarzenie, które zszokowało ją i w jej ocenie było kluczowym i ważnym w życiu pewnej piętnastoletniej podopiecznej. Otóż dziewczynka właśnie powróciła do placówki po kilkunasto dniowej ucieczce, przebywała jeszcze w sali izolującej⁸⁴ więc w placówce mogła przebywać około tygodnia lub dwóch. Początkowo zachowywała się normalnie, komunikowała ze swoją wychowawczynią, uśmiechała, można by rzec, iż to był taki sam dzień jak każdy inny jaki spędzała w placówce. Jednakże w pewnym momencie po powrocie z toalety dziewczynka wpadła w histeryczny płacz, wyglądała na bardzo nieszczęśliwą, wręcz zrozpaczoną. Mówiła, że nie ma po co żyć i że jej życie przestało mieć sens. Jak się później okazało u podstaw jej zachowania tkwiła obsesyjna chęć zaimponowania koleżankom przebywającym w placówce, wśród których zapanowała „moda na ciążę”, a aktywność seksualna im większa, tym bardziej świadczyła o dorosłości. Dziewczynka której dotyczy opisane zdarzenie, postanowiła więc uciec z placówki tylko po to by podjąć współżycie seksualne. Po powrocie do placówki tak mocno uwierzyła w swoją domniemaną ciążę, że gdy nagle dostała comiesięczną menstruację, załamała się i odebrała ten fakt jako sprzeniewierzenie całego świata przeciw niej. Reakcja dziewczynki była tak dramatyczna, że podjęto decyzję o zapewnieniu jej opieki medycznej i podaniu środków uspokajających w celu zapobieżenia ewentualnym próbom samookaleczenia i wybuchom autoagresji.

⁸⁴ Środek zapobiegawczy nie tylko ze względów sanitarnych, ale też z troski o pozostałych wychowanków, gdyż zwykle młodzież po ucieczce, dowieziona przez policję do placówki cechuje się nadmierną pobudliwością i agresją. Taka osoba przez kilka dni ma częściowo ograniczony kontakt z pozostałymi mieszkańcami placówki.

Cała sytuacja wywarła duże wrażenie nie tylko na dziewczynce, ale też na jej wychowawczyni, która podjęła próbę perswazji po przeanalizowaniu motywów jakie pchnęły dziewczynkę do inicjacji powyższych wydarzeń. Wychowanka usłyszała o wielkiej odpowiedzialności jaką jest nowe życie, ale też o tym, że jest wyjątkowa, potrzebna i naprawdę kochana, choćby przez wychowawczynię. Kolejnym krokiem podjętym przez wychowawców pod wpływem wyżej wymienionego zdarzenia była rozmowa z pozostałymi wychowankami mająca na celu przeciwdziałanie podobnym sytuacjom w przyszłości, oraz większe uświadomienie dziewcząt co do konsekwencji i perspektyw młodocianego rodzicielstwa.

Powyższy opis przypadku ukazuje jak mocne są wpływy środowiska na to co staje się priorytetem w życiu młodego człowieka. W momencie zajścia zdarzenia dziewczynka nie miała świadomości jego krytyczności, wiedza wychowawczyni, jej spokój i fachowa perswazja pokazały dziewczynie jak drastyczne dla niej w skutkach mogłoby być tak wczesne macierzyństwo.

W omówionym przykładzie można zauważyć, że zdarzenie krytyczne będące przedmiotem analizy, to tak naprawdę splot, łańcuch kilku następujących po sobie zdarzeń krytycznych będących wypadkową, skutkiem poprzedniego zdarzenia. Sama ucieczka z placówki jest bowiem zdarzeniem krytycznym, w konsekwencji którego doszło do kolejnego zdarzenia krytycznego jakim była decyzja małoletniej dziewczyny o podjęciu aktywności seksualnej.

Element „mody” panującej w środowiskach obciążonych niedostosowaniem społecznym jest istotnym czynnikiem będącym u podstaw wielu sytuacji krytycznych.

Zdarza się, że młodzież niedostosowana społecznie manifestuje swój bunt poprzez samookaleczenia, takie zachowania są często przytaczane w literaturze jako np., chęć zwrócenia na siebie uwagi, albo też objaw chwilowego złego stanu ducha okaleczającego się. Jeden z wychowawców ZPOW wspomina sytuację, gdy odwieziono do szpitala dziewczynkę, która dokonała kilkudziesięciu płytkich cięć na obu przedramionach. Po opatrzeniu ran na pytanie o motywy takiego czynu odpowiedziała po prostu, że się cyt: wkurzyła, że kumpela ma o 22 sznyty więcej”. Szokujące jest to, że samookaleczenie postrzegane jest przez młodzież jako przymiot mody, warto w tym momencie zwrócić uwagę na fakt, że wspomniana „kumpela” posiadała ponad 200 cięć na swoich przedramionach udach i plecach.

Emocje i uczucia człowieka są tym czymś nad czym trudno nam zapanować. Osoby młode z nierozwiniętym jeszcze systemem wartości i uczuć ulegają częstym fascynacjom

niekoniecznie lokując swoje uczucia w rówieśnikach. Znane jest powiedzenie, iż zakazany owoc przyciąga, znajduje ono odzwierciedlenie w kolejnym zdarzeniu jakie chcę opisać, a które było również moim udziałem.

Opisane sytuacje na pewno cechują znamiona krytycznych ich dogłębna analiza może udzielić odpowiedzi na pytania dlaczego miały miejsce i co do nich doprowadziło. Analizowanie takich zdarzeń powinno mieć charakter ciągły, powinno być procesem ukazującym coraz to nowe oblicze sytuacji wobec perspektywy kolejnych przeżywanego dnia, wszak każdy dzień wnosi w nas coś co sprawia, że pod innym kątem postrzegamy pozornie te same sytuacje jako z goła odmienne. Możliwość odtwarzania, ciągłego analizowania i zagłębiania się w genezę powstania zdarzeń krytycznych powinna stanowić fundament do refleksji i działań przyszłych mających powiązanie z punktem granicznym jakim dla nas były zaistniałe zdarzenia.

3.4. Aspekty prawne uwarunkowania pracy dydaktyczno – wychowawczej w Placówce Interwencyjnej

W różnych sytuacjach mających miejsce podczas procesu wychowania, obok decydującej roli aspektów „ludzkich” takich jak troska, opiekuńczość czy odpowiedzialność, funkcjonują również uwarunkowania prawne, bez których skuteczna pomoc młodocianym nie byłaby możliwa.

Odpowiedzialność opieki nad dziećmi, które z różnych względów nie mogą rozwijać się w środowisku naturalnej lub przysposobionej rodziny jest jednym z głównych zadań samorządów powiatowych. W ramach tejże odpowiedzialności powiatowe centra pomocy rodzinie organizują opiekę dla młodocianych poprzez kierowanie ich do placówek opiekuńczo - wychowawczych. Placówki opiekuńczo – wychowawcze jako jednostki organizacyjne pomocy społecznej mają za zadanie zapewnienie podstawowej opieki młodzieży, oraz pomoc w realizowaniu zadań wychowawczych, socjalizacji, jak również resocjalizacji osobników niedostosowanych.

Po roku 2000 wprowadzono w Polsce istotne zmiany dotyczące opieki nad dzieckiem i rodziną. Przesunięto ze struktur systemu oświaty do struktur pomocy społecznej wszystkie zadania w zakresie opieki instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej nad dziećmi pozbawionymi opieki rodzicielskiej lub zagrożonymi takim zjawiskiem. Zmiana systemu opieki nad dzieckiem wymagała gruntownej zmiany prawodawstwa w tym zakresie. Rozwiązania prawne dotyczące pomocy dzieciom pozbawionym opieki rodziców zostały zamieszczone

w ustawie o pomocy społecznej. Obecnie obowiązuje ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (*Dz. U. z 2004 r. Nr 64, poz. 593, z późn. zm.*)⁸⁵.

Zawirowania prawne wokół przepisów dotyczących umieszczenia dzieci w placówkach interwencyjnych, jakie miały miejsce w latach 2004 i 2005⁸⁶ doprowadziły do zjawisk budzących niepokój w placówkach opiekuńczo – wychowawczych., które w pierwotnym założeniu miały być miejscem opieki nad dziećmi pozbawionych właściwej opieki, a w praktyce kierowane są tu dzieci o różnorodnych doświadczeniach życiowych, również dzieci przejawiające agresję i zdemoralizowane. Wspólne przebywanie ze sobą młodzieży zdemoralizowanej z dziećmi przebywającymi w ośrodku ze względu na brak należytej opieki w domach rodzinnych stwarza spore zagrożenie zaszczepienia w nich zachowań przypisywanych środowiskom przestępczym.

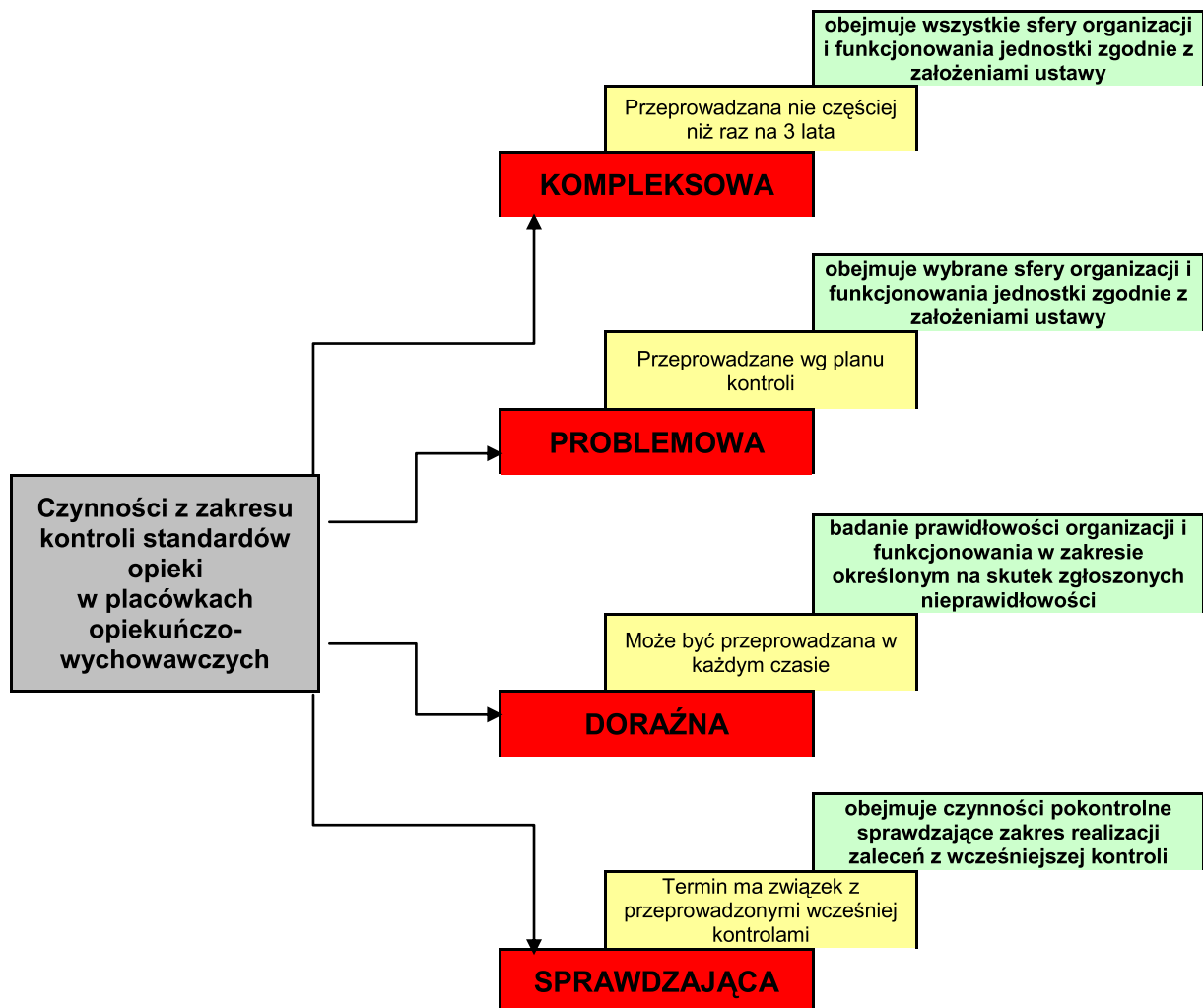
Dyrektor ZPOW, nie tylko wspiera wychowawców w wykonywaniu przez nich obowiązków, ale też sprawuje pieczę nad przestrzeganiem przyjętych standardów opieki i wychowania. Opieka i wychowanie w POW powinny zaspokajać biogenne potrzeby wychowanków, ich pragnienia poczucia bezpieczeństwa, jak również potrzeby poznawcze świata i te związane z dojrzewaniem osobowości, oraz kształtowaniem własnych systemów wartości. Zaburzenia funkcji opiekuńczej często skutkuje niemożnością realizowania funkcji wychowania, traumatyczne przeżycia większości wychowanków oraz braki w ich sferze wychowania i edukacji wymuszają kompleksowość procesów opiekuńczo - wychowawczych, tylko właściwa opieka i zapewnienie dziecku poczucia bezpieczeństwa mogą stanowić punkt wyjściowy do skutecznych działań wychowawczych.

⁸⁵ Minister A. Kalata, Odpowiedź na interpelację w sprawie nieprawidłowości w placówkach opiekuńczo – wychowawczych, <http://www.gover.pl/k5/poslowie/szczegolyInterpelacji/posel/zakrzewska-jadwiga/interpelacja/interpelacja-w-sprawie-nieprawidlowosci-w-placowkach-opiekunczo-wychowawczych>, (19-11-2010) Por.: Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440)

⁸⁶ Minister A. Kalata zauważa związek pomiędzy nasileniem zjawisk agresji i przemocy wśród młodzieży, a kwestią wydzielenie z placówek pomocy społecznej i ponownego włączenia do systemu oświaty placówek o charakterze resocjalizacyjnym (młodzieżowe Ośrodki wychowawcze MOW, młodzieżowe ośrodki socjoterapii MOS). Wzrost patologicznych zjawisk wg A. Kalata jest również skutkiem wprowadzenia w życie rozporządzeń ministra edukacji narodowej i sportu, tj. rozporządzenia z dnia 26 lipca 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad kierowania, przenoszenia, zwalniania i pobytu nieletnich w młodzieżowym ośrodku wychowawczym oraz młodzieżowym ośrodku socjoterapii (Dz. U. Nr 178, poz. 1839) oraz rozporządzenia z dnia 7 marca 2005 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych, warunków pobytu dzieci w tych placówkach oraz wysokości i zasad odpłatności wnoszonej przez rodziców za pobyt ich dzieci w tych placówkach (Dz. U. Nr 52, poz. 467, z późn. zm.). W efekcie wprowadzenia w życie tych aktów prawnych praktyka sądów stało się umieszczanie w trybie natychmiastowym w pogotowiu opiekuńczym, na podstawie art. 569 2 Kodeksu postępowania cywilnego, nieletnich, którzy oczekują w środowisku na miejsce w młodzieżowym ośrodku wychowawczym. Przez co do placówek opiekuńczo – wychowawczych trafiają nie tylko dzieci pozbawione podstawowej opieki rodzicielskiej, ale też dzieci przejawiające symptomy niedostosowania społecznego, a wręcz zdemoralizowane. Por z: Tamże.

Przy tak kompleksowych celach i zadaniach placówki, oraz w obliczu faktu, iż wychowanie młodzieży z środowisk o różnych obciążeniach patologicznych stanowi wielkie wyzwanie dla zespołu pracowników ZPOW i wymaga nieustannej kontroli skuteczności podejmowanych przez nich zabiegów wychowawczo – resocjalizujących wobec podopiecznych placówki oraz koordynacji tych działań.

Przepisy rozporządzenia z dnia 23 marca 2005 r. w sprawie nadzoru i kontroli w pomocy społecznej, wyodrębniają cztery typy kontroli, częstotliwość ich zależy od tego jakiego obszaru kontrola dotyczy.



Rysunek 21. Czynności z zakresu kontroli standardów opieki w placówkach opiekuńczo - wychowawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Polityki społecznej z dnia 23 marca 2005 w sprawie nadzoru i kontroli pomocy społecznej (Dz. U. Nr 61, poz. 543)

Każda ustawa i rozporządzenie ukierunkowane na pracę opiekuńczo –wychowawczą w placówkach interwencyjnych mają na celu określenie standardów opieki w celu skutecznego usuwania wszelkich anomalii wychowawczych powstałych w środowisku

rodzinnym podopiecznych. Wzmocniona kontrola i dbałość o realizowanie określonych celów ma służyć doskonaleniu procesów wychowawczych będących głównym i bezpośrednim zadaniem zatrudnionych w placówce wychowawców, psychologa i pedagoga.

Patrząc całościowo na procesy wychowania w Placówce Interwencyjnej nie można nie zauważyć jak istotne są aspekty prawne jej funkcjonowania ponieważ to pragmatyka prawna określa kierunek działań opiekuńczych, w którym powinni zmierzać wychowawcy w indywidualnej pracy z podopiecznymi.

Koordinowanie tych działań przez psychologa i pedagoga zwiększa szanse powodzenia w usuwaniu u wychowanków braków wiadomości o społeczeństwie, rozwijaniu ich umiejętności, a tym samym podnoszeniu samooceny dziecka oraz odbudowie wiary w siebie i swoje możliwości. Poprzez diagnozowanie przeszkód hamujących rozwój wewnętrzny dziecka oraz neutralizowanie ich wychowanie wpływa na podnoszenie zdolności samokontroli podopiecznych, którzy uczą się odreagowywania wewnętrznych napięć i niepowodzeń w sposób nie uwzględniający agresji.

Zderzenie prawa z codziennymi problemami wychowawczymi niestety ukazuje, iż system opiekuńczo – wychowawczy nie jest idealny. Funkcja opiekuńcza wielu placówek częstokroć bywa zaburzona⁸⁷. Taki stan rzeczy przekłada się w skutkach na wzrastający brak poczucia bezpieczeństwa u wychowanków. Wyeliminowanie przemocy w ośrodkach interwencyjnych, choć wymagane prawem, nie zawsze jest możliwe. Praca wychowawcza z młodzieżą niedostosowaną obarczona jest dużym ryzykiem występowania dewiacji, które chwieją całością procesów wychowawczo – resocjalizacyjnych. Można więc pokusić się o ocenę sytuacji, w której stwierdzam, że każde zabiegi prawne sankcjonujące zasady wychowania i opieki dzieci pozbawionych pieczy rodzicielskiej, mogą jedynie służyć określeniu zasadniczego przedmiotu sprawy oraz wspomaganie tych procesów, jednakże trudności wychowawcze, ich nagłość i nieprzewidywalność, niejednokrotnie przekraczają możliwości wpływu na jednostkę, w życiu codziennym wychowawcy ZPOW nie zawsze mogą liczyć na chęć kompromisu ze strony podopiecznego, czy też wolę posłuszeństwa. Warto więc zastanowić się nad modyfikacjami prawnymi, które uwzględnią „poziom zdemoralizowania” jednostki i uszeregują kwestię umieszczania młodzieży w ośrodkach adekwatnych do objawów nasilenia zjawisk dewiacyjnych prezentowanych przez dziecko. W ten sposób prawo chroniłoby nie tylko dzieci mniej zdemoralizowane od wpływów jednostek z dużym poziomem agresji wobec świata, ale także objęłoby swoją ochroną

⁸⁷ Buntowniczość wśród wychowanków placówek interwencyjnych jest niemalże nieodłączną częścią codzienności, co jest przyczyną niepowodzeń procesów wychowawczych

pracowników biorących udział w procesach wychowawczych, gdyż praca w środowisku niedostosowania społecznego niejednokrotnie naraża ich na przykre konsekwencje także sfery psychicznej. Uszeregowanie prawne pod kątem poziomu demoralizacji i stworzenie odpowiednich do tych poziomów ośrodków wychowawczych znajduje uzasadnienie w wypowiedziach pracowników ZPOW, którzy podkreślają, iż nie rzadkim zjawiskiem jest fakt zaczerpnięcia złych wzorców od rówieśników przez dziecko, początkowo postrzegane przez wychowawców jako zasadniczo „dobre”. Ponadto takowe rozgraniczenie umożliwiłoby wyspecjalizowanie kadry pracowniczej pod kątem typowych zachowań dla poszczególnych poziomów demoralizacji.

3.5. Problem wypalenia zawodowego wychowawców jako realne ryzyko w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym

Praca socjalna ze względu na towarzyszące jej zjawiska wychowawczo niepożądane, niejednokrotnie obciążona jest stresem, który dotyka nie tylko jednostkę wychowywaną ale także jej najbliższe otoczenie. Interakcje pomiędzy podopiecznymi i wychowawcami silnie wpływają na stany emocjonalne obydwu ze stron, będące wynikiem często sprzecznych, wzajemnie wykluczających się racji opiekuna i dziecka. Żmudność i mozolność zabiegów wychowawczo – resocjalizujących oraz brak „przychylności” uczestnictwa w nich samych jednostek poddawanych resocjalizacji może wywołać wśród wychowawców poczucie zachwianej przydatności, skuteczności, efektywności i głównie kompetencji w zakresie wiedzy, doświadczenia i wielu umiejętności w ramach procesów wychowawczych. Stany te mogą prowadzić do zmniejszenia satysfakcji zawodowej. Poziom stresu, wywołany m.in. brakiem „błyskawicznych” efektów wychowawczych pracy w środowiskach obciążonych niedostosowaniem społecznym, w dużej mierze jest zależny od indywidualnych cech osobniczych poszczególnych pracowników.

Marazm i apatia zawodowa mogą przyjąć formę **chronicznego zmęczenia** w skrócie CFS od ang. *Chronic Fatigue Syndrome*⁸⁸. Jeśli taki stan rzeczy przyjmuje formę długotrwałego

⁸⁸ Naukowcy nie są jednomyślni, co do przyczyn powstawania CFS. Jedni uważają, że chorobę wywołują wirusy, inni - że jest ona wynikiem osłabienia układu odpornościowego i immunologicznego. Cierpiący na CFS nie są w stanie wykonywać codziennych czynności, nie potrafią zmusić się do jakiegokolwiek działania, nie mają na nic ochoty, większość czasu spędzają w łóżku. Zespół chronicznego zmęczenia może trwać wiele tygodni, miesięcy a nawet lat. CFS wymaga radykalnej zmiany trybu życia. Konieczny jest przede wszystkim odpoczynek. W trakcie leczenia często przyjmuje się środki wzmacniające układ odpornościowy i immunologiczny, por.: K. Świątek, Stres i przewlekłe zmęczenie jako współczesne choroby cywilizacyjne, <http://www.pilates.pl/artykuly/stres/index.html> , (22.11.2010)

przeciążenia, a stres objawia się jako przewlekłe wręcz nieustępliwe zjawisko, może dojść do całkowitego **wypalenia potencjałów psychofizycznych człowieka**. Oba te zjawiska są związane ze stanem ogólnego wyczerpania jednostki dlatego tak trudna jest diagnostyka mająca na celu odróżnienie ich. Buser, Kurt/Kaul-Hecker określa **syndrom wypalenia** jako *„stan wyczerpania o charakterze fizycznym, duchowym, lub uczuciowym, który rozwija się powoli, lub objawia nagle w pracy zawodowej, rodzinie, związku, powstający na skutek długotrwałej presji nadmiernych oczekiwań, często objawiających się niechęcią, odrazą i chęcią ucieczki, cynizmem, negatywizmem, rozdrażnieniem i poczuciem winy”*⁸⁹.

Mianem wypalenia nie określa się samego zmęczenia wywołanego np. ciężką, fizyczną pracą, lecz ten rodzaj obciążenia, który powodowany jest przez wpływ stosunków międzyludzkich, uwarunkowań środowiskowych i organizacyjnych pracy jako całości. Wypalenie wynika z obciążenia psychiki poczuciem całkowitego wyeksploatowania będącego wynikiem mizernych efektów początkowo pełnej zapału i nadziei pracy. Znaczną rolę odgrywa tu wrażliwość i podatność danej jednostki na zniechęcenia wobec niepowodzeń podejmowanych zawodowo działań wychowawczych.

Młodzież niedostosowana społecznie, przejawiająca objawy różnorodnych dewiacji nie stanowi podatnego gruntu na zabiegi wychowawczo – resocjalizacyjne. Zaangażowanie emocjonalne wychowawców w problemy podopiecznych i częste niepowodzenia wychowawcze na jakie narażeni są w pracy, stanowią duże zagrożenie dla wystąpienia zjawiska wypalenia zawodowego. W profesji wychowawcy według Müllera i Timmermana szczególnie trudno jest *„odnaleźć równowagę pomiędzy chęcią przekonania kogoś, a świadomością ograniczonej zdolności człowieka do dokonywania zmian, między współczuciem, a koniecznością zachowania bezpiecznego dystansu, między oczekiwaniami, a akceptacją ludzkiej niedoskonałości, między przeciążeniem, a odpoczynkiem”*⁹⁰. Aspiracje i zapał wychowawcy w zderzeniu z rzeczywistością pracy z młodzieżą trudną w konsekwencji mogą doprowadzić do wypalenia zawodowego. Rozwój procesu wypalenia następuje stopniowo w skutek sukcesywnej eksploatacji własnych zasobów energetyczno – psychicznych. Stopniowa utrata zapału do działań wychowawczych i towarzyszące temu obniżenie odporności psychicznej wywołują zjawisko zbliżone do pikowania samolotu w dół

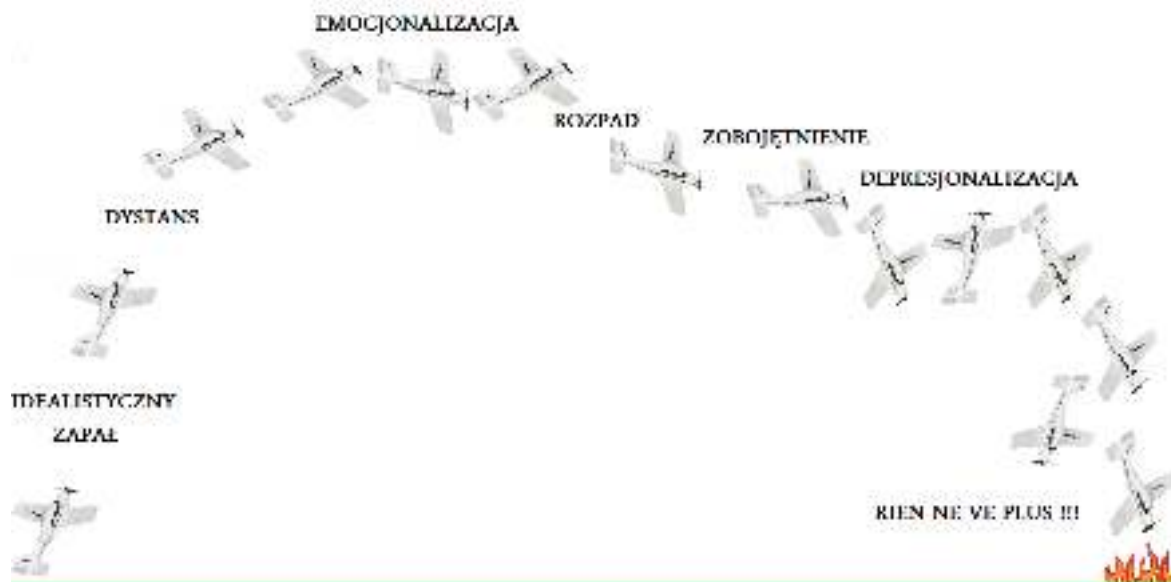
⁸⁹ Buser, Kurt/Kaul-Hecker, Ursula, Medizinische psychologie, Medizinische soziologie, wyd 5, Monachium 2002, za: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, ss. 11-12

⁹⁰ Müller – Timmermen, Eckhart, Burount im Arztberuf – Die Risiken des People Work Und Wege zu neper Arbeitfreu – de, w Dt. Zeitschrift für Akupunktur, supplement 1, Jena 2005, cyt. za: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, s.14

ku nieuchronnej katastrofie. Poszczególne etapy wypalenia, płynnie łączą się ze sobą, a ich intensyfikacja i czas trwania jest indywidualny dla każdego człowieka i ma spójny związek z jego predyspozycjami psychiczno – osobowościowymi. Koncepcja C. Maslach wyodrębnia trzy podstawowe stadia wypalenia zawodowego:

- ✓ stadium wyczerpania emocjonalnego,
- ✓ stadium depersonalizacji
- ✓ stadium braku poczucia osobistych osiągnięć i kompetencji⁹¹.

W dalszej części postaram się zobrazować te poszczególne etapy w oparciu o zmodyfikowany model siedmiofazowy Burischa⁹², który w mojej ocenie zawiera wszystkie trzy wskazane przez C. Maslach **stadia wypalenia zawodowego**, a także podejmę próbę przetransponowania zagadnień opisowo - teoretycznych poszczególnych faz na zachowania związane z pracą opiekuńczo wychowawczą młodzieży.



Rysunek 22. Ujęcie graficzne faz procesu wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, ss. 20-22

⁹¹ A. Styńska, Wypalenie zawodowe, <http://www.biomedical.pl/psychologia/wypalenie-zawodowe-204.html> (07-09-2011)

⁹² „Poszczególni autorzy i naukowcy prezentują fazy wypalenia w odmienny sposób: Freudenberg i North mówią o dwunastu fazach wypalenia, Burisch, Koch i Kühn o siedmiu, Bronsberg i Vestlund, a także Müller i Timmerman o pięciu. W podstawowej wersji systematyka syndromu wypalenia opiera się na modelu Seyle'a dzielącym go na trzy fazy: alarmu, oporu i wyczerpania”. cyt.za: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, s. 20

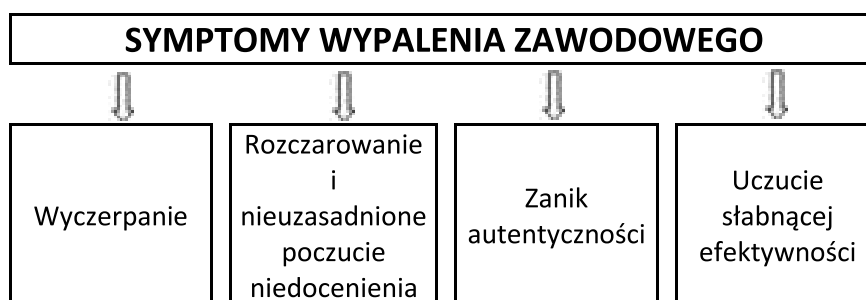
Wzorując się na teoretycznych zagadnieniach poszczególnych faz dokonam próby przetransponowania tychże zagadnień w problematykę ściśle związaną z wychowaniem młodzieży w ZPOW⁹³.

Nie da się zidentyfikować realności zagrożenia wypaleniem zawodowym w pierwszych fazach wypalenia. Naturalną bowiem kwestią i niekoniernie skutkującą wypaleniem, jest zaangażowanie jakie zwykle wykazuje się przy wchodzeniu w nowe emocjonujące etapy życia. Takim zdarzeniem może być podjęta właśnie praca z młodzieżą niedostosowaną. Początkowo wychowawcom towarzyszy żywa chęć zmieniania rzeczywistości dziecka. Ich teoretyczne kwalifikacje zdobyte w procesach edukacji dają im pierwotnie poczucie niespożytej wręcz siły sprawczej, co staje się motorem do nader aktywnego zaangażowania nie tylko fizycznego, ale także psychicznego. W fazie **idealistycznego zapalu**, wychowawca przedkłada niejednokrotnie dobro dziecka nad własne potrzeby związane choćby z koniecznością wygospodarowania czasu na regenerację sił. Zachowania wychowawcy cechuje wyjątkowy entuzjazm i pomysłowość w konstruowaniu sposobów nawiązania pozytywnych relacji z podopiecznymi. Etap ten obfituje w działania pełne upartości w dążeniu do sukcesu w procesach wychowawczych, mimo iż racjonalne przesłanki o podatności na te procesy jednostek niedostosowanych społecznie sugerowałyby raczej ostudzenie i zweryfikowanie oczekiwań. Napotkane na tym etapie rozczarowania mogą wywołać u opiekuna zniechęcenie i **zdystansowanie** wobec obowiązków w pracy na rzecz różnego rodzaju hobby zapewniających człowiekowi rozrywkę i stanowiących swego rodzaju lek na stres związany z życiem zawodowym. W konsekwencji wychowawca może odsunąć się emocjonalnie na tyle od swych podopiecznych, że jego relacje między nimi ulegną znaczącemu zachwianiu. Oczywistym wydaje się więc, że taki stan rzeczy wpłynie negatywnie na skuteczność podejmowanych przez opiekuna zabiegów wychowawczych, a więc frustracja związana z niemożnością uskuteczniania swoich pierwotnych zamierzeń zacznie narastać. Dwojakość doznań jakie towarzyszą tej fazie procesu wypalenia zawodowego (z jednej strony występowanie stanów depresyjnych i uczucia słabości, a z drugiej wzmożona agresja wobec tejże niemocy) skutkują nadmierną **emocjonalizacją**, czyli zagęszczeniem zjawiska „skoczności” pomiędzy stanami pozytywnych i negatywnych uniesień. Niezmiennie utrzymywanie się takiego stanu przez pewien czas może doprowadzić do ogólnego spadku efektywności. Wygasa motywacja i zapal do pracy, a także kreatywność, inicjatywa własna i zdolność szybkiego reagowania w ramach przydzielonych uprawnień.

⁹³ W oparciu o: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie ..., op. cit., ss. 20-22

W efekcie może dojść do **rozpadu** m.in. własnych systemów wartości. Odróżnienie rzeczy będących priorytetowymi, od tych nieistotnych zostanie zachwiane. Wzrasta poczucie wewnętrznej pustki, dochodzi do **zobojętnienia** nie tylko wobec spraw związanych z pracą, ale także tych będących częścią środowiska funkcjonującego poza nią, jakim jest dom i rodzina wychowawcy dotkniętego wypaleniem. Unikanie kontaktów i brak zainteresowania czymkolwiek wywołuje stan, który można porównać do zużytych trybów maszyny, która choć wciąż funkcjonuje, to jednak jej wydajność z chwili na chwilę się zmniejsza. W ten sposób dochodzi do utraty własnej tożsamości, a konflikt wewnętrzny pomiędzy wolą, a możliwościami sprawczymi wywołuje pogłębiające się stany **depresyjne**⁹⁴. Pojawiające się sukcesywnie wraz z przekraczaniem kolejnych faz procesu wypalenia nasilenia zachowań dewiacyjnych takich jak np.: nadmierne spożycie alkoholu, lekarstw i wzrastająca skłonność do sięgnięcia po narkotyki, mogą ukazać bolesną rzeczywistość, iż wychowawca nie może w dalszym ciągu uczestniczyć w wychowaniu młodzieży trudnej gdyż anomalie będące u progu definicji niedostosowania stały się również jego udziałem i wobec opiekuna powinny zostać zastosowane środki terapeutyczne w celu pomocy wybrnięcia z zaistniałej sytuacji.

Aby nie dopuścić do stanu całkowitej destrukcji wewnętrznej jaką jest wypalenie bardzo ważne staje się możliwie jak najszybsze wychwycenie symptomów wypalenia. Tutaj istotnego znaczenia, w ramach ochrony pracowników przed stresem, nabierają kompetencje kierowników i dyrekcji placówki.



Rysunek 23. Cztery podstawowe symptomy wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jöng-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, s. 12

⁹⁴ „W fazie końcowej panuje ekstremalnie negatywne nastawienie do własnego życia: ciężka depresja, poczucie bezsensu, beznadziei, lęku, absolutnego zwątpienia i egzystencjonalnego zagrożenia [...] życie wydaje się pozbawione sensu i jakiegokolwiek wartości [...] W tej fazie załamania i apatii może dojść do zaniechania wszelkiej aktywności i do myśli samobójczych” Tamże, s. 22

Występowanie czynników stresu sytuacyjnego w pracy wychowawczo - resocjalizacyjnej jest nieodłącznie wpisane w poczet różnego rodzaju zagrożeń oddziałujących na wychowawcę.

Kierownictwo placówek o charakterze resocjalizacyjnym powinno przykładać dużą wagę do wszelkich działań mających na celu ochronę pracownika przed nadmiernym stresem. Dyscyplina panowania nad ryzykiem wystąpienia niepożądanych zjawisk, a w połączeniu też ich skutków jest jednym z zagadnień mających związek z umiejętnym zarządzaniem zasobami ludzkimi, także zarządzaniem ryzykiem.

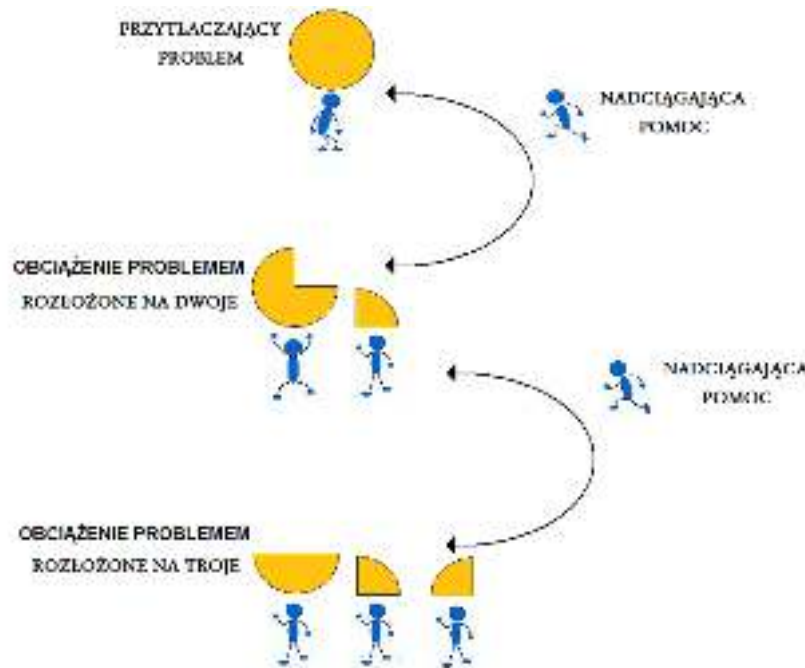
„Zarządzanie ryzykiem łączy funkcje zarządzania z monitorowaniem określonej dziedziny i zmniejszaniem możliwych w niej zagrożeń poprzez szacowanie lub estymację wartości, tzw. parametru ryzyka, odnoszącego się do stanu zawartych w tej dziedzinie obiektów i zdarzeń/procesów”⁹⁵.

Zabiegi zapobiegawcze minimalizujące ryzyko wystąpienia stresu są istotną kwestią leżącą w gestii nie tylko kierownictwa, ale wszystkich pracowników ZPOW. Tom DeMarco podkreśla, iż reakcje ludzi na pojawiające się zagrożenia są indywidualną sprawą będącą wypadkową charakteru danej osoby i jej oceny stopnia zagrożenia wynikającego z danej sytuacji ⁹⁶. Stosując mechanizm panowania nad ryzykiem i będąc w pełni świadomym możliwości jego wystąpienia, dyrektor placówki o charakterze resocjalizacyjnym jest lepiej przygotowany do zmagania z trudnościami danej sytuacji, ale też może z powodzeniem łagodzić skutki wystąpienia zjawisk niepożądanych. W ramach troski o personel profilaktyka zapobiegania skutkom takich wydarzeń powinna przewidywać systematyczne szkolenia wychowawców z zakresu technik ochrony przed wypaleniem zawodowym takich jak np. zarządzanie czasem, czy też zarządzanie stresem.

Kolejną, w mojej ocenie istotną, kwestią profilaktyki z tego zakresu jest umożliwienie pracownikom swobodnej rotacji zadań w ramach przydzielonych im kompetencji, tak aby bardziej zmęczone jednostki zyskały chwile wytchnienia bez ryzyka wystąpienia u nich przeciążenia fizycznego i umysłowego. Personel powinien być wyczulony na kwestię jedności zespołu wychowawców i zobligowany do wzajemnego wspierania się w sytuacjach podwyższonego ryzyka. Pomaganie sobie w trudnych przypadkach w sposób znaczący odciąża osobę, której sytuacja bezpośrednio dotyczy.

⁹⁵Zarządzanie ryzykiem, Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_ryzykiem, (22.11.2010)

⁹⁶ T. DeMarco, Luz. Jak uniknąć wypalenia się, zapracowania i mitu absolutnej sprawności, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2005, s. 203



Rysunek 24. Skuteczność działań wspierających w sytuacjach stresogennych
Źródło: Opracowanie własne

Mimo podejmowania czynności przeciwdziałających powstaniu sytuacji stresowych, w środowisku pracy z młodzieżą przejawiającą różnego rodzaju zachowania dewiacyjne i wynaturzenia, zawsze istnieje realne ryzyko wystąpienia zjawisk sprzyjających wypaleniu. Podatność na negatywne skutki takich zdarzeń zależy w dużej mierze od uwarunkowań indywidualnych każdego człowieka. Przydzielanie zakresu obowiązków korespondujące z psychicznymi predyspozycjami danej jednostki, jej kondycją ogólną, odpornością na stres, a także doświadczeniem w znacznym stopniu ograniczy negatywne skutki zdarzeń typowych dla pracy resocjalizacyjno – wychowawczej.

„Nie ma uniwersalnej recepty na radzenie sobie z obciążeniami, stresem, pośpiechem i samym sobą. Każdy z nas ma inny profil osobowościowy, ukształtowany przez otoczenie, wychowanie, kulturę, doświadczenie, wiedzę i ogólne nastawienie do życia [...] Ponieważ każdy z nas inaczej ocenia i przeżywa sytuacje obciążające, potrzebujemy zindywidualizowanych strategii i środków, żeby naprawdę skutecznie sobie z nimi poradzić”⁹⁷. Strategia zwalczania wypalenia skupia się na przemianach wewnętrznych i wyjaśnia „... w jaki sposób można skutecznie wydostać się ze spirali wypalenia zawodowego i jak nie dać się w nią wciągnąć ponownie”⁹⁸.

⁹⁷ Jörg-Peter Schröder, Wypalenie ..., op.cit., s. 48

⁹⁸ Tamże, s.49



Rysunek 25. Sześciofazowy model przemiany wewnętrznej

Źródło: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o. , Warszawa 2008, s. 51

Według modelu przemiany wewnętrznej zdystansowanie się wobec problemów pracy codziennej w środowisku młodzieży patologicznej, umiejętne szacowanie oczekiwań wobec skuteczności zabiegów resocjalizacyjnych sprzyjać będzie odbudowie zasobów energetycznych, co przełoży się na poczucie spełnienia i większej satysfakcji z najdrobniejszych sukcesów wychowawczych składających się na całość działań opiekuńczo – resocjalizacyjnych.

Akceptacja wobec rzeczywistości i zrozumienie mozolności procesów resocjalizacyjnych ograniczy stan ułudy wynikającej z rozbieżności pomiędzy ambicjami wychowawcy, a realnymi możliwościami tempa przemian wychowawczych u młodzieży dewiacyjnej.

Odsunięcie myśli od nadmiernego zaangażowania w problematykę zawodową i skupienie się opiekuna również na swoich własnych celach wyostri jego poczucie autonomii, zwiększając jego koncentrację na rzeczach istotnych nie tylko dla ogółu. Dzięki czemu również będzie potrafił nadać znaczenia priorytetowego sprawom ważnym w istocie procesów resocjalizacyjnych.

Swoboda i autentyczność w wyrażaniu samego siebie, swojego stanu ducha i emocji znajduje uzasadnienie w pracy wychowawczej z młodzieżą trudną, która z niebывałą łatwością wychwytuje wszelkiego rodzaju kłamliwe zachowania swoich wychowawców, co stanowi podłoże do postępowań odwetowych, czyli sprzecznych

z obraną koncepcją wychowawczą opiekuna, niejako na przekór jego woli. Wszelkie działania pracowników resocjalizacyjnych powstałe w zgodzie z samym sobą w konsekwencji sprzyjają odbudowie utraconych przez wypalenie autorytetów wśród podopiecznych.

Zwieńczone sukcesem stopniowe konstruowanie przemian wewnętrznych w procesie zwalczania wypalenia zawodowego, uczenie się od nowa siebie samego i dostrzeganie konieczności dbania również o własne interesy winno być podsyćane działaniami mającymi na celu potęgowanie uczucia przydatności, radości i spełnienia.

Coraz większe wyzwania stawiane przez społeczeństwo sprzyjają występowaniu zjawiska wypalenia zawodowego, które w obecnej rzeczywistości jest tak powszechne, że można by nazwać je chorobą cywilizacyjną współczesnego świata. Manifestację wypalenia obserwuje się na każdej płaszczyźnie życia jednostki dotkniętej tym problemem. Dlatego wszelkie środki zapobiegawcze i profilaktyka przeciwdziałania sytuacjom stresogennym nabiera kluczowego znaczenia nie tylko w środowisku pracy, ale też w środowiskach rodzinnych pracowników ZPOW.

Rozdział 4

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PEDAGOGAMI ZESPOŁU PLACÓWEK OPIEKUŃCZO – WYCHOWAWCZYCH W NOWYM SĄCZU

4.1. Cele, zadania i prawny zakres odpowiedzialności badanej placówki opiekuńczo – wychowawczej

Historia Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych [dalej: ZPOW] w Nowym Sączu sięga lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia kiedy to 1 lipca 1978 roku powołano Pogotowie Opiekuńcze z siedzibą przy ul. Lwowskiej 59 w Nowym Sączu. W rozdziale trzecim niniejszej pracy w ramach analizy uwarunkowań prawnych funkcjonowania ZPOW w Nowym Sączu wymienione zostały główne cele i zadania realizowane w placówce, które uściśla Statut.

Podstawą prawną funkcjonowania ZPOW w Nowym Sączu i prowadzenia w placówce wszelkich zabiegów opiekuńczo wychowawczych są takie akty prawne, jak:

1. *Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 14,02,2005 r. Dz.U.Nr37 poz. 331 w sprawie placówek opiekuńczo –wychowawczych*
2. *Uchwała Nr XXXVII/377/2000 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 29,12,2000 r. w sprawie połączenia jednostek budżetowych stanowiących placówki opiekuńczo – wychowawcze*
3. *Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. Dz.U.64 poz. 1001 art. 81 ust. 10 z późniejszymi zmianami*
4. *Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U 2011 nr 81 poz. 440)⁹⁹.*

Cele i zadania pracy uściśla paragraf 4 Statutu placówki w ramach których realizowane są takie zadania jak:

1. *Zapewnienie doraźnej całodobowej opieki dzieciom umieszczonym w placówce interwencyjnej, oraz całodobowej opieki w placówce socjalizacyjnej.*
2. *Opracowanie diagnozy pedagogicznej, psychologicznej i sytuacji życiowej dzieci objętych opieką Zespołu.*

⁹⁹ Biuletyn informacji publicznej w Zespole Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu, http://www.zpow.bip.nowysacz.pl/?a=podst_prawna (19-11-2010)

3. *Podjęcie działań zmierzających do powrotu dzieci do rodziny, wnioskowanie o przywrócenie całkowitej opieki rodziców.*
4. *Wnioskowanie kwalifikacji wychowanków do zastępczych form wychowania rodzinnego: adopcji, rodziny zastępczej, placówki rodzinnej lub odpowiednich placówek opiekuńczo – wychowawczych w tym resocjalizacyjnej, leczniczej.*
5. *Zapewnienie warunków do wypełniania obowiązku szkolnego i uzyskania przygotowania zawodowego.*
6. *Realizacja planów wychowawczych mających skorygować braki socjalizacyjne i psychologiczne.*
7. *Przygotowanie wychowanków do samodzielnego życia.*
8. *Pozyskiwanie do współpracy rodzin zaprzyjaźnionych.*
9. *Wspieranie rodziny w sprawowaniu jej podstawowych funkcji.*
10. *Dzienna opieka dla dzieci z rodzin borykających się z trudnościami wychowawczymi, materialnymi, lokalowymi lub innymi problemami.*
11. *Pomoc w usamodzielnieniu pełnoletnich wychowanków¹⁰⁰.*

Przy tak skonstruowanych celach i zadaniach placówki, oraz w obliczu faktu, iż wychowanie młodzieży z środowisk o różnych obciążeniach patologicznych stanowi wielkie wyzwanie dla zespołu pracowników POW, konieczne jest przestrzeganie zasady zatrudniania wyłącznie osób o wysokich kwalifikacjach dydaktyczno – wychowawczych a także socjalizacyjno – psychologicznych. Złożoność procesów wychowawczych młodzieży niedostosowanej społecznie i dbałość o skuteczność tychże zabiegów wymaga ciągłego nadzoru nad standardami opieki w tego typu placówkach. „Z przepisów ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (art. 22, 87 oraz art. 126-134) wynika, że sprawowanie nadzoru nad placówkami opiekuńczo -wychowawczymi należy do zadań wojewody. Kwestie związane z nadzorem nad placówkami opiekuńczo-wychowawczymi zostały też szczegółowo uregulowane w rozporządzeniu ministra polityki społecznej z dnia 23 marca 2005 r. w sprawie nadzoru i kontroli w pomocy społecznej (Dz. U. Nr 61, poz. 543) oraz w rozporządzeniu ministra polityki społecznej z dnia 19 października 2005 r. w sprawie szczegółowych zasad nadzoru nad przestrzeganiem standardu opieki i wychowania w placówkach opiekuńczo-wychowawczych oraz nadzoru nad działalnością ośrodków adopcyjno-opiekuńczych.(Dz. U. Nr 214, poz. 1812). Czynności kontrolne w placówkach opiekuńczo-wychowawczych są prowadzone przez inspektorów nadzoru

¹⁰⁰ Biuletyn informacji publicznej w Zespole Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu, <http://www.zpow.bip.nowysacz.pl/?a=zadania> (19-11-2010)

właściwych urzędów wojewódzkich w oparciu o plan kontroli na dany rok kalendarzowy... Rozporządzenie w sprawie kontroli i nadzoru w pomocy społecznej szczegółowo określa kwalifikacje osób dokonujących kontroli w placówkach opiekuńczo-wychowawczych... W wyniku przeprowadzonych kontroli inspektorzy sporządzają zalecenia pokontrolne dla dyrektora placówki oraz organu prowadzącego placówkę¹⁰¹.

Znany pedagog A. Kurpiński zauważa, że „Pogotowie Opiekuńcze jako zakład opieki całkowitej podejmuje wobec powierzonych jego opiece wychowanków pełny zakres zadań, jakie normalnie wobec dziecka powinna wypełniać rodzina oraz szkoła bądź przedszkole. Do tych zadań należą między innymi zaspokojenie potrzeb materialnych i bytowych, w tym zapewnienie poczucia bezpieczeństwa a co się z tym wiąże sprawowanie pieczy nad prawidłowym rozwojem psychofizycznym wychowanków i stopniowe realizowanie działań mających na celu kształtowanie poprawnych postaw ideowo – moralnych. Pogotowie prowadzi działania kompensacyjne, psychoterapeutyczne i resocjalizujące”¹⁰².

Na podstawie tychże zadań zespół wychowawczy opracował program, w ramach którego wyszczególniono priorytetowe zadania sprzyjające procesom skutecznego wychowania i resocjalizacji młodzieży. Do zadań tych należą:

- praca profilaktyczno – terapeutyczno – edukacyjna,
- promocja zdrowia i rekreacji,
- prowadzenie profilaktyki przeciwdziałającej niedostosowaniu.

W ramach powyższych zadań dużą dbałość przykładana się do **higieny osobistej** poprzez uświadamianie wychowankom jaki wpływ ma ona na zdrowie człowieka. Samo przygotowanie teoretyczne podopiecznych przeprowadzane jest w formie rozmów indywidualnych, ale też poprzez rozmowy grupowe. Ponadto, aby zachęcić młodzież do aktywnego zabiegania o higienę nie tylko własną, ale i otoczenia organizowane są różnego rodzaju: konkursy czystości, konkursy na najlepszą gazetkę informacyjną wskazującą na ważność higieny osobistej, lub też konkursy na najciekawszy plakat promujący dbałość o indywidualną czystość i schludność otoczenia.

Istotnym elementem promocji zdrowia w placówce opiekuńczo - wychowawczej w Nowym Sączu jest **profilaktyka uzależnień**, ponieważ wielu wychowanków pochodzi ze środowisk obarczonych uzależnieniami, np. alkoholizmem.

¹⁰¹ Minister A. Kalata, Odpowiedź na interpelację w sprawie nieprawidłowości w placówkach opiekuńczo – wychowawczych, <http://www.gover.pl/k5/poslowie/szczegolyInterpelacji/posel/zakrzewska-jadwiga/interpelacja/interpelacja-w-sprawie-nieprawidlowosci-w-placowkach-opiekunczo-wychowawczych>, (19-11-2010)

¹⁰² A. Kurpiński, Pogotowie Opiekuńcze w systemie opieki nad dzieckiem. WSiP, Warszawa 1990, s.50

Niwelowanie zachwianych w środowisku rodzinnym wzorców, ról, reakcji oraz systemów wartości jest jednym z kluczowych zadań w ramach kluczowych zadań tej jednostki. Jednym z zadań statutowych jest pomoc dzieciom w powrocie do ich środowiska rodzinnego. Aby skutecznie udzielać takowego wsparcia pracownicy ZPOW na podstawie wywiadów środowiskowych i klinicznych rodziny podopiecznego podejmują się różnego rodzaju działań mających na celu nie tylko właściwe ukształtowanie osobowości podopiecznego, ale także zniwelowanie uchybień środowiska rodzinnego. Objęcie wszechstronną opieką zarówno dziecka jak i jego rodziców jest jednym z najważniejszych czynników na drodze do jego powrotu do życia rodzinnego. W tym celu:

- przeprowadza się rozmowy z rodzicami obejmujące zagadnienia wychowawcze,
- stosuje się różnego rodzaju mediacje jako pomoc w kryzysowych momentach rodziny,
- udziela się skonkretyzowanej pomocy w określonych sytuacjach wychowawczych.

W placówce odbywają się nie tylko sesje socjoterapeutyczne, zarówno indywidualne jak i grupowe, ale też organizowane są różnego rodzaju spotkania o charakterze psychoedukacyjnym zarówno dla podopiecznych placówki jak i ich wychowawców a także rodziców.

Promowanie zdrowia w POW to nie tylko szereg zabiegów edukacyjnych, ale też zestaw czynności rozwijających dzieci w zakresie psychoruchowym. Uczestnictwo w gimnastyce porannej i systematyczne zajęcia sportowe na sali gimnastycznej, lub basenie pływackim służy nie tylko zdrowiu w zakresie stricte fizycznym, ale też sprzyja rozładowaniu skumulowanych negatywnych emocji. Uczestnictwo w organizowanych zawodach sportowych, jak: tenis stołowy, zawody pływackie, czy też różnego rodzaju mecze między samymi wychowankami, ale też z ich opiekunami sprzyjają kształtowaniu postawy uczciwej rywalizacji w ramach „fair play”. Wychowankowie uczą się nie tylko radośnie świętować sukcesy, ale też z godnością przyjmować porażki.

Istotną kwestią podnoszoną w ramach profilaktyki uzależnień jest pozyskiwanie zastępczych środowisk rodzinnych, w których dziecko będzie mogło zaczerpnąć prawidłowe wzorce współistnienia z bliskimi, a także pomoc w readaptacji i usamodzielnieniu się wychowanków.

Terapie rodzinne w ramach sesji łączących uczestnictwo rodziców jak i samych dzieci są standardową praktyką wobec podopiecznych, którzy mają powrócić do rodziny. Praca

z rodzinami wychowanków ukierunkowana jest pod kątem przyszłościowego powrotu do środowiska rodzinnego. Prowadzenie działań wspierających o charakterze edukacyjnym, oraz terapia dzieci i rodziców odbywają się w ramach pracy grupy środowiskowej i mogą mieć miejsce zarówno na terenie placówki jak i w domach rodzinnych podopiecznych. Skuteczną metodą odbudowy utraconych więzi pomiędzy dziećmi i rodzicami jest organizacja spotkań integracyjnych z okazji różnych uroczystości jak np.: śniadanie wielkanocne, Wigilia, Dzień Matki. Dorośli pod okiem pedagogów i psychologów mogą ćwiczyć zasady komunikacji w relacjach ze swoimi dziećmi i liczyć na pomoc w koordynowaniu wadliwych postaw rodzicielskich.

W ramach pomocy dziecku pokrzywdzonemu ZPOW w Nowym Sączu podejmuje interwencje kryzysowe i szeroko pojęta pomoc psychologiczną w zakresach będących źródłem problemów wychowawczych, takich jak, m.in.:

- ✓ kryzysy wewnętrzne
- ✓ problemy szkolne
- ✓ bezradność wychowawcza rodziców
- ✓ brak właściwej opieki nad małoletnimi dziećmi
- ✓ przemoc w rodzinie
- ✓ trudności okresu dojrzewania
- ✓ konflikty pomiędzy członkami rodziny
- ✓ alkoholizm itp.¹⁰³

Wychowankowie mogą w każdej chwili liczyć na pomoc doraźną, lub długofalową w ramach funkcjonowania świetlicy socjoterapeutycznej dla dzieci z rodzin zagrożonych.

Istotą pracy ZPOW jest wychowanie i resocjalizacja młodzieży niedostosowanej społecznie. Aby przeciwdziałać występowaniu zjawiska niedostosowania, demoralizacji, czy braku kultury, prócz zajęć sportowych sprzyjających rozładowaniu agresji prowadzone są treningi psychoterapii. Indywidualna, a także grupowa praca z psychologami i pedagogami uczy dzieci jak radzić sobie ze stresem.

Elementem sprzyjającym wyrażaniu problemów nękających dziecko jest również zachęcanie go do wizualizacji swoich oczekiwań w ramach prac plastyczno – technicznych. Ten środek komunikowania ukrytych potrzeb często ujawnia talenty plastyczne dziecka.

¹⁰³ Z informacji pozyskanych w rozmowie z Dyrektorem ZPOW w Nowym Sączu wynika, iż w ramach pracy profilaktyczno – terapeutycznej w ZPOW w Nowym Sączu działa Zespół ds. Okresowej Oceny Sytuacji Dziecka, w którego skład wchodzi: dyrektor i kierownicy, psycholog, pedagog, pracownik socjalny, wychowawcy, przedstawiciel sądu rodzinnego ośrodka adopcyjnego

Wychowawcy wspierają zainteresowania i uzdolnienia młodzieży, chwalą i doceniają samodzielność wychowanka, co buduje jego własne poczucie wartości i przydatności.

Istotną kwestią pracy opiekuńczo – wychowawczej podnoszoną w ramach pracy zespołu pedagogów i psychologów jest kompensacja sieroctwa, lub oderwania od rodziny poprzez stworzenie w placówce atmosfery poczucia bezpieczeństwa, życzliwości i zaufania. Tworzenie wspólnoty w placówce odbywa się poprzez naukę poszanowania dla indywidualnych zainteresowań oraz przekonań dziecka. Podopieczni uczeni są wzajemnej tolerancji wobec wyrażanych pasji i uczuć, oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Czynnikiem wspierającym budowanie właściwych relacji pomiędzy opiekunami a wychowankami są m.in.:

- wspieranie indywidualnych zainteresowań i wspomaganie uzdolnień dziecka,
- rozwijanie predyspozycji praktycznych poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju kołach zainteresowań,
- rozwijanie samodzielności,
- uświadamianie o konsekwencjach czynów przestępnych.

Kształtowanie poczucia odpowiedzialności odbywa się poprzez rozwijanie samorządności. Wychowankowie ZPOW mają własny samorząd, którego plan pracy i terminarz wykonania poszczególnych zadań powstaje przy udziale opiekuna. Samorząd jest organizatorem wielu uroczystości, a także redaguje i wydaje gazetkę informującą o najważniejszych - zdaniem wychowanków - wydarzeniach¹⁰⁴.

Program wychowawczy zawiera szereg bogato i czytelnie opisanych czynności i zadań, których celem jest szeroko rozumiana pomoc zarówno dziecku jak i jego rodzinie. Zespół pracowników ZPOW: psychologów i pedagogów nie ustają w działaniach mających zapewnić dziecku należyłą opiekę wychowawczą także pomoc w sytuacjach kryzysowych. Podejmowane działania kompensacyjne, resocjalizujące i stymulujące są traktowane odrębnie dla każdego z wychowanków z uwzględnieniem indywidualnych cech charakterologicznych dziecka. Indywidualizacja procesu dydaktyczno – wychowawczego stanowi podstawową zasadę pracy pedagogicznej ZPOW.

W rozdziale tym przedstawione zostały główne cele i zadania jakie realizowane są w ZPOW w Nowym Sączu. Podstawą stała się analiza programu wychowawczego tej placówki na rok szkolny 2010/2011. Sformułowane w statucie cele i zadania mają służyć szeroko pojętym procesom opiekuńczo – wychowawczym z zakresu wiedzy pedagogicznej,

¹⁰⁴ Por. Program Wychowawczy Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych na rok szkolny 2010/2011.

a w szczególności socjalizacji i resocjalizacji. Jest swego rodzaju kompasem wskazującym właściwy kierunek podejmowanych przez pedagogów działań. Istotą procesów wychowawczych w badanej placówce celów pracy sformułowanych „na papierze”, ale przede wszystkim ich realizowanie w sposób zapewniający jak najdalej idące pozytywne skutki wychowawczo – resocjalizacyjne.

4.2. Problem badawczy, określenie celów i sformułowanie hipotez

Ustalenie problemu badawczego na podstawie zróżnicowanych kierunków działalności ZPOW jest zadaniem skomplikowanym i obejmującym wiele obszarów. Stąd problemem badawczym jest nie tylko analiza realizacji statutowych zadań ZPOW w Nowym Sączu ale głównie wpływ pracy w tak specyficznej placówce na **wypalenie zawodowe pedagogów**. Przedmiotem moich dociekań stały się zatem te obszary działalności opiekuńczo - wychowawczej, które w mojej ocenie są najistotniejsze z punktu widzenia misji tej placówki, jak:

- wpływ środowiska pracy na wychowanków i opiekunów
- jakość opieki i zaspokajania podstawowych potrzeb wychowanków;
- metody korekta uchybień psychospołecznych i rozwój osobowościowy wychowanków poprzez zajęcia grupowe i indywidualne;
- działania promujące higienę osobistą;
- problem diagnostyki stanu psychospołecznego i psychofizycznego dziecka i działania korekcyjne ukierunkowane na powrót dziecka do rodziny
- ustalenie, czy i w jaki sposób opiekunowie, pedagodzy i psychologzy w toku tej pracy odczuwają przepracowanie, a nawet przeżywają stany wypalenia zawodowego.

Ponieważ moja praca ma charakter teoretyczno – metodologiczny sprecyzowanie problemu badawczego wymaga posiłkowania się ustaleniami metodologów. W tej części pracy przyjąłem definicję problemu badawczego w ślad za S. Nowakiem¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Każde zagadnienie wymagające rozwiązania może stanowić problem badawczy. Według S. Nowaka „Problem badawczy to tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”
Źródło: S. Nowak, Metodologia badań socjologicznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 236.

Szczególnie istotny jest problem wypalenia zawodowego pracowników placówek opiekuńczo - wychowawczych funkcjonujących w ramach ZPOW w Nowym Sączu. Literatura przedmiotu uznaje, iż środowisko pracy socjalnej jest szczególnie narażone na wypalenie zawodowe¹⁰⁶.

Należy podkreślić, że dobre zarządzanie placówką o charakterze interwencyjnym ma wpływ na kształtowanie dobrostanu psychicznego pracowników. Podejmowanie przez dyrekcje działań profilaktycznych zapobiegania występowania nadmiernych stresów w pracy ma kolosalne znaczenie w kształtowaniu kondycji psychicznej pracowników, a tym samym przeciwstawianiu się ryzyku wypalenia zawodowego. Tak więc dobre zarządzanie pracownikami i właściwe reakcje dyrekcji w sytuacjach podwyższonego stresu u pracowników jest jednym z głównych uwarunkowań budowania u podwładnych prężnej postawy psychicznej i poczucia bezpieczeństwa w pracy

Powszechnie wiadomo, że praca powinna być źródłem zadowolenia, w ten sposób buduje się poczucie kompetencji, co przekłada się na satysfakcję z pracy i efektywność dalszych działań w ramach powierzonych obowiązków. Skuteczność działań opiekuńczo – wychowawczych wobec młodzieży niedostosowanej jest nadrzędną sprawą w szeroko pojętej działalności ZPOW. Stąd istotne staje się przeciwdziałanie apatii i poczuciu beznadziejności osób mających bezpośredni wpływ na dzieci.

Cele badań:

- ustalenie wpływu zarządzania na dobrostan psychiczny pracowników,
- zdiagnozowanie ryzyka w pracy opiekuńczo – wychowawczej ZPOW w Nowym Sączu,
- oszacowanie czy respondenci dostrzegają u siebie stan zaistnienia cech wypalenia zawodowego wypalenia zawodowego w pracy z dziećmi i młodzieżą niedostosowaną społecznie,
- czy istnieje podwyższone ryzyko wypalenia zawodowego wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu,
- czy staż pracy ma związek z intensyfikacją cech wypalenia zawodowego.

Różne zaangażowanie zawodowe pracowników, odporność psychiczna i strategie zwalczania sytuacji problemowych, a także emocjonalny stosunek stanowią trzy główne podłoża dla powstawania zagrożenia wypaleniem zawodowym.

¹⁰⁶ Por. treści 3.5. niniejszej pracy

Analiza nasilenia oddzielnych wymiarów oraz ich wzajemny układ pokazały istnienie 4 typów zachowań i przeżyć związanych z pracą. Są to: **Typ G (typ zdrowy)** : Typ ten jest przykładem dobrego samopoczucia i predyspozycji niezbędnych do rozwoju osobistego. Typ ten charakteryzują wysokie ambicje zawodowe w połączeniu z umiarkowanym subiektywnym znaczeniem pracy. Zdolność do dystansowania się do problemów związanych z pracą, postrzeganie sytuacji porażki nie jako przeszkody na drodze do celu, ale jako problemu do rozwiązania, daje wysoki poziom równowagi wewnętrznej i pozytywne nastawienie do pracy. **Typ S (typ oszczędnościowy)**: Niskie subiektywne znaczenie pracy, niskie ambicje zawodowe, wyraźne dystansowanie się do pracy, ale też ogólne zadowolenie z życia charakteryzuje ten typ. Interwencja w przypadku tego typu polegać będzie na podniesieniu motywacji do pracy. **Typ A (nadmiernie obciążony - typ ryzyka)**: Charakteryzuje go wysokie zaangażowanie zawodowe, perfekcja w pracy, a także nieumiejętność dystansowania się do pracy. Typ ten nie potrafi odprężyć się nawet w czasie wolnym, ciągle tkwi w problemach związanych z pracą. Niezadowolony z życia, może przeżywać tzw. „kryzys gratyfikacji”- niski wkład własny z wysokimi oczekiwaniami wobec wynagrodzenia. Skutkiem tego mogą być zaburzenia psychosomatyczne. **Typ B (typ wypalony)**: Bardzo niskie subiektywne znaczenie pracy, zmniejszona odporność na stres i nieznacznie ograniczona zdolność dystansowania się. Cechuje ten typ również niepokój wewnętrzny, niska motywacja, ucieczka od problemów zawodowych, niezadowolenie z życia, ciągłe poczucie porażek zawodowych¹⁰⁷. Na podstawie pozyskanej wiedzy i znajomości specyfiki pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą trudną, skonstruowałam podstawowe **hipotezy badawcze**.

Hipoteza I. Pracownicy ZPOW funkcjonując zawodowo wśród dzieci i młodzieży niedostosowanej społecznie są narażeni na ryzyko wypalenia zawodowego.

Hipoteza II. Zespół cech osobowościowych składających się na typ G – tzw. zdrowy oraz typ S – tzw. oszczędnościowy, pozwala „odroczyć” występowanie cech wypalenia zawodowego.

¹⁰⁷ Por.: A.Bassam, I. Rentfleisz, Zespół wypalenia u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim, <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=124> , (26.11.2010)

Hipoteza III. Zespół cech osobowościowych składających się na typ A – tzw. nadmiernie obciążony oraz typ B – tzw. wypalony, ukazują realne zagrożenie wystąpienia cech wypalenia zawodowego¹⁰⁸.

Ciekawym zagadnieniem stało się też dla mnie podjęcie próby zdiagnozowania czy wystąpienie podwyższonego wskaźnika wypalenia zawodowego ma wprost proporcjonalny związek do stażu pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym.

4.3. Opis metody i narzędzi badawczych; zakresy badań

W opracowaniach metodologicznych można spotkać się z bardzo różnymi klasyfikacjami metod i technik badawczych, a ich umiejętny dobór pozwala na rozwiązanie postawionego problemu badawczego. Dla metodologa pedagogiki W. Zaczyńskiego **metoda** jest „*sposób systematycznie stosowany w danym przypadku z intencją zastosowania go także przy ewentualnym powtórzeniu się analogicznego zdania*”¹⁰⁹.

Uznaję, że metoda badawcza to przede wszystkim zbieranie, opracowywanie, analizowanie i interpretacja danych służących do uzyskania odpowiedzi na stawiane przez nas pytania w problemie badawczym. Odpowiednie metody badawcze służą natomiast określeniu tak zwanych **technik badawczych**, a te są w stosunku do metod badawczych pojęciami podrzędnymi. „*Technika badawcza ogranicza się bowiem do czynności pojedynczych lub pojedynczo jednorazowych. Metoda natomiast zawiera w sobie szereg działań o różnym charakterze, zarówno koncepcyjnym, jak i rzeczowym, zjednoczonych celem generalnym i ogólną koncepcją badań*”¹¹⁰.

T. Pilch dokonał przejrzystej klasyfikacji metod, technik i narzędzi badawczych w odniesieniu do zagadnień pedagogicznych.

¹⁰⁸ Poszczególne typy osobowościowe szczegółowo zostały omówione w dalszej części niniejszej pracy. Por. z: Przypis dolny nr 138, s.97

¹⁰⁹ W. Zaczyński, Praca badawcza nauczyciela, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, WSiP, s.19

¹¹⁰T. Pilch, T.Bauman, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 71

Tabela 10. Klasyfikacja metod, technik i narzędzi badawczych

METODY badań pedagogicznych	eksperyment pedagogiczny
	monografia pedagogiczna
	metoda indywidualnych przypadków
	sondaż diagnostyczny
TECHNIKI badań pedagogicznych	Obserwacja
	Wywiad
	Ankieta
	badanie dokumentów, analiza treści, techniki projekcyjne
	techniki socjometryczne
NARZĘDZIA badawcze	kwestionariusz wywiadu
	kwestionariusz ankiety
	test socjometryczny
	dyspozycje i arkusz obserwacji
	Skale

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Pilch, T. Bauman, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, ss.41-146

Na podstawie zebranych materiałów, analizę wyników badań opracowałam wykorzystując takie metody badań jak:

1. Techniki metody sondażu diagnostycznego:
 - z zastosowaniem ankiety,
 - z zastosowaniem wywiadu.
2. Metody indywidualnych przypadków
 - technika obserwacji.

Zastosowane przeze mnie narzędzia badawcze, to: kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, obserwacja.

Kwestionariusz ankiety umożliwił mi zebranie odpowiednich materiałów w celu uzyskania informacji w związku z istniejącym problemem badawczy. Celem przeprowadzenia tego badania było zdiagnozowanie realnego ryzyka wystąpienia wypalenia zawodowego wśród osób pracujących w środowisku młodzieży obciążonej niedostosowaniem społecznym. Pytania kierowane były do wszystkich pracowników ZPOW w Nowym Sączu mających wpływ na wychowanie i kształtowanie właściwych postaw społecznych wychowanków: wychowawców, pedagogów i psychologów. Konstruując ankietę zastosowałam szereg pytań zamkniętych jak i otwartych umożliwiających swobodną wypowiedź.

Jako, że nie jestem osobą posiadającą wystarczające kwalifikacje i wiedzę uprawniającą do stworzenia ankiety badającej zagrożenie wypaleniem zawodowym, która w sposób wiarygodny diagnozowałaby rzeczywisty obraz sytuacji, do zdiagnozowania wystąpienia

tegoż ryzyka w pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym wykorzystałam opracowaną przez Jörga-Petera Schrödera ankietę do samodzielnego określania stopnia zagrożenia wypaleniem zawodowym¹¹¹.

Ważnych odpowiedzi odnośnie badanego problemu dostarczył mi **wywiad**. „*Wywiad jest sposobem gromadzenia interesujących badacza informacji w bezpośrednim kontakcie z osobami badanymi*”¹¹². Wywiad daje cenny materiał poznawczy, jest stosowany tam, gdzie nie możemy uzyskać pełnej wiedzy o badanym na podstawie obserwacji, ankiety czy analizy dokumentów. Dzięki przeprowadzonym wywiadam mogłam uzyskać wiele informacji na temat czynników i sytuacji stresogennych w pracy opiekuńczo - wychowawczej z młodzieżą trudną, oraz dowiedziałam się jak na życie wychowawców i ich podopiecznych, wpłynęła zmiana środowiska pracy i życia wychowanków. Kwestia ta dotyczy zmiany siedziby głównej ZPOW nowy obiekt zbudowany w ramach Funduszy Europejskich przy ul. Łącznik 20. Mogłam zdiagnozować przemianę intensywności przejawów zachowań antyspołecznych i agresywnych wśród dzieci w odniesieniu do poprzednich i obecnych warunków bytowych.

Ostatnią metodą badawczą przeprowadzoną przeze mnie była **obserwacja**. „*Zakładając, że przez pojęcie to będziemy rozumieć nie wszelkie spostrzeżenie planowe, ale tylko takie, które odnosi się do procesów*”¹¹³. Swoją obserwację kierowałam na warunki socjalno – bytowe miejsca pracy jakim jest ZPOW. Obserwacja miała posłużyć mojej własnej ocenie środowiska pracy wychowawców i innych pracowników ZPOW odpowiedzialnych za procesy wychowawcze. Celem obserwacji było określenie czy środowisko pracy sprzyja realizowaniu celów i zadań placówki, oraz czy stanowi jeden z czynników na drodze wypalenia zawodowego.

Zespół Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu składa się z trzech odrębnych ośrodków opiekuńczo – wychowawczych. Siedzibą główną ZPOW jest placówka przy ul. Łącznik 20. W ramach miejsc statutowych w poszczególnych placówkach może przebywać łącznie 64 dzieci:

- Placówka interwencyjna dla dzieci starszych, przy ul. Łącznik 20:
30 miejsc.
- Placówka interwencyjna dla dzieci młodszych, w Trzycierz 95:

¹¹¹ Por.: Jörg-Peter Schröder, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008, ss. 30-34

¹¹² Tamże, s.262

¹¹³ W. Zaczyński, Praca badawcza nauczyciela, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 70

14 miejsc.

- Placówka socjalizacyjna, przy ul. Teligi 24:

20 miejsc.

W ramach tych trzech placówek działania socjalizacyjne i wychowawcze podejmowane są przez nie tylko wychowawców i kierowników, ale także psychologów, pedagogów i terapeutów, a także pielęgniarki.

4.4. Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań; wnioski

4.4.1. Wprowadzenie do analizy wyników badań – prezentacja respondentów

U źródła postawionych hipotez tkwią racjonalne przesłanki wynikające z analizy badań nad wypaleniem spójnych z zagadnieniem wychowania różnych grup zawodowych.

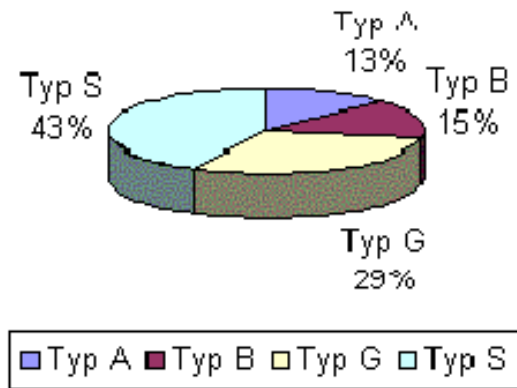
Wśród ankietowanej przeze mnie grupy pracowników są psychologowie. Praca psychologów nie tylko tych pracujących wśród młodzieży niedostosowanej społecznie, wiąże się z nieustannym stawianiem czoła ludzkim problemom i tragediom. Psychologowie należą do tej grupy zawodowej, która wymaga łączności z drugim człowiekiem i ma na celu szeroko pojętą pomoc z zakresu m.in. rozwikłania problemów, ustabilizowania psychicznego i emocjonalnego pacjenta, a czasem też działań przystosowawczych do życia w społeczeństwie (terapia). Trudno nie dopatrzeć się wielu podobieństw w specyfice pracy opiekuńczo-wychowawczej i terapii psychologicznej. Obydwie profesje wymuszają bliski kontakt emocjonalny z osobami, wobec których udzielana jest pomoc, a cechy osobowościowe są głównymi determinantami sukcesu bądź porażki podejmowanych działań. W świetle literatury, o czym pisałam już w poprzednim rozdziale, zawody o takiej charakterystyce są szczególnie obciążone ryzykiem wypalenia.

Jednak A. Bassam i I. Rentflejsz, badając zespół wypalenia zawodowego wśród psychologów z województwa kujawsko – pomorskiego wykazali, iż „*Psycholodzy głównie prezentują oszczędnościowy typ zachowania, który charakteryzują: umiarkowane ambicje zawodowe, duży dystans do pracy i ogólne zadowolenie z życia*”¹¹⁴. Przeprowadzili oni sondaż diagnostyczny w oparciu o kwestionariusz AVEM¹¹⁵. Graficzny obraz wyników badań przedstawia się następująco:

¹¹⁴ A.Bassam, I. Rentflejsz, Zespół wypalenia u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim, <http://www.psychologia.net.pl/artykuł.php?level=124>, (26.11.2010)

¹¹⁵ Kwestionariusz AVEM składa się z 66 twierdzeń, które oceniane są przez osobę badającą w skali pięciostopniowej. Obszar zachowań i przeżyć w sytuacjach zadaniowych opisuje 11 skal kwestionariusza, a te

Rozkład typów zachowań w badanej grupie

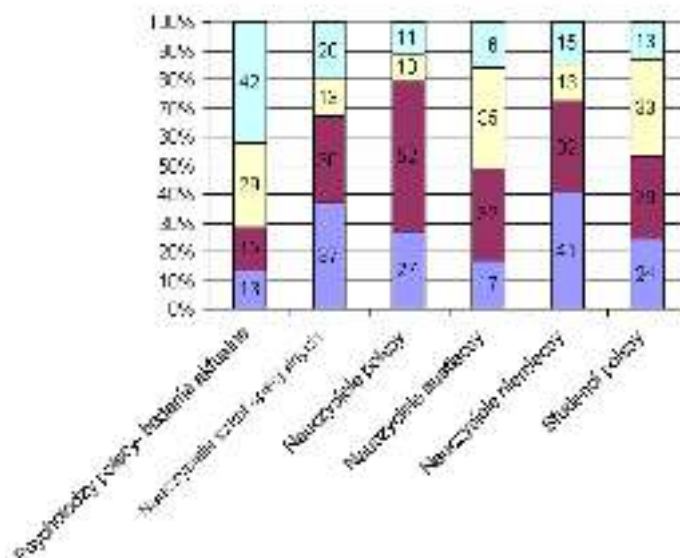


Rysunek 26. Ryzyko wypalenia wśród psychologów, wyniki badań metodą AVEM

Źródło: A.Bassam, I. Rentfleisz, Zespół wypalenia u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=124>, (26.11.2010)

Budowanie hipotezy dotyczącej obranego przeze mnie zagadnienia zagrożenia wypaleniem zawodowym w środowisku pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie, w oparciu jedynie o powyższą analizę zjawiska byłoby zgoła odmienne. Jednak wychowawcy ZPOW to swego rodzaju nauczyciele „jak żyć”, więc w formułowaniu hipotezy uwzględniłam wyniki badań nad wypaleniem zawodowym nie tylko psychologów, ale także nauczycieli.

Typy zachowań AVEM w różnych grupach zawodowych



Rysunek 27. Ryzyko wypalenia w różnych grupach zawodowych, wyniki badań metodą AVEM

Źródło: A.Bassam, I. Rentfleisz, Zespół wypalenia u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=124>, (26.11.2010)

zostały podporządkowane trzem sferom osobowości: Zaangażowanie zawodowe, odporność psychiczna i strategie zwalczania sytuacji problemowych, Emocjonalny stosunek do pracy... Por.: Tamże.

Powyższa analiza pozwala wnioskować, iż istnieje szereg czynników wzmagających ryzyko wypalenia zawodowego wśród osób sprawujących funkcje dydaktyczno – wychowawcze w pracy z młodzieżą. Stąd przyjęte przeze mnie hipotezy wydają się być słuszne. Autorzy przedstawionych przeze mnie badań podnoszą również kwestię związku pomiędzy długością stażu pracy, a podatnością na zjawisko wypalenia, co również jest przedmiotem diagnozy podjętych przeze mnie badań.

Powyższy wykres ujawnia jeszcze jeden problem badawczy. Nie da się bowiem nie zauważyć, iż wskaźnik wypalenia zawodowego wśród polskich nauczycieli jest wyższy niż ten zdiagnozowany wśród niemieckich i austriackich. Sugeruje to istnienie dodatkowych czynników sprzyjających wypaleniu związanych ze stanem polskiej sytuacji edukacyjnej i stanem środowiska wewnętrznego polskich placówek o charakterze edukacyjno – opiekuńczo - wychowawczym. Polscy pracownicy dydaktyczni częściej popadają w stany przypisywane przez C. Maslach stadiom wypalenia zawodowego. Stany wyczerpania emocjonalnego i zmęczenia fizycznego są u nich obserwowalne niemalże nagminnie. Częściej dystansują się psychicznie i fizycznie wobec nie tylko młodzieży ale i współpracowników.

Uzyskane drogą analizy wyniki badań wydają się być istotne dla procesów skutecznego zarządzania placówką opiekuńczo – wychowawczą. Świadomość problemów mogących ujawnić się w drodze analizy, związanych z realizacją celów i zadań statutowych mogą być ważnym sygnałem dla koniecznych zmian, a odnalezienie głównych przyczyn zagrożenia wypaleniem określi kierunek działań zapobiegających wypaleniu, poprzez eliminację czynników sprzyjających wystąpieniu tego zjawiska.

Zdiagnozowanie i ustalenie źródeł wypalenia zawodowego jest dla mnie głównym celem badawczym. Wiarygodność przeprowadzonych badań jest tym większa im precyzyjniej określony zostaje zakres badań. Rzetelność badania przedmiotowego i podmiotowego w powiązaniu ze ściśle określonym czasem i miejscem badań dla wszystkich respondentów jest jednym z głównych czynników warunkujących autorytatywne ich wyniki.

Precyzując więc zakres badań wskazuję:

- **Zakres przedmiotowy badań:** środowisko pracy, rozmiary i wyniki działań opiekuńczo – wychowawczych prowadzonych przez obserwowane podmioty, ich stopień zaangażowania w pracę oraz psychofizyczne skutki pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym w celu wyodrębnienia z badanej zbiorowości jednostek wykazujących symptomy wypalenia zawodowego

- **Zakres podmiotowy badań:** badaniu podlegali wszyscy pracownicy bez względu na staż pracy, jednak w analizie badań osobno odniosę się do tej kwestii.

Tabela 11. Charakterystyka grupy badawczej

Lp	Nazwa placówki	Ilość badanych		
		Funkcja	Ilość osób	Ilość łącznie
1	Placówka interwencyjna dla dzieci starszych, przy ul. Łącznik 20 w Nowym Sączu	Dyrektor	1	19
2		Kierownik	1	
3		Psycholog	1	
4		Pedagog	1	
5		Terapeuta	1	
6		Wychowawcy	12	
7		Pracownik socjalny	1	
8		Pielęgniarka	1	
9	Placówka interwencyjna dla dzieci młodszych, Trzycierz 95	Kierownik	1	11
10		Psycholog	1	
11		Opiekun	1	
12		Wychowawcy	8	
13	Placówka socjalizacyjna, przy ul. Teligi 24 w Nowym Sączu	Kierownik	1	11
14		Psycholog	1	
15		Opiekun	1	
16		Pedagog	1	
17		Wychowawcy	7	
RAZEM BADANYCH			41	

Źródło: opracowanie własne

- **Zakres czaso - przestrzenny badań:** materiał badawczy zgromadzony został na przełomie 2010 i 2011 roku. Jako, że badania miały ściśle wiązać się z środowiskiem niedostosowanej społecznie młodzieży główną uwagę skupiałam na badaniach kadry pracującej w placówkach o charakterze interwencyjnym czyli na Trzycierzu i w siedzibie głównej ZPOW na ul Łącznik.

Dzięki życzliwości Pani Dyrektor placówki: Beaty Fortuna i przychylności pracowników ZPOW, uzyskałam wszelkie potrzebne materiały do analizy badawczej.

4.4.2. Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań

Głównym celem badawczym niniejszej pracy jest zdiagnozowanie i ustalenie źródeł wypalenia zawodowego w pracy opiekuńczo – wychowawczej. Oczywiście rzeczą jest fakt, iż zarówno w środowisku lokalnym, we własnym domu, czy też w pracy - w każdym z tych środowisk znajduje się szereg czynników stresogennych. Różny może być jednak wpływ tych czynników na poszczególne jednostki. Zjawisko stresu bez wątpienia jednak przybiera na sile

w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym. Kwestionariusz wywiadu dla pracowników ZPOW w Nowym Sączu pozwolił na wyodrębnienie głównych czynników będących źródłem stresu dla wychowawców. Swoboda wypowiedzi respondenta jaką umożliwia wywiad oraz przypisywanie odpowiednich wag wskazanym czynnikom pozwoliła wyodrębnić grupę 30 istotnych źródeł powstawania stresu w pracy opiekuńczo – wychowawczej. Jako główny czynnik stresogenny pracy z młodzieżą niedostosowaną pracownicy ZPOW w Nowym Sączu zgodnie wskazują agresję dzieci i młodzieży przyznając temu czynnikowi najwyższą wagę..



Rysunek 28. Główne źródła stresu w pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą niedostosowaną społecznie

Źródło: Opracowanie własne

Wychowawcy podnoszą też kwestię stresu wynikającego z braku szacunku młodzieży do wszelkich autorytetów osobowych, tym samym do osoby wychowawcy. Odpowiedzialność za życie młodocianego nie pozwala też na uniknięcie stresu jaki każdorazowo wywołują ucieczki podopiecznych. Troska, lęk i poczucie odpowiedzialności o to, czy nie przytrafi się uciekinierom jakaś krzywda, towarzyszą wychowawcom aż do chwili powrotu dziecka do placówki. Bez wątpienia nie bez znaczenia wobec zjawiska ucieczek jest fakt, iż wychowawcy skarżą się na braki kadrowe, większa ilość wychowawców, a tym samym lepsza kontrola nad młodocianymi przeciwdziałałyby stwarzaniu okazji do ucieczek. Wśród źródeł stresu o mniejszej wadze, nie ujętych w powyższym zestawieniu znajdują się m.in. takie czynniki jak: brak wspólnej wizji pracy wychowawców, trudności współpracy z instytucjami, brak osobnej kadry do opieki w salach izolacyjnych, konflikty w grupach rówieśniczych i zbyt duża ilość godzin pracy. Jednakże agresja młodzieży została wskazana nie tylko jako główny czynnik stresu, ale też niechęci wobec pracy.

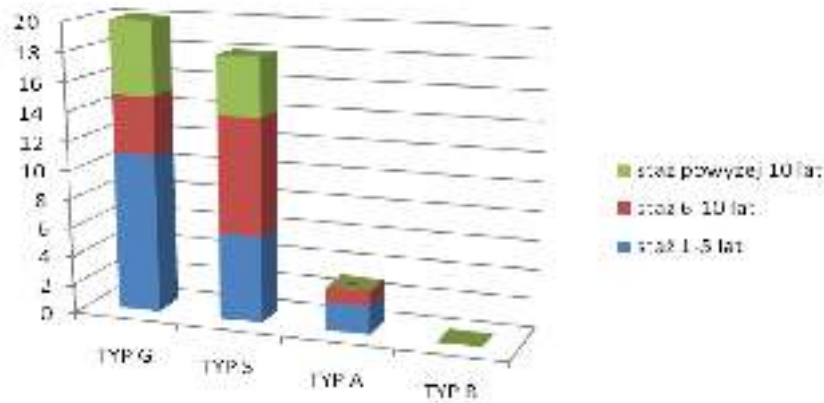


Rysunek 29. Czynniki niechęci wobec pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie

Źródło: Opracowanie własne

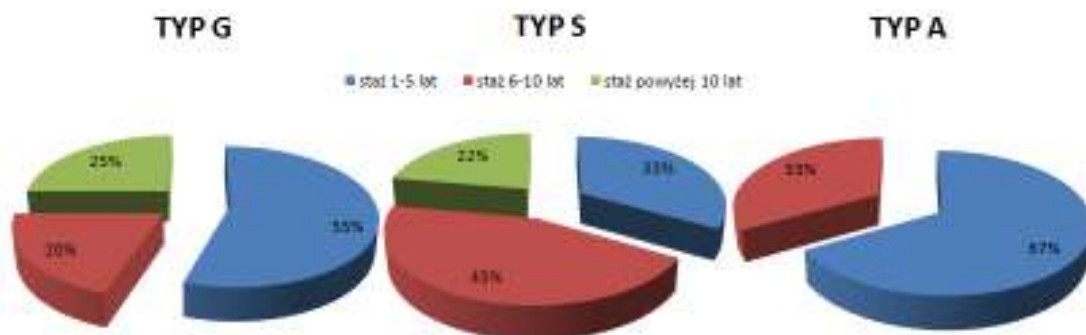
Jednym z celów badań było oszacowanie czy respondenci – pracownicy ZPOW w Nowym Sączu, dostrzegają u siebie stan zaistnienia cech wypalenia zawodowego wynikającego z pracy wśród dzieci i młodzieży niedostosowanej społecznie, oraz czy staż pracy ma związek z intensyfikacją cech wypalenia zawodowego. Narzędziem jakim posłużyłam się w celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytanie był moduł B ankiety.

Na 41 przebadanych osób – 20 uznało wg własnej oceny, że w stopniu bardzo dobrym radzą sobie z obciążeniami wynikającymi z pracy opiekuńczo - wychowawczej z młodzieżą trudną, a w związku z tym nie istnieje u nich niebezpieczeństwo wystąpienia wypalenia zawodowego (typ G). 16 ankietowanych przyznało się do cech przypisywanych typowi oszczędnościowemu (typ S). Troje z pracowników ZPOW wg własnej oceny wpisało się w typ zagrożony wystąpieniem wypalenia zawodowego (typ A). Żaden z pracowników ZPOW nie zaobserwował u siebie zmniejszonej odporności na stres i narastającego niepokoju wewnętrznego, obniżonej motywacji i innych cech towarzyszących wypaleniu zawodowemu (typ B)



Rysunek 30. Rozkład typów zachowań wśród badanej grupy pracowników ZPOW w Nowym Sączu
 Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki powyższych badań dostrzegłam pewną zaskakującą rzecz; nie tylko fakt, iż żaden z respondentów we własnej ocenie nie dostrzega u siebie symptomów wypalenia zawodowego, a w związku z tym nie istnieje realne podwyższone ryzyko zagrożenia wypaleniem zawodowym wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu, ale też że nieliczną grupę zagrożonych wypaleniem zawodowym stanowią pracownicy ze stażem pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym nie przekraczającym 6 lat.



Rysunek 31. Staż pracy w placówce opiekuńczo – wychowawczej w rozkładzie na poszczególne typy osobowości AVEM

Źródło: Opracowanie własne

Podjmując się badań w ramach niniejszej pracy zakładałam, iż w środowisku tak burzliwym i nieprzewidywalnym jakim cechuje się placówka interwencyjna, problem zagrożenia wypaleniem stanowić będzie integralną część ryzyka zawodowego, a im dłuższy staż pracy w tym środowisku, tym większą tendencję do wypalenia będą przejawiać pracownicy. Wyniki powyższych badań zaskoczyły mnie. Tendencje do wypalenia w szczególności wykazują młodzi stażem pracownicy, doświadczona kadra umiejętnie wykorzystuje swoją wiedzę i potrafi wyznaczyć bezpieczne granice zaangażowania i ustanowić realistyczne cele.

Reasumując można stwierdzić, że w nowosądeckim ZPOW nie występuje problem wypalenia zawodowego zatrudnionej kadry opiekunów.

Uzyskane odpowiedzi na pytania zawarte w wywiadzie kierowanym do pracowników ZPOW – punkt 8, dotyczące dolegliwości psychosomatycznych stanowią potwierdzenie dla powyższych wniosków. Respondenci nie sygnalizują istotnych i występujących w ścisłym powiązaniu ze sobą zmian psychosomatycznych towarzyszących wypaleniu zawodowemu. Odsetek przyznających się do wskazanych w wywiadzie dolegliwości jest niewielki, a wszyscy respondenci zaprzeczają występowaniu skłonności do częstych przeziębień.



Rysunek 32. Występowanie dolegliwości psychosomatycznych w badanej grupie pracowników ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

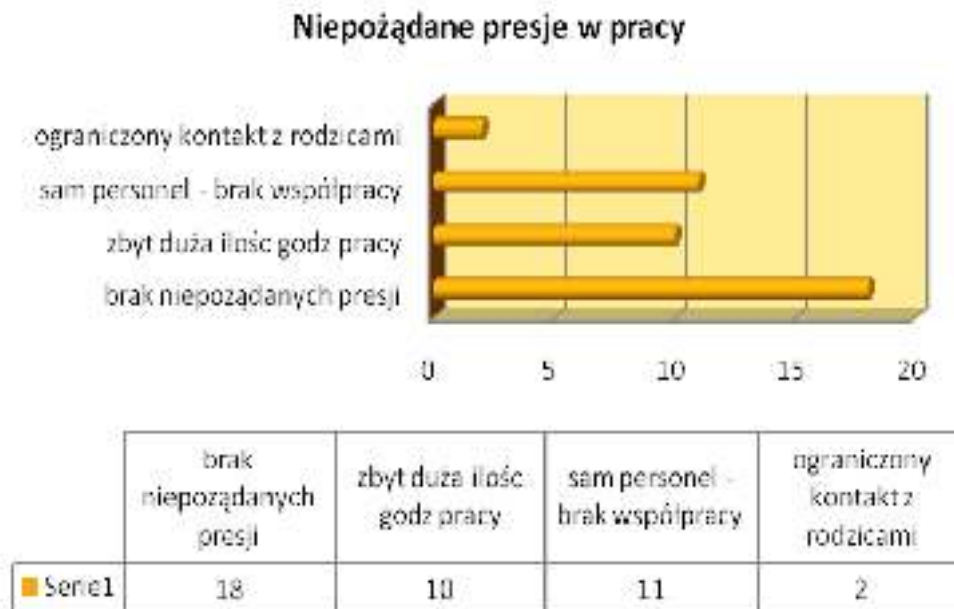
Dalsza analiza badań, jakie dostarczyła ankieta, pozwoliła zweryfikować powyższe wyniki i dostarczyła informacji potwierdzających brak symptomów wypalenia zawodowego wśród pracowników, którzy w ocenie ogólnej nie uskarżają się na doświadczanie stanów wypalenia zawodowego, takich jak: wyczerpanie emocjonalne, nadpobudliwość psychoruchowa, niska samoocena oraz brak satysfakcji osobistej z wykonywanej pracy.



Rysunek 33. Samoocena występowania stanów wypalenia zawodowego wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

Poznaliśmy już główne czynniki stresu i niechęci do pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym. Analiza dalszych punktów wywiadu skierowanego do pracowników ZPOW pozwoliła wyodrębnić 3 czynniki, które według oceny pytanym w sposób kompatybilny korespondują z podnoszonymi już wcześniej w niniejszych badaniach, a jednocześnie stanowią niepożądane presje pracy.



Rysunek 34. Czynniki wywołujące niepożądane presje na pracowników ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

Mimo, że znaczący odsetek respondentów(44%) wskazuje na brak jakichkolwiek presji pracy, nie bez znaczenia jest jednorodność pozostałych ankietowanych wskazujących na problem przeciążenia zbyt długim czasem pracy wśród młodzieży niedostosowanej, co w sposób ścisły wiąże się z poruszaną już na wcześniejszym etapie analizy badań kwestią niedoboru kadrowego. Być może też z powodu właśnie przeciążenia pracą poszczególnych jednostek niemożliwa jest szeroko pojęta współpraca personelu opiekuńczo – wychowawczego, gdyż nikt nie jest w stanie korespondować z obowiązkami innych w sytuacji gdy samemu nie jest się w stanie podołać swoim. Występowanie problem braku czasu na wypełnianie w stopniu satysfakcjonującym wszystkich obowiązków wychowawcy uwidacznia też analiza uzyskanych odpowiedzi na jedno z pytań kwestionariusza wywiadu (pytanie 4) traktującego o uciążliwości prowadzenia wymaganej dokumentacji.



Rysunek 35. Wpływ wymagań dokumentacyjnych na odczucie uciążliwości pracy

Źródło: Opracowanie własne

Niemalże połowa ankietowanych podkreśla, że ciągle zmieniające się i rosnące wymagania co do dokumentowania podejmowanych działań wychowawczych wobec dzieci, wzrastające standardy i praca pokontrolna nad dokumentacją zabierają sporą część czasu jaki powinien być przeznaczony na bezpośrednie działania korygujące w pracy wychowawczej z młodzieżą. Zdaniem ankietowanych istnieje szereg czynników, których modyfikacja i dostosowanie do potrzeb respondentów w ich ocenie wpłynęłyby na znaczne podniesienie efektywności ich pracy wychowawczej z młodzieżą trudną.

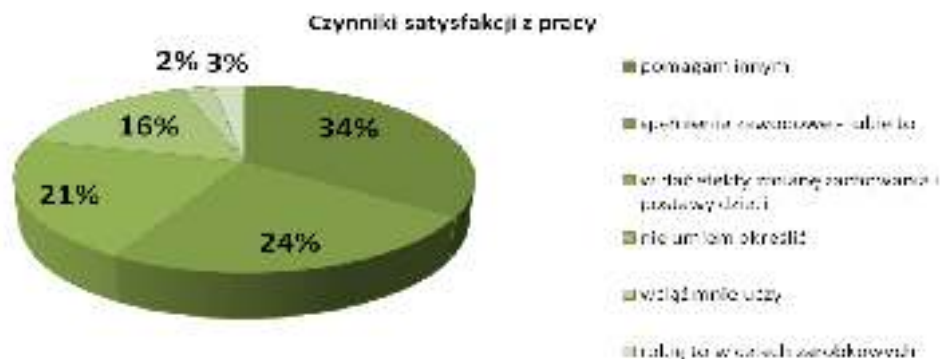
Co podniosłoby efektywność pracy wychowawczej?



Rysunek 36. Czynniki podnoszące efektywność pracy opiekuńczo - wychowawczej
 Źródło: Opracowanie własne

Analiza powyższa znów ukazuje problem braków kadrowych jako jednego z głównych czynników dyskomfortu pracy w ZPOW w Nowym Sączu. Wśród wskazywanych przez respondentów przyczyn niezadowolenia z pracy są: nikły jednostkowy wpływ na wychowanie, krótkotrwałość wyników wychowawczych i brak porozumienia z wychowankami w wielu kwestiach, ale też często z kierownictwem przez co gro podejmowanych działań przyjmuje postać „syzyfowej pracy”.

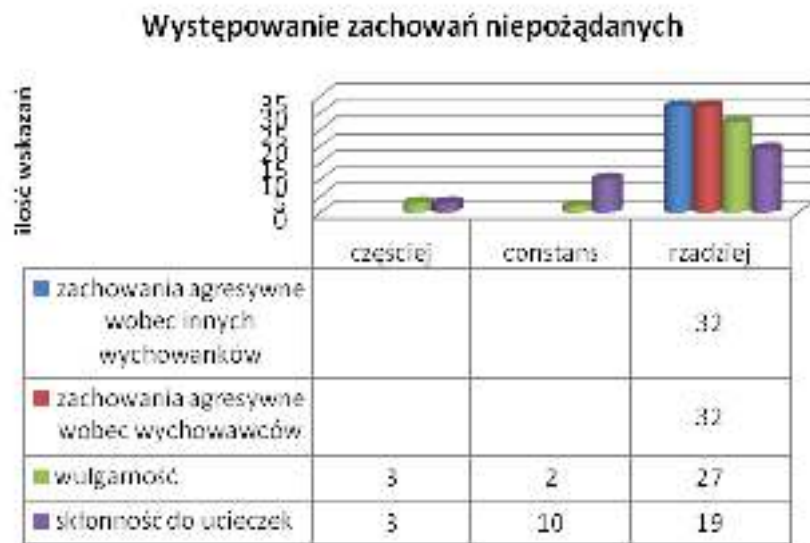
Mimo tych wszystkich negatywnych czynników wymienionych powyżej w ramach analizy badań niniejszej pracy, wychowawcy podkreślają, iż satysfakcjonuje ich działalność opiekuńczo – wychowawcza sprawowana wobec dzieci przebywających w placówce. Z pewnością jest to ściśle powiązane z wewnętrzną potrzebą pomocy dzieciom z trudnościami adaptacyjnymi w społeczeństwie, jaką wykazuje większość wychowawców nowosądeckiego ZPOW, a w związku z tym ze swego rodzaju „powołaniem” do pracy opiekuńczo – wychowawczej.



Rysunek 37. Czynniki wpływające na satysfakcje pracy opiekuńczo – wychowawczej wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu.

Źródło: Opracowanie własne

Mając na uwadze szeroko pojęte dobro dzieci przebywających w ZPOW w Nowym Sączu, zarówno wychowawcy, jak i dyrekcja placówki podejmują wszelkie konieczne działania by na terenie ośrodka panowały sprzyjające warunki wychowawcze. Prócz czynników czysto ludzkich takich jak m.in.: grzeczność, serdeczność bardzo ważnym czynnikiem jest środowisko w jakim dzieci przebywają. W ocenie respondentów zmiana siedziby głównej ZPOW na nowoczesny budynek wybudowany w ramach środków unijnych, a tym samym polepszenie standardów bytowych dzieci w sposób widoczny znalazło przełożenie na ograniczenie zachowań niepożądanych..



Rysunek 38. Wpływ zmiany warunków bytowych na częstotliwość występowania zachowań niepożądanych

Źródło: Opracowanie własne

Stworzenie dzieciom godnych warunków bytowych nie tylko wpłynęło na ograniczenie agresji i wszelkich innych zachowań patologicznych ale też, co najważniejsze skutecznie wpłynęło na wzrost poszanowania dla wartości będących podstawą wdrożeniową pozytywnych postaw w procesach wychowawczych.

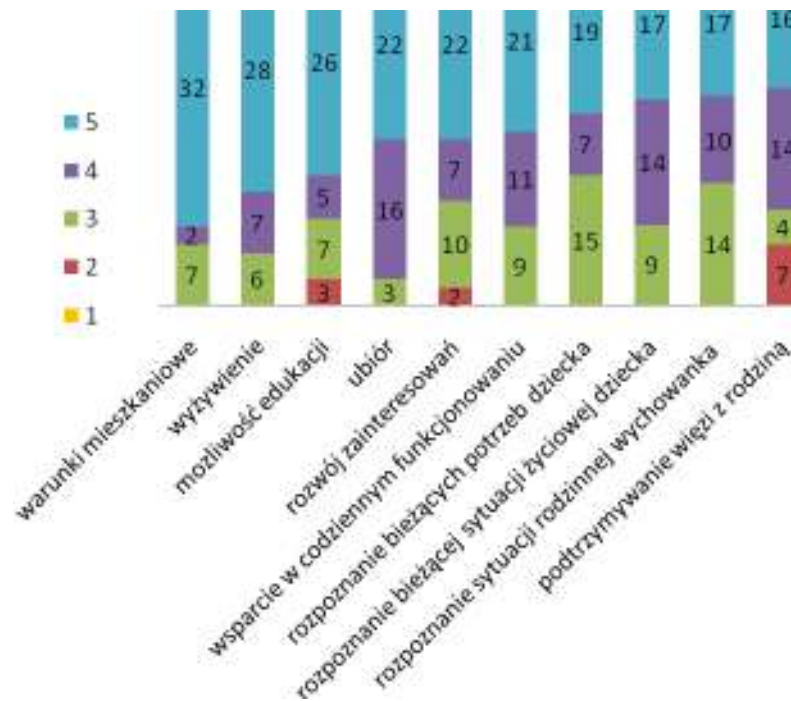


Rysunek 39. Wpływ zmiany warunków bytowych na częstotliwość występowania zachowań pożądanых

Źródło: Opracowanie własne

Powyższa analiza pozwala na wysunięcie cennego wniosku, że skuteczność procesów wychowawczych w sporej mierze uzależniona jest od warunków otoczenia w jakim żyje dziecko i w jakich dokonują się wszelkie działania resocjalizująco – wychowawcze. Dlatego bardzo istotne stało się dla mnie uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co jeszcze można by zmienić na lepsze w ZPOW w Nowym Sączu, by opiekunowie mogli jeszcze skuteczniej oddziaływać wychowawczo na podopiecznych. W tym celu przedstawiłam pracownikom ZPOW kwestionariusz ankiety zawierający szereg pytań dotyczących m.in. warunków socjalno – bytowych w poszczególnych placówkach działających w ramach ZPOW, ale też pytań dotyczących stopnia realizacji czynności diagnostycznych i terapeutycznych. Respondenci dysponowali pięciostopniową skalą ocen określających stopień realizacji poszczególnych punktów wskazanych w ankiecie:

- ✓ **5** – określa realizację zadania na najwyższym z możliwych poziomie (**bardzo dobrze/dobre; bardzo często**)
- ✓ **4** – określa bardzo dobrą realizację zadania, zbliżoną do warunków jakie powinny funkcjonować w ramach „normalnej” rodziny (**dobrze/dobre; często**)
- ✓ **3** – dobra realizacja zarówno pod względem jakościowym jak i ilościowym (**raczej dobrze/dobre; raczej często**)
- ✓ **2** – określa minimalny stopień realizacji zadania(**niewystarczająco dobrze/dobre; rzadko**)
- ✓ **1** – brak minimalnego standardu realizacji (**źle/źle; prawie w ogóle**)



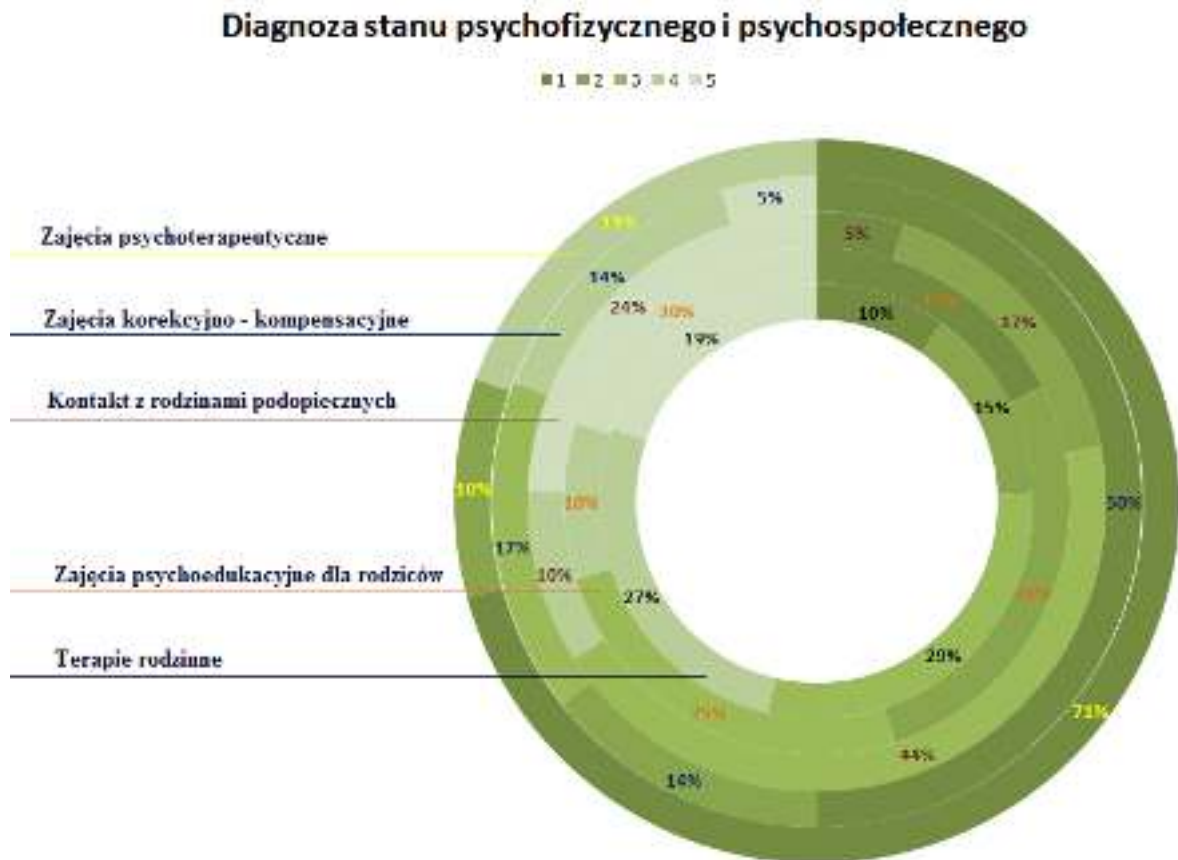
Rysunek 40. Ocena stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb podopiecznych placówek funkcjonujących w ramach ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

Wśród wymienionych przez respondentów przeszkód tkwiących u podstaw niedostatecznego stopnia realizacji możliwości edukacyjnych młodzieży, są trudności z realizacją programu szkoły ponad gimnazjalnej na terenie placówki. Konieczność uczęszczania młodzieży do szkół zewnętrznych wpływa na ograniczenie kontroli nad nimi, stanowi sposobność do uciezek i pozyskania używek. Ponadto kierownictwo placówek umiejscowionych poza główną siedzibą ZPOW podnosi kwestię konieczności polepszenia standardów bytowych w tychże placówkach, które znajdują się w starszych, od dawna nie modernizowanych budynkach.

Analiza stopnia realizacji podstawowych potrzeb dzieci przebywających w ZPOW pokazała problem ograniczonej możliwości współpracy wychowawczej z rodziną podopiecznych. Wychowawcy jako główne źródło tego problemu wskazują częsty brak zainteresowania rodziców, którzy częstokroć sami wykazują cechy dewiacyjne. Taki stan rzeczy utrudnia skrupulatne rozpoznanie zarówno sytuacji rodzinnej jak i życiowej dziecka. Niewłaściwe postawy rodzicielskie, często duża odległość pomiędzy domem rodzinnym wychowanka, a placówką, jak również braki kadrowe to jedne z najczęściej wskazywanych

przyczyn niedostatecznej realizacji czynności diagnozujących stan psychofizyczny i psychospołeczny podopiecznych.



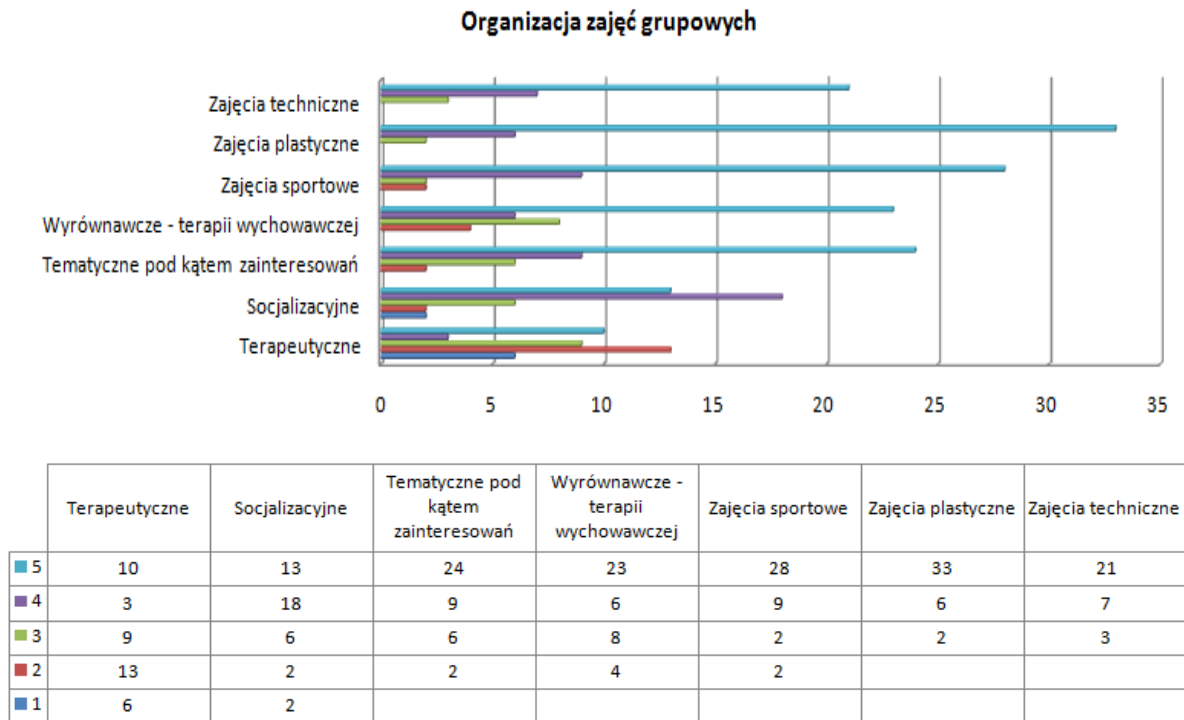
Rysunek 41. Stopień realizacji czynności diagnozujących stan psychofizyczny i psychospołeczny podopiecznych ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

Powyższa analiza w sposób bardzo czytelny ukazuje, iż czynności w ramach diagnostyki stanu psychofizycznego i psychospołecznego podopiecznych wg oceny respondentów nie są wykonywane na wysokim poziomie (im ciemniejsza barwa wykresu tym niższa ocena stopnia realizacji zadań ze wskazanego zakresu). W ramach zajęć psychoterapeutycznych i korekcyjno – kompensacyjnych ankietowani jako główne źródło problemu wskazują braki kadrowe wyspecjalizowanych psychologów i pedagogów. W istocie należałoby się zastanowić, czy jeden psycholog zatrudniany w obrębie jednej placówki jest w stanie zaspokoić potrzeby terapeutyczne wszystkich podopiecznych, ich rodzin, a także w sytuacjach kryzysowych opiekunów?

Problem niedoborów kadrowych respondenci poruszają nagminnie w wielu istotnych obszarach pracy opiekuńczo – wychowawczej, co znajduje odzwierciedlenie w niemal każdej kwestii podjętej w niniejszych badaniach. Analiza zagadnienia dotyczącego

organizacji zajęć grupowych dla podopiecznych ZPOW również podnosi kwestię małej liczebności wychowawców na dyżurach dziennych, przez co niemożliwy jest odpowiedni nadzór np. podczas zajęć sportowych, ale przede wszystkim po raz kolejny uwidacznia się problem wynikający z niedoboru wykwalifikowanej kadry psychologów i pedagogów co utrudnia realizację założeń z zakresu terapii i socjalizacji dzieci.

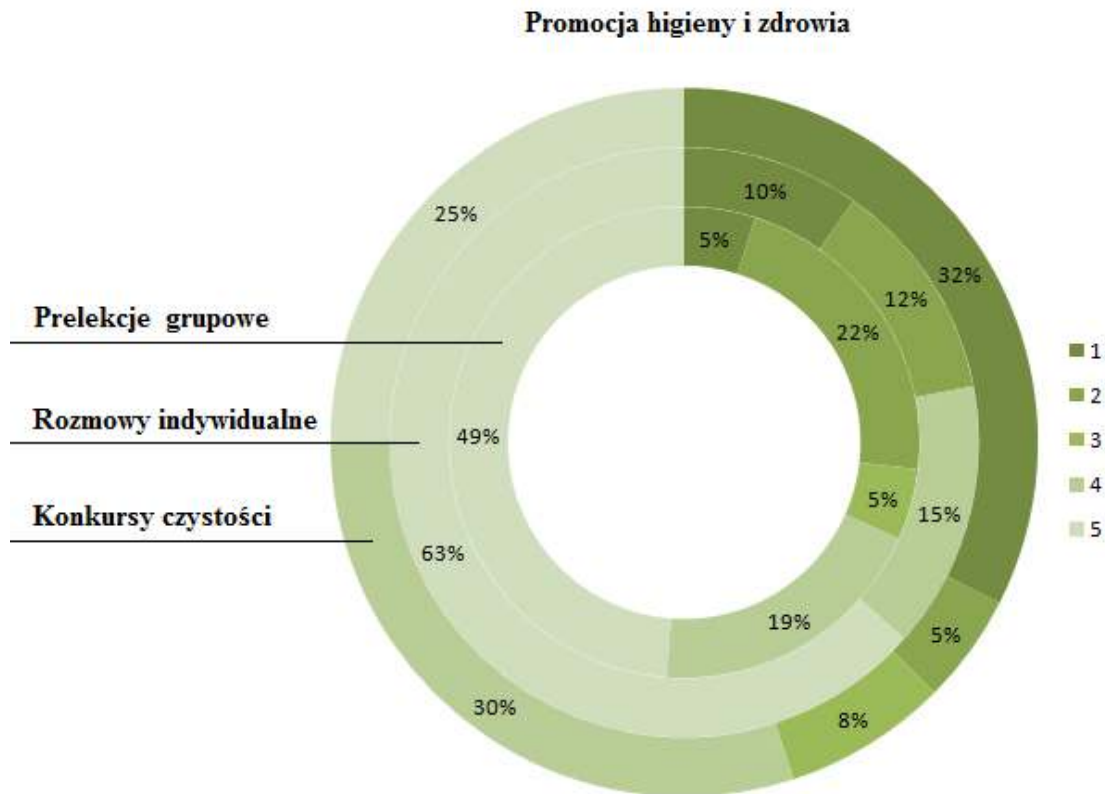


Rysunek 42. Stopień realizacji zadań związanych z organizacją zajęć grupowych w placówkach działających w ramach ZPOW w Nowym Sączu

Źródło: Opracowanie własne

Aby wszelkie działania opiekuńczo – wychowawcze miały szansę przebiegać zgodnie z oczekiwaniami i dla komfortu nie tylko przebywających w ZPOW podopiecznych, ale także dla pracujących z nimi opiekunów, konieczna jest dbałość o zachowanie standardów higienicznych. Analiza badań będąca przedmiotem niniejszej pracy podkreśliła już znaczący wpływ otoczenia na zachowania dzieci. Schludność i wysoki standard placówki przy ul. Łącznik 20 przełożyła się na pozytywną zmianę zachowań wśród wychowanków. Dlatego tak istotną kwestią wydaje się być szerzenie wśród młodzieży idei dbałości nie tylko o wizerunek otoczenia i jego czystość, ale też o własną higienę osobistą i osobistej sfery otoczenia. W nowosądeckim ZPOW według opinii ponad połowy respondentów zadania z zakresu promocji zdrowia i higieny osobistej są realizowane na wysokim poziomie (im jaśniejsza barwa poniższego wykresu tym wyższa ocena stopnia realizacji zadań ze wskazanego zakresu), a jako najskuteczniejszą formę dotarcia do świadomości dziecka

opiekunowie uznają indywidualne rozmowy. Niewątpliwą zaletą takich rozmów jest fakt, iż wskazanie błędów i zaniedbań w rozmowie indywidualnej nie naraża dziecko na poczucie wstydu wobec ewentualnych świadków w postaci innych wychowanków jak jest w przypadku prelekcji grupowych.



Rysunek 43. Stopień realizacji zadań promocji higieny i zdrowia w ZPOW w Nowym Sączu
 Źródło: Opracowanie własne

W świetle zgromadzonych danych i w wyniku ich analizy sytuację ogólną warunkującą skuteczność działań opiekuńczo – wychowawczych w ZPOW w Nowym Sączu można określić jako dobrą. Celem poprawy należy uwzględnić wskazówki pracowników i podjąć działania niwelujące czynniki uniemożliwiające w pełni zintegrowane sprawowanie szeroko pojętej opieki.

4.4.3. Wnioski wynikające z wyników badań i weryfikacja hipotez

Szczegółowe badania przeprowadzone na podstawie sformułowanych celów badawczych oraz weryfikowanych trzech hipotez pozwoliły na szereg interesujących ustaleń.

Obserwacje wynikające z powyższych badań pozwalają mi stwierdzić, że w środowisku o podwyższonym ryzyku stresu, a w konsekwencji podwyższonym ryzyku wystąpienia

wypalenia zawodowego, bardzo istotną kwestią jest odpowiedni dobór wykwalifikowanej kadry pedagogicznej. Tutaj zdecydowanie wieść prym będą nie tylko takie kwestie jak walory osobowościowe kandydata na opiekuna, czy też jego wykształcenie czysto – szkolne ale przede wszystkim umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, która wyrabia się w człowieku na przełomie lat i wielu doświadczeń życiowych.

Moim zdaniem, to właśnie wykwalifikowana i doświadczona kadra pracownicza ZPOW w Nowym Sączu zadecydowała o zaskakujących wynikach moich badań. Wszak w świetle literatury przedmiotu, jak i w świetle powyższych badań dowiodłam przecież, iż środowisko pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie jest wręcz naszpikowane czynnikami wysoko stresogennymi. A mimo to pracownicy ZPOW nie wykazują znamion wypalenia zawodowego! To oni stanowią silny fundament autorytetów dla swoich podopiecznych i swoją wiedzą życiową przewyżniają większość przeszkód pojawiających się w pracy opiekuńczo – wychowawczej.

Pierwsze pytanie badawcze, jakie sobie postawiałam formułując cele i hipotezy a będące podstawą badawczą niniejszej pracy dotyczyło diagnozy ryzyka w pracy opiekuńczo – wychowawczej. Hipoteza I zakładała, że pracownicy ZPOW funkcjonując wśród młodzieży patologicznej są narażeni na ryzyko wypalenia zawodowego, wyniki badań w istocie dowodzą, iż środowisko obciążone niedostosowaniem społecznym obarczone jest wzmożonym występowaniem czynników stresogennych wynikających ze specyfiki pracy wychowawczej z młodzieżą trudną. Ponadto istnieje szereg uwarunkowań prawnych i społecznych dodatkowo obciążających psychikę opiekunów. Innymi słowy pracownicy ZPOW w Nowym Sączu narażeni są na różnorakie czynniki mogące wywołać przeciążenie i wzbudzających niechęć do pracy opiekuńczo - wychowawczej, lecz mimo tego faktu respondenci nie zauważają u siebie symptomów wypalenia zawodowego. Ponad 85% ankietowanych wg własnej oceny wpisało się w klasy typu G i S osobowości AVEM. Dogłębna analiza uzyskanych wyników i rozpatrzenie ich pod kątem stażu pracy w środowisku niedostosowania społecznego pozwoliła mi dostrzec pewną zaskakującą rzecz, a mianowicie fakt, iż wieloletni pracownicy placówki mimo, że pierwotnie zakładałam inaczej, w istocie wcale nie wykazują większych tendencji do poddania się zagrożeniu wypaleniem zawodowym. Taka zależność wskazuje na zdobywaną przez opiekunów wraz z upływem czasu umiejętność skutecznego przezwycięzania stresów wynikających z pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą trudną. Analiza cząstkowa tychże badań wykazała, iż większe skłonności do poddania się wypaleniu zawodowemu wykazują ludzie młodzi,

co sugeruje swego rodzaju ich „niedojrzałość” życiową wobec zmagania ze skumulowanymi przeciwnościami i czynnikami stresogennymi.

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają hipotezy II i III, które zakładały, iż odpowiedni zespół cech osobowościowych wśród wychowawców ZPOW pozwala odroczyć wystąpienie syndromu wypalenia zawodowego - typ G i S, a zespół cech składających się na typy osobowości A i B jest obarczony ryzykiem wystąpienia wypalenia zawodowego

Jednak dążeniom do stworzenia bliskich doskonałości warunków pracy opiekuńczo – wychowawczej w ZPOW w Nowym Sączu zdecydowanie musi towarzyszyć korespondowanie działań dyrekcji ZPOW z uwagami wnoszonymi przez opiekunów. Niepokojący jest fakt, że mimo licznych i zgodnych głosów respondentów nie podejmuje się działań mających na celu uzupełnienie braków kadrowych wśród personelu mającego bezpośredni wpływ na wychowanie dzieci przebywających w ZPOW. Problem ten jest wielokrotnie podnoszony przez respondentów, więc rzeczą najbardziej słuszną wydaje się potraktowanie go jako wiodącego drogowskazu najpotrzebniejszych zmian na drodze do zmaksymalizowania efektów pracy resocjalizacyjnej z podopiecznymi placówki.

Należy w tym miejscu podkreślić fakt, iż wszelkiego rodzaju zmiany „na lepsze” mają dowiedziony pozytywny wpływ na wychowanków o czym przekonałam się badając wpływy zmian warunków bytowych na zachowania młodzieży po zmianie siedziby ZPOW ze starego budynku na nowoczesny wybudowany w ramach środków unijnych.

W toku badań niniejszej pracy uzyskałam szczegółowy obraz głównych celów badawczych.

Udało mi się zdiagnozować główne źródła stresu w pracy opiekuńczo wychowawczej w ZPOW w Nowym Sączu, wśród których są m.in. takie jak; agresja dzieci i ich ucieczki z placówki, brak szacunku dla siebie nawzajem i wobec wychowawców, wszelkiego rodzaju nałogi wśród młodzieży, brak posłuszeństwa, a także niedobór w kadrze wychowawców i inne.

Określiłam środowisko pracy w ZPOW jako obciążone podwyższonym ryzykiem wystąpienia wypalenia zawodowego i, co było dla mnie nie lada zaskoczeniem, oszacowałam występowanie tegoż zjawiska wśród kadry wychowawców ZPOW jako niskie.

Udało mi się również zaobserwować odwrotnie proporcjonalną zależność pomiędzy występowaniem cech wypalenia zawodowego, a stażem pracy w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym i zinterpretować tą zaskakującą zależność.

W toku powyższych badań potwierdzenie znalazła Hipoteza I, traktująca o wzmożonym ryzyku wystąpienia wypalenia zawodowego, na co ma wpływ szereg czynników stresogennych towarzyszących pracy opiekuńczo – wychowawczej.

Badania pokazały również, że ryzyko to można zminimalizować poprzez odpowiedni dobór kadry wychowawczej. Tutaj znalazły potwierdzenie Hipoteza II i III - zespół cech osobowościowych składających się na typ G i S w istocie pozwala „odroczyć” występowanie cech wypalenia zawodowego wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu, na szczęście badania nie ujawniły realnego zagrożenie wystąpienia cech wypalenia zawodowego wśród pracowników ZPOW, gdyż wśród wychowawców nie obserwuje się cech osobowościowych nadmiernie obciążonych (Typ B) i wypalonych (TypA).

Ciekawość podejmowanych zagadnień w toku niniejszych badań udało mi się zaspokoić. Uważam , że powyższa praca stanowi realny obraz problemów z jakimi borykają się nie tylko wychowawcy ZPOW, ale też młodzież przebywająca w placówce i dyrekcja. Rzetelna analiza badań stanowić może skarbnicę wiedzy dla dalszych postępowań i zmian mających na celu zmaksymalizowanie efektywności działań wychowawczych w placówkach wchodzących w skład ZPOW w Nowym Sączu.

Praca z młodzieżą niedostosowaną społecznie, mimo że częstokroć niewdzięczna i wręcz syzyfowa, wynika ze swego rodzaju głębokim powołaniem nie tylko społecznym, ale i wewnątrz duchowym każdego z wychowawców. Bez pełnego zaangażowania uczuć, emocji, pragnień i rzeczywistych działań, skuteczność wysiłków wychowawczych byłaby niemożliwa.

Z pełną odpowiedzialnością wyrażam podziw dla zaangażowania pracowników i dyrekcji ZPOW w Nowym Sączu w szeroko pojęte dobro swoich podopiecznych.

ZAKOŃCZENIE

Jednym z głównych celów niniejszej pracy była analiza zarządzania w kontekście pracy pedagogów i psychologów w Zespole Opiekuńczo – Wychowawczym w Nowym Sączu. Praca z wychowankami niedostosowanymi społecznie, a co za tym idzie również diagnoza zagrożeń wynikających z pracy opiekuńczo – wychowawczej w tak trudnym środowisku pracy dostarczyła ustaleń na temat wypalenia zawodowego pracowników.

Przedstawiłam problemy związane z pracą w środowisku obciążonym niedostosowaniem społecznym oraz ryzyko towarzyszące tej pracy. W toku rozważań dało się zauważyć, że wcielanie w życie świątłych programów socjalizacyjnych i resocjalizujących skierowanych w stronę dzieci przebywających w placówkach interwencyjnych jest niezwykle trudne, często skazane na skutki „syzyfowej” pracy, dodatkowo obciążonej różnego pochodzenia źródłami stresu. Niewątpliwie rozważania niniejszej pracy dyplomowej ukazały środowisko pracy w kontakcie z niedostosowanymi społecznie jako szczególnie narażone na różnorakie źródła stresu, a tym samym obciążone wzmożonym zagrożeniem wystąpienia wypalenia zawodowego wśród pracowników, co stanowi potwierdzenie pierwszej hipotezy badawczej.

Analiza badań pozwoliła również potwierdzić pozostałe dwie hipotezy, podkreślające wagę doboru odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Predyspozycje osobowościowe i psychologiczne wychowawców pracujących z młodzieżą niedostosowaną społecznie mają kolosalne znaczenie w kwestiach odroczenia, lub nawet całkowitego przeciwdziałania ryzyku wystąpienia wypalenia zawodowego.

Mimo, że nie ma kompleksowych rozwiązań eliminujących zagrożenia stresogenne w pracy opiekuńczo – wychowawczej, to w istocie dyrekcja takiej placówki ma spory wpływ na kształtowanie przychylności środowiska pracy, a tym samym budowania dobrostanu psychicznego podwładnych. Omawiany przykład w postaci nowosądeckiego Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych [dalej: ZPOW] okazał się być dobrym obiektem do przedstawienia problemów będących w ścisłym powiązaniu z pracą opiekuńczą wśród młodzieży społecznie niedostosowanej.

W niniejszej pracy podjęłam próbę wskazania przeciążeń psychosomatycznych pracowników ZPOW w Nowym Sączu.

Moim zdaniem niedostosowanie społeczne, jako jeden z kluczowych problemów społecznej odmienności dzieci i młodzieży z rodzin patologicznych oraz zaniedbanych, wymaga dalszych, wieloaspektowych badań i praktycznych działań, w których dużą rolę

powinny odgrywać właśnie takie ośrodki jak nowosądecki ZPOW . Placówki Interwencyjne i wszelkiego rodzaju ośrodki o charakterze opiekuńczo – wychowawczo – resocjalizującym stoją na pierwszej linii frontu postępu , którego miarą jest skuteczna opieka nad jednostkami obciążonymi zaniedbaniami z domu rodzinnego i nieprzystosowanymi społecznie.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Cykl życia organizacji.....	10
Rysunek 2.	Schemat Organizacyjny ZPOW w Nowym Sączu.....	13
Rysunek 3.	Mechanizm planowania.....	15
Rysunek 4.	Mechanizm organizowania	16
Rysunek 5.	Hierarchia potrzeb Maslow'a	17
Rysunek 6.	Zwrotne sprzężenie informacyjne	20
Rysunek 7.	Model kierowania.....	22
Rysunek 8.	Udział zarządzania i administrowania na różnych szczeblach hierarchicznych	23
Rysunek 9.	Model Michigan zarządzania zasobami ludzkimi.....	26
Rysunek 10.	Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi	27
Rysunek 11.	Ujęcie modelowe predyspozycji zawodowych dyrektora POW.....	31
Rysunek 12.	Pedagogika jako całość zjawisk wychowawczych.....	32
Rysunek 13.	Model struktury postawy wobec wartości pozwalający zrealizować cel współdziałania z innymi.....	33
Rysunek 14.	Model efektywności procesów wychowawczych, socjalizacyjnych i resocjalizacyjnych	37
Rysunek 15.	Wpływ rodziny na umiejętność kształtowania przez młodego człowieka własnej przyszłości.....	40
Rysunek 16.	Klasyfikacja przyczyn niedostosowania społecznego.....	42
Rysunek 17.	Rodzaje niedostosowania społecznego młodzieży i ich przejawy	42
Rysunek 18.	Dynamika narastania zaburzeń w zachowaniu się	49
Rysunek 19.	Reakcje badanych nauczycieli na zdarzenie krytyczne - deklaracja.....	64
Rysunek 20.	Płaszczyzny analizy informacji	65
Rysunek 21.	Czynności z zakresu kontroli standardów opieki w placówkach opiekuńczo - wychowawczych	70
Rysunek 22.	Ujęcie graficzne faz procesu wypalenia zawodowego.....	74
Rysunek 23.	Cztery podstawowe symptomy wypalenia zawodowego	76
Rysunek 24.	Skuteczność działań wspierających w sytuacjach stresogennych.....	78
Rysunek 25.	Sześciofazowy model przemiany wewnętrznej.....	79
Rysunek 26.	Ryzyko wypalenia wśród psychologów, wyniki badań metodą AVEM.....	94
Rysunek 27.	Ryzyko wypalenia w różnych grupach zawodowych, wyniki badań metodą AVEM.....	94

Rysunek 28. Główne źródła stresu w pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą niedostosowaną społecznie	97
Rysunek 29. Czynniki niechęci wobec pracy z młodzieżą niedostosowaną społecznie	98
Rysunek 30. Rozkład typów zachowań wśród badanej grupy pracowników ZPOW w Nowym Sączu	99
Rysunek 31. Staż pracy w placówce opiekuńczo – wychowawczej w rozkładzie na poszczególne typy osobowości AVEM.....	99
Rysunek 32. Występowanie dolegliwości psychosomatycznych w badanej grupie pracowników ZPOW w Nowym Sączu	100
Rysunek 33. Samoocena występowania stanów wypalenia zawodowego wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu	101
Rysunek 34. Czynniki wywołujące niepożądane presje na pracowników ZPOW w Nowym Sączu	101
Rysunek 35. Wpływ wymagań dokumentacyjnych na odczucie uciążliwości pracy	102
Rysunek 36. Czynniki podnoszące efektywność pracy opiekuńczo - wychowawczej	103
Rysunek 37. Czynniki wpływające na satysfakcje pracy opiekuńczo – wychowawczej wśród pracowników ZPOW w Nowym Sączu.....	103
Rysunek 38. Wpływ zmiany warunków bytowych na częstotliwość występowania zachowań niepożądanych.....	104
Rysunek 39. Wpływ zmiany warunków bytowych na częstotliwość występowania zachowań pożądaných.....	104
Rysunek 40. Ocena stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb podopiecznych placówek funkcjonujących w ramach ZPOW w Nowym Sączu.....	106
Rysunek 41. Stopień realizacji czynności diagnozujących stan psychofizyczny i psychospołeczny podopiecznych ZPOW w Nowym Sączu.....	107
Rysunek 42. Stopień realizacji zadań związanych z organizacją zajęć grupowych w placówkach działających w ramach ZPOW w Nowym Sączu	108
Rysunek 43. Stopień realizacji zadań promocji higieny i zdrowia w ZPOW w Nowym Sączu	109

SPIS TABEL

Tabela 1.	Klasyfikacja instrumentów motywacyjnych	18
Tabela 2.	Trzy podejścia do kierowania ludźmi w XXI wieku.....	28
Tabela 3.	Grupy młodzieżowe o destruktywnym charakterze	35
Tabela 4.	Terminy na określenie niedostosowania społecznego.....	36
Tabela 5.	Klasyfikacja lenistwa	45
Tabela 6.	Klasyfikacja ucieczek.....	46
Tabela 7.	Mierniki skuteczności wychowania.	52
Tabela 8.	Cele wychowania w ujęciu psychologicznym.....	59
Tabela 9.	Rodzaje osądu i analizy pracy psychologa.....	62
Tabela 10.	Klasyfikacja metod, technik i narzędzi badawczych.....	91
Tabela 11.	Charakterystyka grupy badawczej.....	96

SPIS LITERATURY

I. Publikacje zwarte

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Berger P., Zaproszenie do socjologii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Borowski R., Wysocki D., Placówki opiekuńczo – wychowawcze, Wydawnictwo Naukowe Novum sp z o.o., Płock 2001.
4. C.De Robertis, Metodyka działania w pracy socjalnej – cz1, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Warszawa 1996.
5. C.De Robertis, Metodyka działania w pracy socjalnej – cz2, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Warszawa 1996.
6. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
7. Czerwińska – Jasiewicz M., Decyzje młodzieży dotyczące własnej przyszłości, Oficyna Wydawnicza Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.
8. Davenport Thomas H., Zarządzanie pracownikami wiedzy, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp.z o.o., Kraków 2007.
9. Dąbrowska T.E., Wojciechowska – B. Charlak, Między praktyką a teorią wychowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 1996.
10. DeMarco T., Luz. Jak uniknąć wypalenia się, zapracowania i mitu absolutnej sprawności, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2005
11. Dubois B., Krogsrud Miley K., Praca socjalna zawód, który dodaje sił – cz.1, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1999.
12. Dubois B., Krogsrud Miley K., Praca socjalna zawód, który dodaje sił – cz.2, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1999.
13. Dudzikowa M., Nauczyciel – uczeń między przemocą a dialogiem obszary napięć i typy interakcji, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1996.
14. Elliott J., Place M., Dzieci i młodzież w kłopotach, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2000.
15. Gloksin W., Uwarunkowania Psychicznego rozwoju dziecka, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1988.

16. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukow PWN, Warszawa 1997.
17. Jeffries J. McWhirter, Benedict T. McWhirter, Anna M. McWhirter, Hawley E. McWhirter, Zagrożona młodzież, Państwowa Agencja Rozwiązywania problemów Alkoholowych, Warszawa 2001.
18. Kartowicz E., Elementy teorii i praktyki pracy socjalnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2001.
19. Kartowicz E., Olubiński A., Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2003.
20. Kolankiewicz M., Zagrożone dzieciństwo: rodzinne i instytucjonalne formy opieki, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998.
21. Konopnicki J., Niedostosowanie społeczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.
22. Kostera M., Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
23. Koźmiński A.K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw – podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
24. Koźmiński A.K., Obłój K., Zarys Teorii równowagi organizacyjnej, Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1989, s. 18.
25. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
26. Krzyżanowski L., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
27. Kurpiński A., Pogotowie Opiekuńcze w systemie opieki nad dzieckiem. WSiP, Warszawa 1990
28. Lalak D., Pilch T., Elementarne pojęcia pedagogiki i pracy socjalnej, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999.
29. Lanz K., Zatrudnianie i zarządzanie personelem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
30. Lipkowski O., Dziecko społecznie niedostosowane, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.
31. Lipkowski O., Pedagogika specjalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984
32. Lipkowski O., Wychowanie dzieci społecznie niedostosowanych, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych PZWS, Warszawa 1966.

33. Lishman J., Podręcznik teorii dla nauczycieli praktyki w pracy socjalnej, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Warszawa 1996.
34. Łąkowski R., Encyklopedia PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982
35. Łobocki M., Praca wychowawcza z dziećmi i młodzieżą, Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998.
36. Makowski A., Niedostosowanie społeczne młodzieży i jej resocjalizacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
37. Malewska H.E., Muszyński H. , Kłamstwo dzieci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963.
38. Malewska H.E., Muszyński H., Kłamstwo dzieci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963.
39. Marynowicz – Hetka E., Praca socjalna, Instytut wydawniczy CRZZ, Warszawa 1977.
40. Morgan G., Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
41. Nowak S, Metodologia badań socjologicznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002,
42. Nowe kierunki w zarządzaniu, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
43. Ochmański M., Alkoholizm ojców a sytuacja rodzinna i szkolna dzieci , Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001,
44. Ostrowska K., W poszukiwaniu wartości, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.
45. Pilch W., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001
46. Pilecka W.,Majewicz P., Zawadzki A., Jak wspomagać psychospołeczny rozwój dzieci niepełnosprawnych somatycznie, Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 1999.
47. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
48. Podstawy i metody zarządzania - wybrane zagadnienia, red. E. Weiss, Wizja Press&IT, Warszawa 2008.
49. Polska młodzież – zagrożenia, zaburzenia w aktualnej rzeczywistości społecznej, red. Sołtysiak T., Karwowska M., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001.

50. Pytka L., Pedagogika resocjalizacyjna wybrane zagadnienia teoretyczne i metodyczne, Wydawnictwo WSPS, Warszawa 1993.
51. Pytka L., Pedagogika resocjalizacyjna wybrane zagadnienia teoretyczne i metodyczne, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2000.
52. Schröder Jörg-Peter, Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja SP. z o.o, Warszawa 2008
53. Skorny Z., Psychologia wychowawcza dla nauczycieli, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1992.
54. Suchodolski B., Pedagogika podręcznik dla kandydatów na nauczycieli, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
55. Szuty J., Gdy nauczyciel jest wychowawcą, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
56. Śliwerski B., Współczesna teorie i nurty wychowania, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2004.
57. Tripp D., Zdarzenia krytyczne w nauczaniu kształtowanie profesjonalnego osądu, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.
58. Urban B., Zachowania dewiacyjne młodzieży, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998.
59. Wieczorek L., Przystępczość i demoralizacja nieletnich w Polsce w okresie transformacji ustrojowej, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006
60. Zaborowski Z., Psychospołeczne problemy wychowania, Instytut Wydawniczy Nasza Księgarnia , Warszawa 1977.
61. Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995,
62. Zagrożenia w wychowaniu i socjalizacji młodzieży oraz możliwości ich przezwyciężania, red. Sołtysiak T., Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005.
63. Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce – przeszłość, terażniejszość, przyszłość, red. S. Borkowska, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp.z o.o., Kraków 2007.
64. Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. H. Król i A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
65. Zieliński J., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1969,

66. Zimbardo Philip G., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

II. Źródła prawne

1. Program Wychowawczy Zespołu Placówek Opiekuńczo – Wychowawczych na rok szkolny 2010/2011.
2. Regulamin Organizacyjny Zespołu Placówek opiekuńczo–wychowawczych w Nowym Sączu
3. Rozporządzenia Ministra Polityki społecznej z dnia 23 marca 2005 w sprawie nadzoru i kontroli pomocy społecznej (*Dz. U. Nr 61, poz. 543*)
4. Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 lutego 2005 r. w sprawie placówek opiekuńczo – wychowawczych (*Dz.U. nr 37 poz. 331*),
5. Statut wewnętrzny Zespołu Placówek Opiekuńczo – wychowawczych w Nowym Sączu,
6. Uchwała Nr XXXVII/377/2000 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 29 grudnia 2000 r. w sprawie połączenia jednostek budżetowych stanowiących placówki opiekuńczo – wychowawcze, oraz Statut
7. Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (*Dz.U. Nr 64 poz. 593 z późn.zm.*),
8. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (*Dz.U. r. Nr 249 poz. 2104 z późn. zm.*),
9. Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (*Dz. U 2011 nr 81 poz. 440*)

III. Artykuły w pracach zbiorowych

1. Łabuć – Kryska I., Zachowania dewiacyjne młodzieży i ich niektóre uwarunkowania w świetle badań porównawczych, w: Polska młodzież – zagrożenia, zaburzenia w aktualnej rzeczywistości społecznej, red. Sołtysiak T., Karwowska M., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001
2. Pawłowska R., Jundził E., Aspiracje życiowe współczesnej młodzieży licealnej w aspekcie przemian ustrojowych i środowiska rodzinnego, w: Polska młodzież – zagrożenia, zaburzenia w aktualnej rzeczywistości społecznej, red. Sołtysiak T.,

Karwowska M., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001

3. Pospiszył K., Praca wychowawcza z uczniem niedostosowanym społecznie, w: Praca wychowawcza z dziećmi i młodzieżą, red. Łobocki M., Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998
4. Wojciechowska J., Używanie alkoholu i środków odurzających przez studentów, w: Polska młodzież – zagrożenia, zaburzenia w aktualnej rzeczywistości społecznej, red. Sołtysiak T., Karwowska M., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001

IV. Artykuły z pism

1. Kuźnik I., Wychowankowie Pogotowia opiekuńczego, „problemy Opiekuńczo – Wychowawcze”, Warszawa 1994, nr 9.
2. Łopatyńska A., Pogotowie opiekuńcze – co o nim wiemy, a czego jeszcze nie?, „Opieka Wychowanie Terapia”, Warszawa 2000, nr1.
3. Pustkowiak L., Przemoc wśród wychowanków pogotowia opiekuńczego, „Problemy Opiekuńczo – Wychowawcze”2000, nr2

V. Źródła internetowe

1. Anna Dul, Modele strategicznego zarządzania kadrami, http://mfiles.pl/pl/index.php/Modele_strategicznego_zarz%C4%85dzania_kadrami (09.01.2009)
2. Bassam A., Rentfleisz I., Zespół wypalenia u psychologów. Raport z badań w województwie kujawsko-pomorskim, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=124> , (26.11.2010)
3. Biuletyn informacji publicznej w Zespole Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu, http://www.zpow.bip.nowysacz.pl/?a=podst_prawna (19-11-2010)
4. Hierarchia potrzeb, http://pl.wikipedia.org/wiki/Hierarchia_potrzeb (05.01.2009)
5. Hierarchia potrzeb, http://www.zgapa.pl/zgapedia/Hierarchia_potrzeb.html (05.01.2009)
6. Konecki K., Uwarunkowania zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami, <http://www.cntraining.pl/?scomponent=11> (09.01.2009)
7. Minister Kalata A., Odpowiedź na interpelację w sprawie nieprawidłowości w placówkach opiekuńczo – wychowawczych,

- <http://www.gover.pl/k5/poslowie/szczegolyInterpelacji/posel/zakrzewska-jadwiga/interpelacja/interpelacja-w-sprawie-nieprawidlowosci-w-placowkach-opiekunczo-wychowawczych> , (19-11-2010)
8. Patologie społeczne, przyczyny, skutki i sposoby walki z nimi, <http://gotowiecsite.w.interia.pl/patologie.htm>, (21.11.2010)
 9. Pęczak J.K., Zarządzanie a kierowanie, [http://dp.scj.pl/talent/1\(18\)2006/7.html](http://dp.scj.pl/talent/1(18)2006/7.html) (06.01.2009)
 10. Sierociński P., Tarasiuk M., Rola HR we współczesnych firmach, www.hrpartners.pl/prezentacje/INFOR%206%20XII%2005a.ppt (09.01.2009)
 11. Styńska A., Wypalenie zawodowe, <http://www.biomedical.pl/psychologia/wypalenie-zawodowe-204.html> (07-09-2011)
 12. Świątek K., Stres i przewlekłe zmęczenie jako współczesne choroby cywilizacyjne, <http://www.pilates.pl/artykuly/stres/index.html> , (22.11.2010)
 13. Wikipedia; Model Michigan, http://pl.wikipedia.org/wiki/Model_Michigan (09.01.2009)
 14. Wikipedia; Socjalizacja, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Socjalizacja> , (21.11.2010)
 15. Zarządzanie ryzykiem, Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_ryzykiem , (22.11.2010)
 16. Zarządzanie zasobami ludzkimi – Model Michigan i Model Harwardzki <http://www.rekrutacja.yoyo.pl/zarządzanie/artykuly/modele.html> (20.11.2010)
 17. Zarządzanie zasobami ludzkimi, http://zarządzanie.ajlawju.w.interia.pl/zarządzanie_zasobami_ludzkimi.html (09.01.2009)
 18. Zdarzenia krytyczne, <http://www.staff.amu.edu.pl/~zped/komunikacja.ppt> (17.11.2010)

Załącznik 1.

Kwestionariusz Ankiety dla Pracowników Zespołu Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu.

Ankieta, którą ma Pani/Pan przed sobą będzie wykorzystana jako materiał badawczy do pracy magisterskiej. Ankieta ma na celu zdiagnozować wskaźnik wypalenia zawodowego w pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą niedostosowaną społecznie.

Ankieta jest anonimowa, a pozyskane z niej informacje posłużą wyłącznie do celów naukowych, aby zdiagnozować wskaźnik wypalenia zawodowego

Dziękuję za okazaną pomoc i poświęcony czas.

Moduł A ankiety

Wiek:.....

Płeć:

Na jakim stanowisku pracuje Pani/Pan w placówce interwencyjnej:.....

.....

Ukończony kierunek studiów:.....

.....

Tytuł naukowy:.....

Staż pracy ogółem:.....lat.....miesiący.

Staż pracy w tutejszej placówce:.....lat.....miesiący.

Moduł B ankiety

Przeczytaj w skupieniu zamieszczone poniżej pytania i postaraj się określić, które z opisanych objawów i sygnałów ostrzegawczych zaobserwowałeś w ciągu ostatnich dziesięciu tygodni i z jaką intensywnością wystąpiły.

Intensywność objawów określ, przyznając im odpowiednią liczbę punktów. Służy temu następująca skala;

- **0 = właściwie nigdy**
- **1 = rzadko, czyli raz na 6 tygodni**

- **2 = czasami, czyli raz na dwa tygodnie**
- **3 = często, czyli kilka razy w tygodniu**
- **4 = stale**

↓ przypisz punktację

- Często myślę o problemach i zamartwiam się na „zapas”.
- Brakuje mi kondycji i łatwo się męczę.
- Jestem niespokojny, drażliwy, nie zrównoważony.
- Bardzo ważne jest dla mnie aby mnie lubiano.
- Często pocę się bez widocznej przyczyny.
- Pracuję pod presją terminów.
- Boję się, jestem niespokojny.
- Nie znajduję żadnej przyjemności w spotkaniach towarzyskich.
- Bardzo się staram by wszystkich zadowolić.
- Odczuwam bóle mięśni, karku, ramion i pleców.
- Kiedy rano wstaję, czuję się jak nakręcona zabawka.
- Jem szybko i łapczywie.
- Moja pamięć jest jak ser szwajcarski – wiele zapominam i mam problemy z zapamiętywaniem.
- Jestem rozczarowany.
- Nie mogę się wyspać i rozluźnić.
- Mam kłopoty z trawieniem.
- Nie potrafię zachować dystansu do swojej pracy.
- Moje zapasy energii są na wyczerpaniu.
- Często myślę o problemach i zamartwiam się na „zapas”.
- Nie widzę już sensu mojej pracy.
- Cierpię na bóle głowy.
- Wątpię w moje możliwości.
- Nie mam czasu na moje hobby i na uprawianie sportu.
- Brakuje mi napędu, trudno mi zmobilizować się do czegokolwiek.
- Mam problemy z krążeniem (ciśnienie, puls).
- Co wieczór wypijam kieliszek czerwonego wina.
- Wszystko jest dla mnie obciążeniem.
- Ważne są dla mnie pochwały i uznanie.

- Brakuje mi kondycji i bardzo szybko się męczę.
- Mam mniejszą ochotę na seks.
- Pracuję dużo i ciężko.
- W domu bardzo trudno mi się rozluźnić i odprężyć, szczególnie po ciężkim dniu pracy.
- Moje stopy i ręce są zimne.
- Ciągłe o czymś zapominam i brakuje mi słów.
- Często jestem zmęczony przez cały dzień.
- Dość często zdarzają mi się myśli samobójcze.
- Nie umiem się już cieszyć.
- Mam mało czasu dla rodziny, przyjaciół, związku.
- Kiedy dzwoni telefon, odbieram go z wielkim oporem.
- Nie mam żadnych nowych pomysłów, brakuje mi rozmachu.
- Czuję obojętność do wszystkiego co robię.
- Mam kłopoty z zasypianiem i przespaniem całej nocy.
- Jestem w nastroju depresyjnym.
- Moją sytuację osobistą i zawodową odczuwam jako niepewną.
- Zmienił się mój apetyt.
- W pracy rozmieniam się na dobre.
- Mam kłopoty z sercem.
- Bardzo trudno przychodzi mi odmowa.
- Nie odczuwam już radości życia, a raczej wewnętrzną pustkę.
- Czuję zeszywnienie i ból w okolicy karku.
- Jestem źle zorganizowany, nie mam jasnego oglądu spraw.

SUMA PUNKTÓW =.....

Interpretacja wyników do załącznika 1:

➤ 151 – 200 punktów:

Już najwyższy czas zająć się tym problemem. Według własnej oceny jesteś w najwyższym stopniu zagrożenia wypaleniem zawodowym, lub nawet już jesteś wypalony. Powinieneś sobie zrobić przerwę by nabrać dystansu do własnych obciążeń. Potraktuj symptomy fizyczne jako sygnały alarmowe, które wskazują na konieczność zmiany postępowania. Zwróć się o pomoc do specjalisty (trenera, terapeuty), który będzie Ci towarzyszył w koniecznej przemianie wewnętrznej. Jeśli

pojawiające się symptomy wydają się szczególnie groźne i/lub przyznałeś wysoką punktację pytaniom 35 i 48, nie możesz dłużej zwlekać! Musisz udać się do lekarza lub psychoterapeuty.

➤ **101 – 150 punktów:**

Twoja ocena sugeruje, że jesteś podatny na syndrom wypalenia zawodowego, lub żyjesz w stanie zbyt dużego obciążenia. Oczekiwania i obciążenia kosztują Cię zbyt wiele i sprawiają, że włącza się wewnętrzny alarm. Wykorzystaj przerwę na zdobycie nowej orientacji. Skorzystaj z niezbędnych narzędzi, metod i strategii w walce z przeciążeniem i wypaleniem. Zaczynij samodzielnie kierować własnym życiem. Wyraźnie określ jego wizję. Zastosuj rozsądną miarę własnych oczekiwań i potrzeb. Przemyśl, jak wykorzystać własny potencjał i na nowo ustal priorytety. Ważne jest osiągnięcie równowagi między zdrowiem, napięciem i odpoczynkiem w pracy, a także w życiu prywatnym. Zwracaj uwagę na swoje ciało, rób znów rzeczy, które sprawiają Ci radość i wzmacniają siły witalne. Nie bierz siebie i otaczającej rzeczywistości zbyt serio. Nie stawiaj sobie zbyt wygórowanych celów, bądź dla siebie dobry i zwracaj uwagę na to, by Myśleć o sobie, a nie wyłącznie o innych.

➤ **51 – 100 punktów:**

Wybrałeś właściwy kierunek rozwoju osobowościowego. Znasz swoje reakcje na przeciążenia oraz bezpieczne granice własnego zaangażowania. Możesz jednak jeszcze usprawnić swoje działania. Może masz problem z obserwowaniem i właściwym odczytywaniem sygnałów płynących z organizmu? Spróbuj zaobserwować, jakie sytuacje powodują napięcie, stan obciążenia i jak odczuwa to organizm. Jeśli wsłuchasz się uważnie w ciało „wewnętrzny skaner” dostarczy natychmiast sygnał zwrotny, w jaki sposób przeżywasz sytuację obciążającą. Zrelatywizuj swoje oczekiwania wobec siebie i innych. Zatrósz się o siebie i o równowagę między wysiłkiem związanym z pracą a życiem prywatnym. Wejdź na wyższy poziom rozwoju osobowościowego. Medytacja, joga, qigong, czy tai-chi to dobre pomysły na zachowanie zdrowia.

➤ **0 – 50 punktów:**

Serdeczne gratulacje! Według własnej oceny bardzo dobrze radzisz sobie z obciążeniami i masz rozsądne oczekiwania. Nie ma więc żadnego niebezpieczeństwa, że dotknie Cię wypalenie zawodowe. Znasz swoje reakcje na przeciążenie i dobrze odczytujesz sygnały ostrzegawcze wysyłane przez organizm i wiesz, co dalej z tym robić. Poziom Twoich oczekiwań nie jest zawyżony, umiesz

stawiać sobie realistyczne cele. Samodzielnie radzisz sobie z obciążeniami i wyzwaniami dnia codziennego i nie dajesz się ograniczać przez pośpiech i przeciążenie pracą. Jesteś na najlepszej drodze do tego, by z uwagą i koniecznym dystansem traktować obciążenia i siebie samego. Udaje Ci się zachować zdrowe proporcje między życiem prywatnym a pracą. Żyjąc w zgodzie z potrzebami własnego ciała „tu i teraz”, świetnie gospodarujesz własnymi siłami witalnymi. Oby tak dalej!

Załącznik 2.

I. Zaznacz odpowiednie pole przyjmując, iż stopnie realizacji określają liczby:

1. określa niedostateczną, nie zapewniającą minimalnego standardu realizację zadania (**źle/źle; prawie w ogóle**),
2. określa dostateczną, zapewniającą minimalny standard realizację zadania (**niewystarczająco raczej nie dobrze/nie dobre; rzadko**)
3. określa dobrą, zapewniającą dobrą realizację zadania zarówno pod względem ilościowym i jakościowym (**raczej dobrze/dobre; raczej często**),
4. określa bardzo dobrą realizację zadania, czyli zbliżoną do warunków jakie powinny funkcjonować w ramach „normalnej” rodziny (**dobrze/dobre; często**).
5. określa realizację zadania na najwyższym poziomie, dzieciom niczego nie brakuje we wskazanym zakresie zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym (**bardzo dobrze/dobre; bardzo często**):

A. Pytania dotyczące stopnia zapewnienia podopiecznym placówki bezpośredniej opieki i zaspokajania podstawowych potrzeb:

	1	2	3	4	5
Warunki bytowe, mieszkaniowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wyżywienie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubiór	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Możliwość edukacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podtrzymywanie i budowanie więzi z rodziną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozwój zainteresowań dziecka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieżące rozpoznanie potrzeb dziecka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieżące rozpoznanie sytuacji życiowej dziecka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wsparcie w codziennym funkcjonowaniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozpoznanie sytuacji rodzinnej wychowanka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeśli nie wszystkim obszarom przypisałeś maksymalną punktację, opisz przeszkody, jakie Twoim zdaniem tkwią u podstaw tego, że powyższe zadania nie mogą być wykonywane na najwyższym poziomie, podaj inne działania w ramach poruszanego zagadnienia

.....
.....
.....
.....

B. Pytania dotyczące ilości i jakości organizowanych zajęć grupowych:

	1	2	3	4	5
Terapeutyczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socjalizacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tematyczne pod kątem zainteresowań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wyrównawczych w ramach terapii wychowawczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajęcia sportowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajęcia plastyczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajęcia techniczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeśli nie wszystkim obszarom przypisałeś maksymalną punktację, opisz przeszkody, jakie Twoim zdaniem tkwią u podstaw tego, że powyższe zadania nie mogą być wykonywane na najwyższym poziomie, podaj inne działania w ramach poruszanego zagadnienia

.....
.....
.....
.....
.....

C. Pytania dotyczące stopnia wykonania zadań z zakresu promocji higieny i zdrowia:

	1	2	3	4	5
Prelekcje grupowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozmowy indywidualne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkursy czystości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeśli nie wszystkim obszarom przypisałeś maksymalną punktację, opisz przeszkody, jakie Twoim zdaniem tkwią u podstaw tego, że powyższe zadania nie mogą być wykonywane na najwyższym poziomie, podaj inne działania w ramach poruszanego zagadnienia

.....
.....
.....

.....
.....
**D. Pytania dotyczące czynności diagnozujących stan psychofizyczny
i psychospołeczny funkcjonowania podopiecznych:**

	1	2	3	4	5
Zajęcia o charakterze psychoterapeutycznym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajęcia korekcyjno – kompensacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt z rodzinami podopiecznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajęcia psychoedukacyjne dla rodziców	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terapia rodzinna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeśli nie wszystkim obszarom przypisałeś maksymalną punktację, opisz przeszkody, jakie Twoim zdaniem tkwią u podstaw tego, że powyższe zadania nie mogą być wykonywane na najwyższym poziomie, podaj inne działania w ramach poruszanego zagadnienia

.....
.....
.....
.....
.....

II. Odpowiedz na pytanie, czy zmiana siedziby placówki ze starych murów budynku przy ul Lwowskiej 59, na nowoczesny gmach przy ul Łącznik 20, przełożyła się na standardy zachowania młodzieży.

	CZEŚCIEJ / constans / RZADZIEJ		
1. Zachowania agresywne wobec współwychowanków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zachowania agresywne wobec pracowników placówki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wulgarność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Poszanowanie dla mienia placówki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wzajemna życzliwość między wychowankami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Poczucie bezpieczeństwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Skłonność do ucieczek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Załącznik 3.

Kwestionariusz Wywiadu dla Pracowników Zespołu Placówek Opiekuńczo Wychowawczych w Nowym Sączu.

1. Jakie czynniki i sytuacje zdaniem Pani/Pana są źródłem stresu w pracy opiekuńczo – wychowawczej z młodzieżą niedostosowaną społecznie. Proszę wymienić pięć źródeł stresu, przypisując im wagi od 1 do 5. W założeniu, że 5 oznacza czynnik w Pani/Pana ocenie najbardziej stresogenny, a 1 najmniej. Pozostałe wagi są efektem stopniowania wpływów czynników pomiędzy wagami skrajnymi:

Czynnik stresogenny o wadze 5:.....

.....

Czynnik stresogenny o wadze 4:.....

.....

Czynnik stresogenny o wadze 3:.....

.....

Czynnik stresogenny o wadze 2:.....

.....

Czynnik stresogenny o wadze 1:.....

.....

2. Jakie czynniki zdaniem Pani/Pana wpływają na niechęć wobec pracy z dziećmi niedostosowanymi społecznie:

.....

.....

.....

.....

3. Jakie czynniki wg Pani/Pana oceny wywołują niepożądane presje pracy w środowisku niedostosowania społecznego:

.....

.....

-
.....
4. Czy prowadzenie wymaganej dokumentacji dzieci jest dla Pani/Pana obowiązkiem uciążliwym, a jeśli tak to dlaczego:
-
.....
.....
.....
5. Wykonywana praca sprawia mi satysfakcję ponieważ (proszę określić czynniki zadowolenia z pracy):
-
.....
.....
.....
6. Wykonywana praca nie sprawia mi satysfakcji, ponieważ (proszę podać czynniki – przyczyny zniechęcenia do pracy):
-
.....
.....
.....
7. Moja praca byłaby efektywniejsza i byłabym/byłbym bardziej z niej zadowolona/y gdyby:
-
.....
.....
.....