

# NIEZBĘDNIK MEDIATORA

MEDIACJE W SZKOLE



*Mysle  
pozytywnie*



Materiał dydaktyczny przygotowany w oparciu o materiały trenerskie Polskiego Centrum Mediacji oraz literaturę przedmiotu.

# SPIS TREŚCI

<b>SŁOWNICZEK POJĘĆ</b>	<b>3</b>
<b>WPROWADZENIE – PO CO SZKOLE MEDIACJA</b>	<b>6</b>
<b>ZADANIA MEDIATORA NA KOLEJNYCH ETAPACH MEDIACJI</b>	<b>9</b>
2.1 Aktywne słuchanie	
2.2 Przygotowanie do negocjacji/mediacji	
2.3 Dobre nawyki otwierające i zamykające sesje mediacyjne	
2.4 W stronę porozumienia	
2.5 Pisanie ugody	
<b>ZAAWANSOWANE TECHNIKI MEDIACYJNE</b>	<b>14</b>
<b>PUŁAPKI I ŚLEPE ULICZKI</b>	<b>17</b>
<b>RADZENIE SOBIE Z “UTKNIĘCIAMI”</b>	<b>18</b>
<b>WZORY DOKUMENTÓW</b>	<b>19</b>
<b>DIAGRAM WPROWADZANIE MEDIACJI</b>	<b>26</b>

# SŁOWNICZEK POJĘĆ

**Mediacja** – to dobrowolne porozumiewanie stron będących w konflikcie przy wsparciu akceptowanego przez nie mediatora, kierującego się zasadami: bezstronności, neutralności i poufności.

**Mediacja rówieśnicza** – to dobrowolne i poufne poszukiwanie rozwiązania konfliktu między uczniami, w obecności dwóch bezstronnych i neutralnych mediatorów – uczniów, przygotowanych do prowadzenia mediacji rówieśniczej. Konflikty te dotyczą spraw związanych z relacjami między uczniami.

**Mediacja szkolna** – to dobrowolne i poufne poszukiwanie rozwiązania sporu pomiędzy stronami konfliktu w obecności bezstronnego i neutralnego mediatora. Konflikty te dotyczą spraw związanych z relacjami międzyludzkimi i/lub działalnością statutową szkoły. Stronami konfliktu mogą być: nauczyciele, dyrektor, pozostali pracownicy szkoły, uczniowie, rodzice.

**Mediator rówieśniczy** – to uczeń przeszkolony w zakresie mediacji, cieszący się zaufaniem i autorytetem wśród uczniów.

**Mediator-edukator** – to osoba dorosła, np.: pedagog, psycholog, nauczyciel, inny pracownik szkoły, przeszkolona w zakresie mediacji, ciesząca się autorytetem i zaufaniem w środowisku szkolnym. Posiada kompetencje do przygotowywania

oraz wspierania mediatorów rówieśniczych.

**Koordynator** – pracownik szkoły inicjujący i prowadzący program mediacji w szkole. Wskazane jest, aby posiadał kompetencje mediatora-edukatora.

**Opiekun mediatorów rówieśniczych** – osoba wybrana spośród mediatorów-edukatorów, opiekująca się oraz wspierająca mediatorów rówieśniczych.

## **MEDIATORZY:**

1. Mediatorzy są profesjonalnie przygotowani do prowadzenia mediacji w szkole, stale doskonalą swe umiejętności poprzez szkolenia, poszerzają wiedzę w zakresie znajomości technik komunikacji, mediacji i przepisów prawa.
2. Rzetelnie informują strony o korzyściach i konsekwencjach decyzji podejmowanych przez uczestników mediacji.
3. Dbają o równowagę stron, czuwają nad przebiegiem mediacji, zachowując wszystkie jej zasady.
4. Dbają o to, by uczeń poczuwał się do odpowiedzialności za czyny, które popełnił, a także za sposób naprawienia i/lub zadośćuczynienia szkodie/krzywdzie, która była wynikiem jego postępowania.

5. Mediatorzy dbają o to, by udział w mediacji przyniósł korzyści obu stronom mediacji, nie tylko w sferze materialnej ale też i psychologicznej. Jest to procedura która może wywołać w osobowości uczestników daleko idące zmiany, bardziej skuteczne niż środki wychowawcze stosowane w ustawie o postępowaniu w sprawach nieletnich art. 3a

6. Mediatorzy poprzez odpowiedni dobór narzędzi i technik komunikacyjnych oraz mediacyjnych pokazują uczniom powagę sytuacji, wskazują na konsekwencje danych zachowań w przyszłości i motywują uczniów do zadośćuczynienia krzywdzie/szkodzie i przestrzegania prawa.

7. Po zakończeniu mediacji mediatorzy mają obowiązek sporządzenia pisemnego protokołu z postępowania mediacyjnego (nawet wówczas, gdy nie osiągnięto porozumienia). Jeśli zawarto ugodę, dołącza się ją do protokołu. Zostaje przekazana stronom po jednym egzemplarzu i jeden egzemplarz pozostawia się w szkole w dokumentacji prowadzonej przez mediatora.

8. Rekomendowanym standardem Polskiego Centrum Mediacji jest prowadzenie mediacji przez dwóch mediatorów.

### UCZESTNICZY MEDIACJI

1. Uczestnikami i gospodarzami mediacji są strony. Mediator jest strażnikiem procedury.

2. W mediacjach rówieśniczych w postępowaniu mediacyjnym uczestniczą uczniowie bez obecności rodziców.

3. W mediacjach szkolnych w postępowaniu mediacyjnym uczestniczą uczniowie oraz ich rodzice lub opiekun prawny, jeśli sprawa wykracza poza zakres poprawy relacji między uczniami. W przypadku poprawy relacji między uczniami rodzice/opiekunowie prawni również biorą udział w mediacji, jeśli nie ma ich pisemnej zgody na mediację w szkole bez ich udziału.

Mediatorzy mogą zaprosić na mediację osoby trzecie (pedagoga, psychologa szkolnego, wychowawcę, jeśli uznają, że ich udział jest istotny dla procesu mediacji, pod warunkiem wszakże, że

wszystkie strony wyrażą na to zgodę).

3. Rodzice, opiekunowie prawni pełnią funkcję obserwatorów, mediatorzy dbają o to, by w mediację nie włączali się inni uczestnicy, tylko strony. Jedynie w kwestiach zadośćuczynienia materialnego – o ile jest to konieczne – włącza się rodziców lub opiekunów prawnych.

### DOKUMENTACJA

1. Strony są zapraszane na mediację osobiście, drogą telefoniczną przez mediatora. Zaproszenia i informacje telefoniczne są przekazywane bez wywierania nacisku i presji na żadną ze stron.

2. Wszystkie notatki sporządzane w czasie mediacji przez mediatorów (oczywiście, po uzyskaniu zgody stron), są przez nich po zakończeniu mediacji niszczone.

3. Dokumentacja potwierdzająca przebieg mediacji (kopie protokołów, ugód itp.) jest przechowywana w pokoju mediacyjnym zgodnie z obowiązującym prawem, z uwzględnieniem tajemnicy dot. danych osobowych i innych informacji

4. Po zakończeniu mediacji pozostają z niej protokół i ugoda, jeśli strony ją zawarły, jest pozostawiana w dokumentach mediacyjnych szkoły.

5. Każdy z uczestników mediacji otrzymuje egzemplarz ugody mediacyjnej.

6. Koordynator ds. mediacji w szkole monitoruje realizację ugody przez strony, jeśli pojawia się potrzeba – strony mogą wspólnie z mediatorem nanieść poprawki na ugodzie mediacyjnej, aby zwiększyć jej trwałość i skuteczność.

**Szkolny Klub Mediatora** – miejsce, także instytucja działająca w szkołach posiadających wyszkolonych mediatorów rówieśniczych. Szkolny Klub Mediatora prowadzi mediacje, organizuje spotkania dla mediatorów (superwizje, szkolenia), prowadzi działalność promującą mediację w środowisku oraz działalność edukacyjną. Mediatorów obowiązuje m.in. jedna z pięciu podsta-

wowych zasad mediacji, jaką jest neutralność, dotyczy to również miejsca prowadzonych mediacji. Dlatego pokój mediacyjny powinien być pomieszczeniem przeznaczonym w szkole tylko do prowadzenia mediacji.

#### **ZASADY MEDIACJI:**

**Dobrowolność** – udział w postępowaniu mediacyjnym jest dobrowolny. Masz prawo zdecydować czy chcesz uczestniczyć w mediacji czy nie. Ani mediator, ani sąd, ani osoby postronne nie mogą wywierać na tobie presji ani nakłaniać cię do udziału w mediacji, jeśli tego nie chcesz. W trakcie trwania mediacji w każdym momencie masz prawo do rezygnacji z mediacji bez względu na to na jakim etapie rozmów jesteście a także odmówić podpisania ugody. Mediator ma obowiązek poinformować strony o możliwości wycofania się na każdym etapie postępowania mediacyjnego.

**Poufność** – wszelkie informacje pozyskane w trakcie przeprowadzania rozmów mediacyjnych ze stronami są poufne i nie mogą być przekazywane żadnej instytucji, ani osobie prywatnej. Zasada poufności ma na celu zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa uczestnikom mediacji.

**Bezstronność** – Mediator nie powinien faworyzować żadnego z uczestników mediacji. Jego zadaniem jest pomagać w równym stopniu każdej ze stron w poszukiwaniu akceptowalnego dla nich rozwiązania. Nie może być stronniczy, ani okazywać uczestnikom swoich uprzedzeń. Spoczywa na nim obowiązek rezygnacji z mediacji, jeśli występują okoliczności budzące wątpliwości co od jego bezstronności w sprawie.

**Neutralność** – mediator pozostaje neutralny wobec przedmiotu sporu. Nie narzuca stronom własnych rozwiązań nawet, jeśli według niego byłyby one najkorzystniejsze dla stron lub dla rozwiązania konfliktu. Decyzja co do wyboru sposobu rozwiązania sporu oraz co do zawarcia ugody o określonej treści należy do stron.

**Akceptowalność** – Osoba mediatora powinna być zaakceptowana przez strony podobnie jak zasady mediacji. Uczestnicy mediacji mają prawo zmiany mediatora, jeżeli uznają, że mediacja nie jest prowadzona zgodnie z zasadami lub jeśli mają przekonanie, że z danym mediatorem będzie im się trudno współpracować.

# PO CO SZKOLE MEDIACJA?

Szkoła, obok rodziny jest głównym miejscem kształtowania osobowości dziecka. Zadaniem szkoły jest przygotowanie młodego człowieka do pełnego uczestnictwa w życiu grupy społecznej. Dlatego to bardzo ważne, jaka jest szkoła. Sytuacja dziecka w szkole jego sukcesy i porażki jakie spotyka przy podejmowaniu zadań i obowiązków szkolnych, kontakty z rówieśnikami oraz pozycja w społeczności uczniowskiej wywierają zasadniczy wpływ na proces socjalizacji i co ważne – późniejszy start w świat ludzi dorosłych.

To właśnie w szkole młody człowiek wchodzi w dotychczas nieznaną mu sferę środowiska społecznego, gdzie w klasie na jednostkę oddziałuje grupa i odwrotnie. To tu w szkole, dziecko uczy się przestrzegania norm i zasad współżycia z wieloma ludźmi i to tu w szkole zdobywa wiedzę o sobie samym, uczy się jak nawiązywać kontakty z innymi, poznaje czym jest przyjaźń oraz jakie jest jego miejsce w klasie.

Szkoła to także miejsce, gdzie spotykają się dziś przedstawiciele różnych kultur, środowisk, dzieci o różnych poglądach religijnych i tradycjach, wychowywanych w świetle różnych filozofii i wnoszących nowe jakości do życia szkoły.

Jeśli więc mówimy o szkole bezpiecznej funkcjonującej bez przemocy, mówimy o jej

najbardziej podstawowej normie istotnej dla nas i dla naszych dzieci, naszej i ich przyszłości. Bezpieczna szkoła to taka, w której zadbane o brak takich zjawisk jak agresja, werbalna, przemoc fizyczna, brak naruszania własności i godności czy upokarzania np. poprzez zjawisko „fali” pierwszaków, nowych uczniów.

Poczucie bezpieczeństwa w szkole zawiera się także w działaniach, które będą dawały przestrzeń grupie i jednostce i będą sprzyjały rozwojowi osobistemu, intelektualnemu i społecznemu. Bo tylko ci, którzy są doceniani, szanowani, zauważani, akceptowani i w mądry sposób motywowani mogą mieć znacznie lepszą przyszłość.

Szkoła to także miejsce, gdzie kontakty z grupą rówieśniczą odgrywają niebagatelną rolę. Kontakty te, stosunki panujące w klasie, sukcesy, czy też ich brak, wsparcie i zrozumienie ze strony otoczenia, nauczycieli, w znacznej mierze decydują o tym, czy dziecko będąc w jakimś konflikcie, w przyszłości stanie się potencjalną ofiarą, czy też sprawcą konfliktów lub czy nauczy się rozwiązywać konflikty w taki sposób, by zaspokoić potrzeby swoje i innych jego uczestników.

Szkoła to przede wszystkim uczniowie i nauczyciele i rodzice. I taka jest szkoła, jakie są relacje w niej panujące. Dlatego też z uwagi na różnorodność wielu czynników, bodźców

oddziałujących na młodego człowieka może stać się miejscem i polem różnorodnych konfliktów w niej występujących.

Jak wiemy uczeń spędza w szkole znaczną część swojego młodego życia. Kiedyś, nie tak dawno jeszcze, szkołę nazywano drugim domem w którym zdarzają się spory pomiędzy wszystkimi – uczniowie z uczniami, nauczyciele z uczniami, uczniowie z personelem pomocniczym, administracyjnym, rodzice z nauczycielami.

Sporom i konfliktom najczęściej towarzyszą emocje, czasem bardzo silne, które utrudniają podjęcie racjonalnej, konstruktywnej decyzji o rozwiązaniu a nie rozstrzygnięciu sytuacji trudnej. Bywa zatem tak, że kiedy spotykamy się z naruszeniem naszych praw przez innych, wybieramy zwykle różne drogi np. bierzemy sprawę „w swoje ręce” – sami chcemy osądzić działania sprawcy, często kierując się zemstą i nierzadko pod wpływem dużych emocji. Im większe straty, tym większe poczucie krzywdy i potrzeba odwetu oraz brak wiary w pomoc ze strony społeczeństwa. Konflikt rośnie niczym śniegowa kula i czasem trudno dostrzec możliwość jego rozwiązania. Bywa również tak, że szukamy pomocy we współczesnym systemie wymiaru sprawiedliwości np. w sądzie. W trakcie procesu sądowego czy postępowania przygotowawczego nie bierze się pod uwagę, co dzieje się z pokrzywdzonym. Liczymy na to, że sprawca zostanie solidnie ukarany oczywiście adekwatnie do winy. Pamiętajmy jednak o tym, że sprawca może nie mieć motywacji do wzięcia odpowiedzialności za swoje działania a potrzeby pokrzywdzonego i społeczności lokalnej nie zawsze brane są pod uwagę. Pozwala to często na rozstrzygnięcie a nie pełne i trwałe rozwiązanie konfliktu. Zatem najlepszym sposobem na rozwiązanie sytuacji jest mediacja oparta na potrzebach osoby pokrzywdzonej. Podstawowym celem realizowanym i zawartym w ugodzie mediacyjnej jest naprawienie szkody, krzywdy i zadośćuczynienie zrealizowane w sposób zgodny z potrzebami pokrzywdzonego i jednocześnie zaakceptowany przez sprawcę. Dzięki takim działaniom zostaje przywrócony ład społeczny zburzony danym

sporem.

U podstaw mediacji leży tzw. sprawiedliwość naprawcza, czyli naprawienie wszystkiego, co da się naprawić między uczestnikami w najpełniejszy i najlepszy dla nich sposób by rozwiązać istniejący konflikt. Do zalet sprawiedliwości naprawczej zaliczyć możemy konstruktywność, ekonomiczność, zwracanie uwagi na potrzeby i uczucia, kładzenie nacisku na dialog i negocjacje oraz naprawienie krzywdy poprzez zadośćuczynienie.

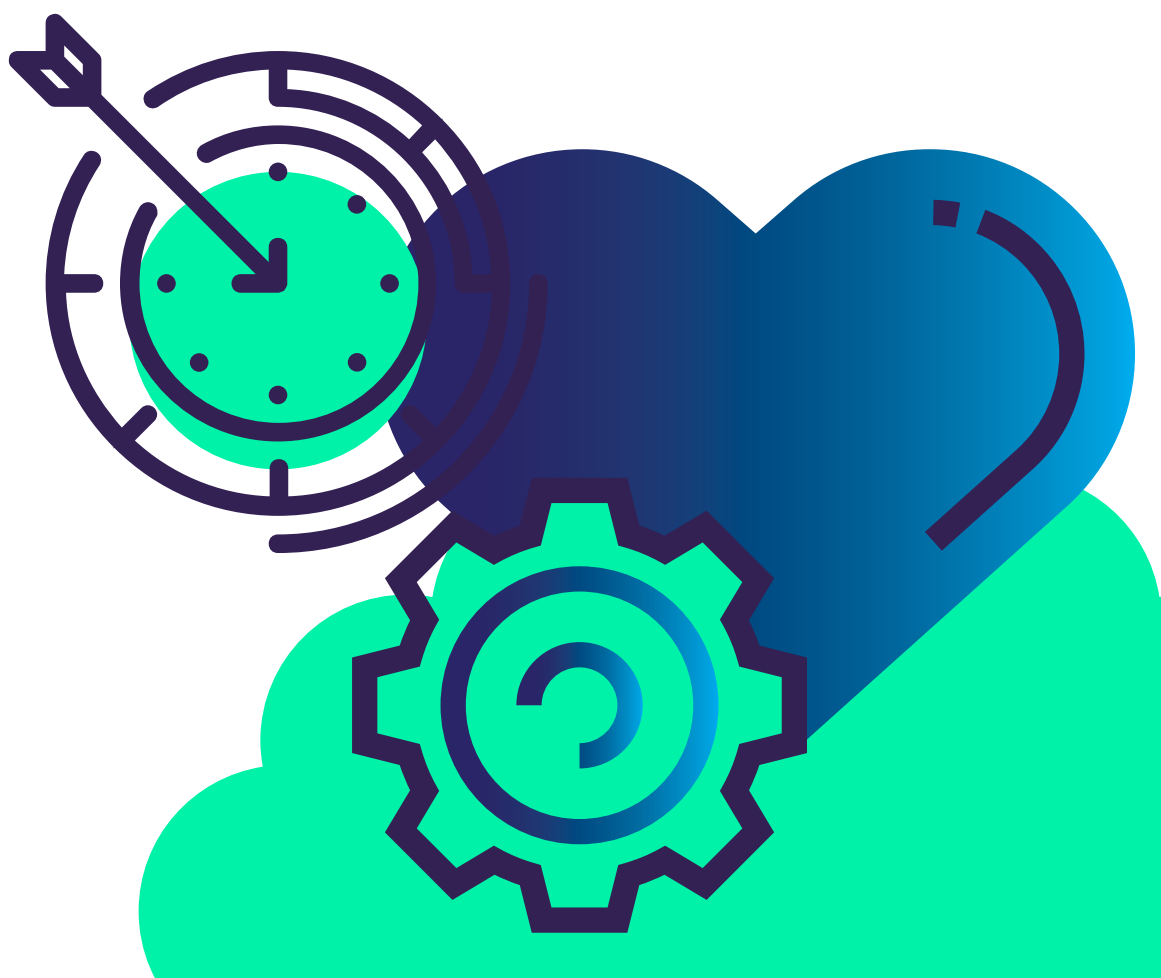
Mediacja jest bardzo wszechstronną procedurą. Doskonale sprawdza się w sprawach sądowych (np. karnych, cywilne – gospodarcze, pracownicze, rodzinne, sąsiedzkie itp.). Niemniej warto jednak pamiętać, że nade wszystko stosuje się ją z powodzeniem i efektywnie w sporach i problemach z jakimi spotykamy się w życiu codziennym. Przede wszystkim jest procedurą pozwalającą rozwiązać problem, tak jak rozwiązuje się super – bez zrywania i przecinania sznurka, palenia za sobą mostów w relacjach z innymi ludźmi, które potem trzeba naprawiać, a żale, pretensje i gorycz pozostaną już na zawsze.

#### **Dobre strony mediacji:**

- W wyniku przeprowadzonego postępowania mediacyjnego korzyści odnoszą przede wszystkim strony mediacji.
- Sprawy do mediacji mogą być zgłaszane w szkole przez każdą osobę, która widzi konflikt, ale również na wniosek stron.
- Mediacja stwarza stronom szansę na samodzielne, szybkie i tanie rozwiązanie ich sporu w formie polubownego porozumienia w obecności mediatora, który zadba o to, by ugoda była spisana zgodnie z prawem i zasadami współzycia społecznego.
- Strony mają bezpośredni wpływ na rozwiązanie konfliktu oraz podejmowanie decyzji o zadośćuczynieniu, świadczonej rekompensacie, czy też określeniu dalszych reguł współzycia (oznacza to możliwość rozwiązania konfliktu przez czynne włączenie się obu stron),



- Następuje zamiana walki stron na działanie mające na celu rozwiązanie wspólnego problemu.
- Mediacja pozwala na odreagowanie emocji, zmniejszenie lęku i poprawę a nawet utrzymanie wzajemnych relacji i dalszą współpracę.
- Mediacja daje możliwość zachowania dobrego wizerunku tzw. „ wyjścia z twarzą” z sytuacji trudnej,
- Mediacja sprzyja obniżeniu poziomu negatywnych emocji oraz zrozumieniu potrzeb własnych i drugiej strony, a przez to zmniejsza obciążenie psychiczne związane z sytuacją konfliktową poprzez wyrażanie potrzeb i uczuć
- w trakcie mediacji może dojść do pojednania stron zwłaszcza, jeśli są to dla siebie osoby znaczące, bliskie



# ZADANIA MEDIATORA NA KOLEJNYCH ETAPACH MEDIACJI

## ETAPY MEDIACJI:

1. Po otrzymaniu zgłoszenia sprawy do mediacji, mediator umawia się ze uczestnikami w dogodnym dla nich terminie w pokoju mediacyjnym w szkole.

2. Mediator przekazuje stronom informacje o procedurze mediacji. Najpierw odbywają się spotkania indywidualne z każdą stroną oddzielnie. Na tych spotkaniach strony mają możliwość przedstawienia subiektywnej oceny sytuacji konfliktowej, określenia swoich potrzeb, interesów, oczekiwań, określenia potencjalnych możliwych rozwiązań oraz obejrzenia konfliktu z perspektywy drugiej strony. Mediator pomaga ocenić stronom czy konflikt jest możliwy do rozwiązania na drodze mediacji i ukierunkować ich myślenie o konflikcie na przyszłość. Prowadzone rozmowy są poufne. Mediatorzy zobowiązani są zachować całkowitą dyskrecję. Takie spotkanie w zależności od złożoności sprawy trwa około 1 godziny dla każdej ze stron.

3. W następnym etapie strony wspólnie z mediatorem umawiają się na posiedzenie mediacyjne wspólne na którym każda ze stron ma tyle samo czasu na powiedzenie tego, co dla niej ważne w danym konflikcie i zaproponowania własnych rozwiązań. Mediator wspiera strony w negocjacjach dotyczących sporządzenia ugody

mediacyjnej w której znajdują się ustalenia na które strony wspólnie zgadzają się. Stanowią one o rozwiązaniu konfliktu i zadośćuczynieniu. Dobrowolne, wspólne wypracowanie i przyjęcie warunków ugody zwiększa jej trwałość i rokuje na poprawę relacji między uczestnikami postępowania mediacyjnego w przyszłości.

4. W trakcie spotkań wspólnych możliwe są spotkania na osobności mediatora ze stronami, przeprowadzane zarówno na wniosek stron, jak i mediatorów. W mediacjach szkolnych mediatorzy mogą przeprowadzić takie spotkanie tylko z uczniami, bez obecności opiekunów prawnych, jeśli uznają, iż sprzyjać to będzie poszukiwaniu akceptowalnych rozwiązań.

5. Mediacja kończy się podpisaniem ugody i sporządzeniem protokołu lub tylko sporządzeniem protokołu.

## ZADANIA MEDIATORA

Mediator ma obowiązek być profesjonalistą. Posiada wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne w dziedzinie komunikacji, analizy i diagnozy konfliktu oraz technik mediacyjnych. Przestrzega zasad etyki zawodowej. Strony mają prawo poznać kwalifikacje mediatora. Mediator wspiera przebieg rozmów, negocjacji między uczestnikami, łagodzi powstające napięcia i pomaga w dojściu do porozumienia, dba by zawarta między stronami ugoda

mediacyjna była zgodna z prawem i zasadami współżycia społecznego. Stwarza bezpieczne warunki do rozmowy stronom dbając o to m.in. by każda z nich miała czas ma powiedzenie tego co dla niej ważne w zakresie realizacji własnych potrzeb i interesów uwzględniając potrzeby i interesy drugiej strony. Mediator sprawdza realność wypracowywanych rozwiązań i czy są akceptowane przez obie strony. To strony są autorami ugody mediacyjnej. Nie może znaleźć się w niej nic na co się wspólnie nie zgodzą. Mediacja prowadzi do zawarcia ugody w której uwzględnione są potrzeby i interesy wszystkich stron.

## 2.1 AKTYWNE SŁUCHANIE:

ednym z podstawowych zadań mediatora jest aktywne słuchanie. Możliwość wypowiedzenia się i bycia wysłuchanym, to bardzo ważny etap rozwiązywania trudnych sytuacji (nie tylko konfliktów, ale także kryzysów, problemów)

### Aktywne słuchanie:

- zmniejsza napięcie, daje poczucie bycia zrozumianym
  - zwiększa zaufanie
  - deeskaluje konflikt
  - poprawia wzajemne zrozumienie ("czyści" komunikację)
  - słuchanie jest wprowadzeniem do rozwiązywania problemów
  - słuchanie jest "darem" - każdy lubi być słuchany
- Jakie umiejętności aktywnego słuchania wykorzystuje mediator:
1. Zachęca do opowiadania
  2. Sonduje, nazywa sytuacje i wyjaśnia
  3. Nazywa uczucia
  4. Docenia ciszę

### Ad 1. Jak zachęcać do opowiadania swojej historii?

Każdy ma swoją historię, własną wizję tego co się stało, subiektywne odczucia i związane z tym oczekiwania oraz pomysły na ich rozwiązanie. Mediator powinien tworzyć atmosferę sprzyjającą ujawnieniu wszystkich aspektów tych osobistych historii. Może wykorzystać:

- własną mowę ciała (otwarta, życzliwa, "słuchająca" postawa)
- okazywać prawdziwe zainteresowanie i ciekawość
- milczeć
- zadawanie otwartych pytań ("opowiedz o tej sytuacji, czy możesz więcej o tym opowiedzieć, co się dalej stało")

**Ad 2. Etap sondowania i wyjaśniania pozwala uporządkować chaos informacyjny**, nazwać to, co się stało, towarzyszące temu myśli i odczucia, wydobyć sens i znaczenie sytuacji, nazwać potrzeby i oczekiwania. Bardzo przydatne jest zadawanie pytań w celu:

**LEJEK PYTAŃ:**

1. Ustal co się stało. Zadawaj “dziennikarskie” pytania: Co? Kto? Jak? Gdzie? Kiedy?

**PAMIĘTAJ** jednak by zadawać jedno pytanie na raz i czekaj na odpowiedź.

2. Ustal jakie to ma znaczenie dla strony: Co to dla Ciebie oznacza? Jak ci z tym jest? Co czułeś w tamtej sytuacji? Jak się z tym czujesz teraz?

3. Dopytaj o inne ważne konteksty sytuacji: dotychczasowe realacje i doświadczenia, przyczyny kryzysu, stron i potrzeb, stanowisk.

**PRZYKŁAD:** Jakie były wasze relacje zanim ta sytuacja nastąpiła? Czy już rozmawialiście o tym wydarzeniu?

3. Ustal oczekiwania: Czego oczekiwałbyś w tej sytuacji? jak chciałbyś, aby sprawa się zakończyła? Co byłoby dla Ciebie najlepsze? Dlaczego takie zakończenie sprawy jest dobre? Dla kogo jest dobre?

4. Stwórz warunki do zrozumienia drugiej strony: Czego chce druga strona? Jak myślisz, dlaczego tak się zachowała? Co wtedy czuła? Co teraz czuje? Co spowodowało, że tak się teraz czuje?. Jak się czujesz Ty (wobec uczuć drugiej strony).

**UWAGA!** Zadawanie takich pytań wymaga uważności i czujności. Nie należy zadawać pytań zbyt pośpiesznie i zwalniać jeżeli proces idzie zbyt szybko dla Twojego rozmówcy.

5. Zapytaj o możliwe rozwiązania.

Na etapie sondowania regularnie stosuj parafrazy i rób podsumowania w celu uporządkowania zdobytych informacji

**AD 3. Nazywanie uczuć** (zwracanie uwagi na niewerbalne sygnały: momenty zawahania, zmiana tonu, postawy), pozwalania na wentylowanie emocji (uwalnianie ich) bez oceniania.

- staraj się nazwać sytuację - stworzyć narrację dla tego, co zostało wypowiedziane

- zauważ najistotniejsze kwestie (rola podsumowań!), oddziel fakty od opinii, nazwij emocje interesy (potrzeby) i zgłaszane kwestie.

Nazywanie uczuć warto łączyć z wyjaśnianiem (zadawaniem pytań i robieniem podsumowań)

Przykłady: Dużo powiedziałeś o tej sytuacji, postaram się powtórzyć, a ty popraw mnie jeśli gdzieś się mylę...

Jeśli dobrze słyszę, mówisz... Czy mam rację?

Więc kwestie na jakich Ci zależy, to X, Y Z., ale wygląda na to, że najważniejsze dla Ciebie jest Z, Dobrze to rozumiem?

**AD 4. Docenianie ciszy**, która:

- pokazuje szacunek, skupienie, empatię
- pozwala ludziom usłyszeć samych siebie
- robi “przestrzeń” na myślenie
- pozwala skupić się na języku ciała
- daje czas na odpowiedzenie na pytania

## 2.2. PRZYGOTOWANIE STRON DO NEGOCJACJI/MEDIACJI

1. Dowiedz się jakie są prawdziwe interesy stron, co kryje się za przyjętymi stanowiskami. Ustal, jakie są minimalne akceptowalne warunki udziału każdej strony w rozmowach. Jeśli strony zakres ustępstw stron pokrywa się – doprowadź do ujawnienia stanowisk na sesji wspólnej. Pozostań czujny na nowe informacje
2. W czasie zbierania informacji i twórczego szukania rozwiązań staraj się “powiększyć ciasteczko” aby strony uzyskały jak najwięcej korzyści. Staraj się rozszerzać zakres możliwych ustępstw stron.
3. Staraj się ustalić obiektywne kryteria oceny dyskutowanych kwestii.
4. Rób wszystko, co tylko możliwe, aby strony zauważyły różne aspekty porozumienia – te które “leżą na stole” i te, które mogą zostać spełnione pod pewnymi warunkami.

## 2.3 DOBRE NAWYKI OTWIERAJĄCE I ZAMYKAJĄCE KAŻDĄ SESJĘ

Jeżeli istnieje potrzeba większej ilości spotkań i mediator widzi, że sesja zbliża się do końca, wówczas:

- robi podsumowanie tego, co usłyszał i stara się przeformułowywać komunikaty
- wymienia wszystkie omawiane kwestie
- sprawdza z każdą ze stron, czy żadne kwestie nie zostały pominięte
- pyta każdej strony, czy nie chce przedyskutować w tym momencie czegoś podczas spotkań na osobności. Jeśli nie chcą – można kontynuować sesję wspólną
- raz na jakiś czas warto sprawdzać czy strony nie chcą przedyskutować czegoś na osobności

### **SPOTKANIA INDYWIDUALNE:**

- przypomnij, że mediator niczego nie przekazuje drugiej stronie bez pozwolenia
- zapytaj, czy strona ma coś do przekazania drugiej stronie
- zacznij zadawać pytania lub przekaz informację od drugiej strony

### **NA ZAKOŃCZENIE SPOTKANIA INDYWIDUALNEGO:**

- podsumuj wszystkie omawiane kwestie
- wyjaśnij jakie informacje można, a jakich nie można przekazywać drugiej stronie

## 2.4 W STRONĘ POROZUMIENIA

Poszukuj „drogowskazów” (kierujących w stronę porozumienia)

Zapytaj (siebie i strony): „W czym mogę tutaj pomóc?” – zwracaj uwagę na:

- odmienne rozumienie poszczególnych słów, nadawanie im innych znaczeń, lub milczenie. Wyjaśnij te sytuacje w celu stworzenia wspólnych znaczeń.
- pozytywne relacje w przeszłości, jako bazę do porozumienia
- wspólne interesy (płaszczyzny porozumienia)
- oczekiwaną chęć utrzymania relacji
- liczne roszczenia i możliwości wymiany (wzajemnych ustępstw)
- gotowość do rozważenia alternatyw
- skrucę
- dostrzeganie cudzej perspektywy

### Staraj się rozbudowywać sferę porozumienia.

Zacznij do drobnych rzeczy.

Zauważ ile jest możliwych obszarów porozumienia w mediacji (od najbardziej ogólnych, do szczegółowych):

- zgoda na udział w rozmowach
- zgoda na plan działań i zasady mediacji
- zgoda na zbieranie dalszych informacji
- zgoda co do wspólnych wartości i założeń
- zgoda na wspólne/podzielane cele i interesy
- zgoda na kryteria oceny (ograniczenia)
- zgoda na eliminację określonych kwestii
- zgoda na udział w dalszym procesie
- zgoda na określone działania

## 2.5. PISANIE UGODY

Oprócz omawianej w skrypcie do zajęć zasady **MAKRO** warto wziąć pod uwagę następujące wskazówki podczas pisania ugody:

- pisanie porozumienia rozpoczyna się bardzo wcześnie (już na sesjach wstępnych warto notować punkty do ew. ugody)
- ugoda należy do stron – to one powinny ją kontrolować
- kiedy strony zaczynają współpracować, warto to podkreślić i docenić – pokazać, że zależy im na porozumieniu
- warto dodać trochę entuzjazmu, aby motywować strony do dalszej pracy
- należy rozróżniać nadmierną ingerencję mediatora od konfrontowania z rzeczywistością
- konieczne jest wyjaśnianie różnych kwestii, ale nie można iść “zbyt głęboko”
- warto omówić ze stronami wzór porozumienia
- w czasie pisania użyj języka porozumienia (“Strony zgadzają się na... Osoba A zgadza się co do... a osoba B wyraża zgodę na....”)
- ugoda może zawierać plany awaryjne (ew. zapisy, co się stanie jeśli któraś ze stron nie będzie realizować zapisów ugody)

# ZAAWANSOWANE TECHNIKI MEDIACYJNE

**Konfrontowanie z rzeczywistością** – sprowadzanie ludzi “na ziemię” – to technika stosowana podczas formułowania przez strony żądań wobec drugiej strony. Często wysuwane roszczenia są nierealne, zbyt wygórowane lub zwyczajnie niemożliwe do realizacji (np. przekraczają kompetencje, są niezgodne z prawem, naruszają dobra innych osób). Roszczenia formułowane wobec drugiej strony mogą być także formą odwetu. W takich sytuacjach mediator powinien pracować na rzecz porozumienia – stworzenia realnych akceptowanych przez obie strony rozwiązań. Warto słuchać wewnętrznego głosu (oj. coś tu jest nie tak...) i reagować na tego typu sytuacje – najlepiej zadając pytania.

**Przykład:** Chciałeś, aby odkupił Ci nowy telefon? Jaki to jest to jest koszt? Czy rzeczywiście telefon wymaga odkupienia, czy wystarczy wymienić szybkę?

– Reaguj na ekstremalne stanowiska (żądania), np. Usunięcie ucznia ze szkoły, to jest ostateczne rozwiązanie...

– Możesz delikatnie zwrócić uwagę, że “...moje doświadczenia są nieco odmienne”

– Daj stronom czas na zastanowienie się nad stanowiskami i powtórną ich rozważenie

– Przeformułuj żądania (pozycje) na potrzeby (interesy) i zastanówcie się, jak zareaguje na nie druga strona

Przykład: “Chciałeś, aby odkupił Ci plecak, bo zależało Ci, na szacunku i dobrym traktowaniu...”

“Jak myślisz, jak zareaguje Janek, jak usłyszy twoje żądania?”

**Normalizacja** – strony przystępujące do mediacji często uważają, że ich problem jest wyjątkowy, oceniają siebie surowo i obwiniają za bieg wydarzeń. Często nie mają świadomości, że problemy, jakich doświadczyli są normalnymi problemami normalnych ludzi.

Konsekwencją tego typu zniekształceń w myśleniu jest często ratowanie własnej samooceny poprzez przerzucanie winy na drugą stronę i “wybielanie siebie”. W tym przypadku zadaniem mediatora jest normalizacja – dążenie do przedstawienia sytuacji jako normalnej, pokazania, że inni ludzie przeżywający kryzys reagują podobnie. Pokazanie, że problem jest normalną trudnością, która może zostać rozwiązana w obrębie typowych zachowań, typowych rozwiązań.

Należy pamiętać, że każda sprawa musi być potraktowana indywidualnie i wymaga twórczego podejścia.

**Przykład:** „Mam wrażenie, że dla Ciebie ta sytuacja wydaje się naprawdę trudna i nierozwiązywalna. Tymczasem z moich doświadczeń wynika, że wiele tego typu problemów udaje się rozwiązać na drodze dialogu i współpracy”

**Wzajemność** – strony często obarczają winę drugą stronę, siebie zaś wybielają. Zadaniem mediatora, jest pokazywanie problemu w sposób obiektywny i neutralny

**Przykład:**

Strona 1: Ona nigdy mnie nie słucha

Strona 2 : Powtarzałam mu to kilkanaście razy i nigdy mnie nie wysłuchał  
Mediator: Mówicie Państwo o tym, że oboje chcecie być wysłuchani.

Uwspólnianie – strony często widzą konflikt w sposób jednostronny, w kategoriach gry o sumie zerowej. Mediator poszukuje wspólnych interesów, kwestii, które łączą uczestników mediacji.

**Przykład:**

Strona 1: Ciągłe mnie obrażasz i krytykujesz. Nie mogę tego słuchać

Strona 2: Od Ciebie słyszę to samo – wieczne czepianie się!

Mediator: Wygląda na to, że obydwójgu z Was zależy na szacunku.

Przededefiniowanie sytuacji – mediator, jako „trzeci umysł” może pomóc stronom spojrzeć na sytuację z nowej perspektywy, ale także zmienić przyjęty tok myślenia – wyrwać się ze schematów, ról, które stoją na przeszkodzie porozumienia. Może to być:

**Zmiana postrzegania sytuacji** – przejście od indywidualnych interesów do wspólnych

Unikanie podziału na dobrych i złych

Osiąganie nowych emocji, postaw (od uczuć leku i wrogości, do nadziei i optymizmu)

Odejście od oskarżania i narzekania, a skupienie się na pozytywach

Zidentyfikowanie wspólnego gruntu, wspólnych trosk

**Koncentrowanie na przyszłości** – w mediacji nie szukamy „obiektywnej prawdy”, nie osądzamy, kto miał rację i jak było. Szukamy rozwiązań. Koncentrowanie na przyszłości wiąże się z nadzieją, optymizmem, wiarą. Koncentrowanie na przeszłości wiąże się z bólem, zranieniem, obwinianiem, wstydem, usprawiedliwianiem,

odwetem. Wydarzenia związane z przeszłością mogą być cennym źródłem informacji na temat tego, czego strony potrzebują i czego chcą uniknąć. Przeszłości nie da się jednak zmienić. Przyszłość leży jednak w rękach stron i mogą decydować jak ją wspólnie zaprojektują.

**Adwokat diabła** – to rola jaką przyjmuje mediator w celu sprawdzenia, czy omawiane kwestie i rozwiązania są realne oraz, czy w pełni odpowiadają na potrzeby uczestników. Pytania zadawane przez mediatora przyjmującego rolę adwokata diabła nie zawsze są komfortowe, ale zabezpieczają strony przed przyjęciem nierealnych do realizacji postanowień, mobilizują do krytycznego myślenia i pozwalają uniknąć błędów na etapie podejmowania decyzji związanych z pośpiechem i dążeniem do „fałszywej zgodności”.

**Pobudzanie do twórczego myślenia:** w czasie sesji wspólnej, jeśli to możliwe staraj się stymulować strony do poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań. Oto jak można wspierać etapy twórczego myślenia:

- wypisz wszystkie możliwe rozwiązania, nawet jeśli wydają się nierealne
- przyjrzyjcie się wspólnie liście rozwiązań i usuńcie te które naprawdę nie są możliwe do realizacji
- starajcie się uporządkować możliwe rozwiązania od najlepszego do najgorszego i wypiszcie, jakie warunki muszą być spełnione aby były realizowane
- dodajcie nowe rozwiązania i ponownie uporządkujcie
- przedyskutujcie wspólnie jakim sposobem można osiągnąć najlepsze rozwiązanie (nr 1 na liście) i warunki na jakich zostanieie rozwiązaniem nr 2.

W celu pobudzenia do twórczego myślenia można wykorzystać technikę rysunku, ćwiczenia z treningów twórczości, pomoce (np. niektórzy mediatorzy wykorzystują domino, puzzle i inne pomoce)



**Metafora** – umiejętność posługiwania się metaforą jest bardzo pomocna. Pozwala w bezpieczny sposób poszukać innego punktu widzenia problemu. Nazwać nienazwane kwestie, lub zrozumieć zagadnienie na głębszym poziomie. Pomaga poradzić sobie z trudnymi tematami, skłonić do refleksji

Jest bezpieczna (unikamy poczucia winy)

Musi odzwierciedlać rzeczywistość i pokazywać rozwiązania, sposoby wyjścia z sytuacji

Przykłady: most, podróż, jeź, guma, drzwi i klucze.

Pomocną techniką może być również wykorzystanie anegdoty, fragmentu literatury, filmu jako metafory omawianej sytuacji

Zamiana ról – mediator, chcąc wzbudzić w uczestnikach mediacji empatię proponuje, aby uczestnicy spojrzeli na sprawę z perspektywy drugiej osoby. Wyobrazili sobie jak ta osoba widzi problem, co myśli, co czuje.

# PUŁAPKI I ŚLEPE ULICZKI

**Bycie detektywem** – zadawanie zbyt wielu pytań, drążenie niewygodnych kwestii, wprowadzanie pośpiechu może spowodować, że strony poczną się jak na przesłuchaniu – osaczone i zagrożone. Staraj się być zainteresowany, ale nie nachalny. Bądź czujny i wychwytyj w porę sygnały zniecierpliwienia i niezadowolenia.

**Wejście w rolę policjanta** – ucinanie „twardą ręką” radykalnych rozwiązań, zbyt dyrektywne reagowanie na zachowania stron. Mediator powinien, używając języka dyplomacji interweniować w pozytywny sposób.

**Wejście w rolę sędziego** – ocenianie i krytykowanie, często na nieświadomym poziomie powoduje, że zwiększa się lęk przed oceną. Zaburzenie poczucia bezpieczeństwa może spowodować niekorzystne reakcje stron – wycofanie się lub wzrost poziomu agresji.

**Wejście w rolę „Ratownika” odpowiedzialności zarozumiania** – ze strachu przed porażką mediacji mediator stara się wyręczyć strony w działaniu. Nawet jeśli strony skorzystają z „podsuwanych” rozwiązań, to utrata neutralności jest dużym zagrożeniem dla porozumienia. Taka postawa mediatora zwalnia strony z odpowiedzialności – w przypadku zawartego w takich warunkach porozumienia istnieje ryzyko, że strony nie będą go realizować jako narzucone z zewnątrz.

**Naruszenie istniejących norm, zasad** – dzieci i młodzież posiadają swój własny, często hermetyczny świat zasad, których naruszenie wydaje się większym zagrożeniem niż wycofanie się z mediacji. Podobnie rzecz się ma w przypadku rodzin dysfunkcyjnych lub przeżywających kryzys. Przykładem mogą być: rozważanie rozwiązań, które są „obciachem” w grupie, obawa przed wyjawieniem tajemnicy (np. uzależnienia w rodzinie, kryzysu małżeńskiego)

# RADZENIE SOBIE Z UTKNIĘCIAMI

Jakie są powody, tego, że ludzie utknęli w poszukiwaniu porozumienia?

- nie widzą korzyści w propozycjach drugiej strony
- "grają na zwłokę" - przyjęli taką taktykę negocjacyjną
- ważne potrzeby nie są zaspokojone (np. uznania, niezależności)
- Syndrom NIH (ang. Not Invented Here) - polegający na odrzucaniu rozwiązań, które nie są zgłoszone przez stronę - "Ja tego nie wymyśliłem - wychodzę!"
- wcześniejsze doświadczenie niedotrzymywania obietnic
- obawiają się utraty twarzy

## **Radzenie sobie z utknieniami:**

- Burza mózgów (wypisanie wszystkich możliwych opcji, rangowanie, dopisywanie kolejnych, wybór najlepszych, ustalenie kryteriów oceny)
- odwołanie się do obiektywnych kryteriów (w przypadku zbyt dużej rozbieżności interesów - urealnianie)
- wprowadzenie metafory, dla wprowadzenie odmiennej perspektywy - zobaczenia problemu z innej strony
- przedyskutowanie na osobności potrzeb stron, podkreślenie wspólnych potrzeb, interesów, celów
- ponowne zastosowanie burzy mózgów

## ZAŁĄCZNIK NR1

### CERTYFIKAT

Uczennica.....

Była szkolnym mediatorem rówieśniczym w roku szkolnym ..... w szkole ..... nr.....  
w Warszawie.

W czasie swojej pracy prowadziła/ile/ ..... mediacji rówieśniczych.

Zanim podjęła pracę mediatora uczestniczyła w np. 20 godzinnym szkoleniu, w czasie którego nabyła umiejętności pracy w zespole, kształciła umiejętności w zakresie komunikacji, aktywnego słuchania, posługiwania się technikami mediacyjnymi, które pomogły jej umiejętnie rozwiązywać konflikty wśród jej kolegów i koleżanek.

Brała aktywny udział w cotygodniowych/raz w miesiącu/ spotkaniach superwizyjnych, w czasie których pogłębiała swą wiedzę dotyczącą rozwiązywania konfliktów .

Data, miejscowość

Podpis:

koordynatora mediacji szkolnych

dyrektora szkoły

## ZAŁĄCZNIK NR 2

### KONTRAKT

Ja niżej podpisany zobowiązuję się przestrzegać następujących praw:

1. Będę mediatorem rówieśniczym w mojej szkole, przez okres jednego roku.
2. Będę pełnił tę funkcję odpowiedzialnie i nie zrezygnuję z niej bez ważnych powodów.
3. Będę przestrzegał zasad mediacji, będę bezstronny, neutralny wobec stron i przedmiotu sporu, zachowując poufność procesu mediacji.
4. Będę stale udoskonalał swą wiedzę poprzez uczestnictwo w spotkaniach superwizyjnych z opiekunem mediatorów rówieśników panią...../ raz w tygodniu, w miesiącu/.
5. Będę pełnił dyżury w pokoju mediatorów / w wyznaczonym czasie/
6. Będę prowadził dokumentację z posiedzeń mediacyjnych, dbając o to by, zasady mediacji w tym zakresie były przestrzegane.
7. Będę dbał o wspólne dobro jakim jest wyposażenie pokoju mediatora. Pokój ten nie będzie wykorzystywany do innych niż prowadzenie mediacji celów.

.....  
Podpis rodzica

.....  
data i podpis mediatora rówieśnika

**ZAŚWIADCZENIE**

Uczeń/uczennica/.....

Uczestniczył w szkoleniu dla mediatorów rówieśników , który odbył się w dniach

.....

Kurs trwał 20 godzin. W zakresie tematycznym obejmował :

1. Wiedzę o konflikcie i sposobach jego rozwiązania
2. Kształcił umiejętności aktywnego słuchania
3. Wiedzę o sposobach komunikowania się z innymi ludźmi
4. Wiedzę o procedurze mediacji

Wobec powyższego stwierdza się, że uczeń .....posiada umiejętności rozwiązywania konfliktów i może prowadzić mediacje rówieśnicze.

.....  
Data i podpis Dyrektora szkoły

.....  
podpis osoby szkolącej/ trenera/

## PROTOKÓŁ SPOTKANIA MEDIACYJNEGO

Data i miejsce spotkania /lub spotkań

.....

Imię i nazwisko osoby zgłaszającej mediację.....

Imię i nazwisko uczestnika mediacji.....

Imię i nazwisko uczestnika mediacji .....

Imię i nazwisko mediatora .....

Imię i nazwisko nauczyciela – koordynatora mediacji rówieśniczych

.....

Strony ustaliły/zobowiązały się do – podać terminy realizacji ustaleń/:

1.....

2.....

3.....

4.....

Podpisy stron/data/

...

.....

mediator

.....

**PROTOKÓŁ Z POSIEDZENIA MEDIACYJNEGO,  
W KTÓRYM BIORĄ UDZIAŁ SKONFLIKTOWANI U  
CZNIOWIE ORAZ ICH RODZICE.**

Data i miejsce spotkania /lub spotkań

.....

Mediatorzy prowadzący sprawę:

1. Koordynator mediacji/nauczyciel/

.....

2. Mediator rówieśnik..

.....

Uczestnicy mediacji:

1.Imię i nazwisko

.....

2.Imię i nazwisko

.....

Rodzic/lub rodzice/ pierwszego uczestnika mediacji

.....

Rodzic/lub rodzice/drugiego uczestnika mediacji

.....

Strony doszły do porozumienia i podpisały ugodę mediacyjną.

Mediator



## ANKIETA OCENIAJĄCA SKUTECZNOŚĆ I ZASADNOŚĆ MEDIACJI SZKOLNEJ

Metryczka:

Wiek.....

Płeć.....

Rodzaj konfliktu.....

1. Od kogo usłyszałeś o mediacji?

a/ od nauczyciela

b/od kolegów, koleżanek

c/od pedagoga szkolnego

d/od mediatora szkolnego

e/od policjanta na prelekcji

f/rodziców

g/przeczytałem w gazetce szkolnej

f/ inne jakie?.....

2. Wziąłeś /łaś/ udział w mediacji, czy zachęcałbyś swoich kolegów do skorzystania z tej metody rozwiązywania konfliktów?

a/ tak, dlatego że/krótko uzasadnij/.....

b/nie, dlatego że/krótko uzasadnij/.....

3. Jakie uczucia przeżywałeś podczas spotkania?.....

4. Czy twoim zdaniem mediator był?

a/ bezstronny

b/godny zaufania

c/ neutralny

d/przygotowany do pełnienia tej roli

e/szanował strony

f/ inne cechy mediatora/jakie?/.....

1. Co twoim zdaniem należy ulepszyć?.....

.....

.....

Dziękujemy Ci za wypełnienie ankiety, twoje uwagi i spostrzeżenia zostaną uwzględnione w pracy mediatora!

## ANKIETA DLA UCZNIÓW DOTYCZĄCA KONFLIKTÓW ORAZ SPOSOBÓW ICH ROZWIĄZYWANIA /ANONIMOWA/

1. Odpowiedz swoimi słowami. Co to jest konflikt?.....

.....

2. Czy w twojej klasie występują konflikty?

a/ tak

b/ nie

3. Jakie zdarzają się najczęściej?/opisz je/.....

.....

4. Jakie znasz metody poradzenia sobie z konfliktem? /wymień/.....

.....

5. Jakie uczucia przeżywają ludzie w konflikcie?.....

.....

.....

6. Jak się zachowujesz, gdy jesteś z kimś w konflikcie? /wybierz właściwą odpowiedź/

a/ unikasz konfliktu, udajesz, że się nic nie stało

b/ rezygnujesz z własnych dążeń, ignorujesz problem

c/ szukasz u innych wsparcia, szukasz zwolenników

d/ podejmujesz walkę w celu zniszczenia przeciwnika

e/ odwołujesz się do trzeciej strony, by rozstrzygnęła kto ma rację

f/ uważasz, że trzeba o tym porozmawiać i poszukać wspólnie rozwiązania

g/ zamartwiasz się

7. Jakie cechy osobowości potrzebne są mediatorowi-uczniowi, by mógł pomagać innym w rozwiązywaniu konfliktów? Twoim zdaniem

.....

.....

8. Czy wiesz co to jest mediacja?

a/ tak mediacja to.....

b/ nie wiem

1. Jakiego, twoim zdaniem konfliktu mogłyby być rozwiązywane za pomocą mediacji?

Pytanie dla tych, którzy dopowiedzieli twierdząco na pyt.8

.....

.....

9. Czy chciałbyś by w twojej szkole był zespół mediatorów, którzy pomagaliby w rozwiązywaniu konfliktów?

a/ tak

b/ nie

c/ nie wiem

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

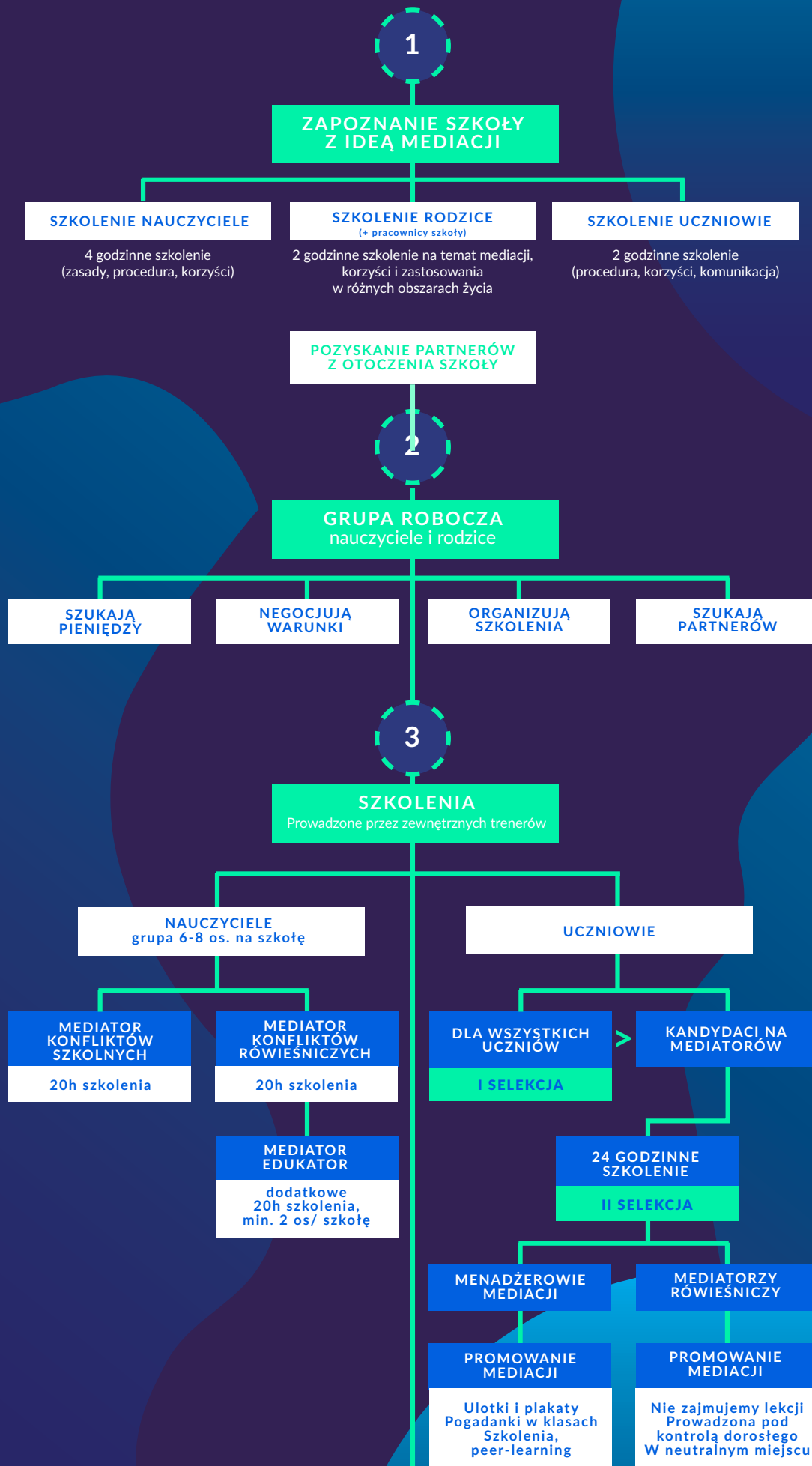


DIAGRAM WPROWADZANIE MEDIACJI

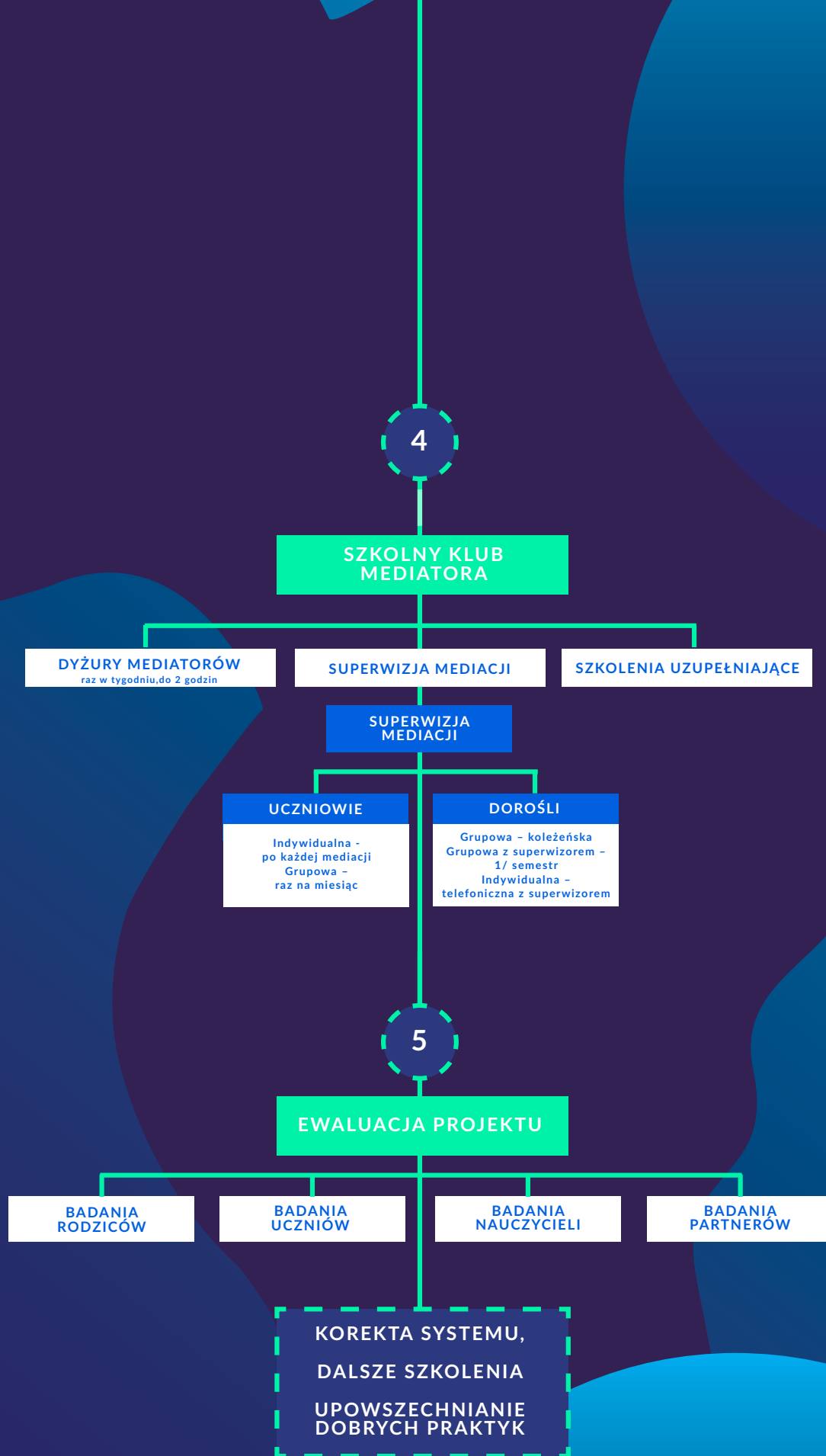


DIAGRAM WPROWADZANIE MEDIACJI

INSTYTUTEP.PL

