

Patrycja Jurkiewicz

ORCID: 0000-0001-6144-2206

Jolanta Izabela Wiśniewska

ORCID: 0000-0002-7792-1014

DOI: 10.34866/gkx7-y993

Specyfika organizacji i zarządzania szkołą w dobie zagrożenia epidemiologicznego

School management in the era of the epidemiological threat

Keys words: school management, primary school, headmaster.

Abstract: The article presents the issue of school management during the epidemiological restrictions in Poland. The article is theoretical and empirical. The research assumptions were implemented through interviews with primary school headmasters. The interviews aimed at determining the general perspective about the management procedures imposed by the Ministry of National Education and GIS.

Słowa kluczowe: zarządzanie szkołą, szkoła podstawowa, dyrektor szkoły.

Streszczenie: W artykule podjęta została problematyka kierowania szkołą w obliczu aktualnej sytuacji epidemiologicznej w Polsce. Szczególnie uwzględniono w nim zagadnienie organizacji i zarządzania wybraną instytucją. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Założenia badawcze zrealizowano poprzez wywiady przeprowadzone z dyrektorami szkół podstawowych. Miały one na celu ustalenie ich perspektywy kierowania placówką w obliczu wytycznych MEN i GIS związanych z pandemią.

Uwarunkowania prawne funkcji dyrektora szkoły

Dyrektor szkoły obejmując swoje stanowisko, podejmuje się występowania w dwóch odpowiedzialnych rolach: jako osoba kierownicza oraz zarządzająca. W literaturze przedmiotu terminy „kierowanie” i „zarządzanie” nie są jednoznacznie rozumiane, a nawet zdarza się, że stosuje się je zamiennie. W ujęciu encyklopedycznym proces kierowania jest interpretowany jako „...oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku postawionego przed nim celu”¹.

¹ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s. 205.

Natomiast pod pojęciem „zarządzania” przyjęto rozumienie sterowania procesami, zasobami i informacjami w organizacji dla osiągnięcia przez nią zamierzonych celów w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń oraz zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Działania te są skierowane na jak najefektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych organizacji w celu osiągnięcia jej zamierzeń i zadań w sposób sprawny i skuteczny². Mimo różnych odniesień do zakresów znaczeniowych terminu zarządzanie warto zwrócić uwagę na poglądy J. Zieleniewskiego, który przypisuje temu pojęciu znaczenie sprawowania władzy nad ludźmi, jaka wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy (aparaturę konieczną do zdobywania przez nich środków utrzymania) lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy³. Proces zarządzania jest wielopłaszczyznowy i składa się z różnych etapów działań. Według Ricky W. Griffina zarządzanie to zestaw czynności (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁴.

Jeśli przyjąć, że kierowanie polega na wywieraniu wpływu na pracowników, to proces zarządzania ma wymiar bardziej całościowy, ponieważ obejmuje nie tylko wymagania skierowane do pracowników, ale także dbałość o zasoby rzeczowe organizacji i tworzenie właściwych warunków pracy.

Odnosząc się do procesów kierowania i zarządzania szkołą, należy zwrócić uwagę, że jest to instytucja, która ma wyraźną specyfikę odróżniającą ją od innych instytucji. Jako charakterystyczne dla tej organizacji można wymienić:

- wielorakość realizowanych celów (np. cele kształcenia, wychowania, opiekuńcze nad uczniem i inne), które mierzone w perspektywie krótkoczasowej nie dają pełnego obrazu skuteczności działania placówki;
- przewagę czynnika ludzkiego, który generuje dla kierownictwa wysokie oczekiwania w zakresie kompetencji społecznych;
- praca podległych pracowników ma charakter twórczy, który powinien dopuszczać oryginalność, co oznacza dla kierownictwa szereg wyzwań w relacji z kadrami⁵.

Funkcję dyrektora szkoły określają różnorodne regulacje prawne. Jako zasadnicze można wymienić ustawę z dnia 7.09.1991 r. o systemie oświaty⁶, ustawę z dn. 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela⁷, ustawę z 14.12.2016 r. Przepisy wprowadzające

² J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Warszawa 1998, s. 5.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982, s. 393.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 36–39.

⁵ J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2002, s. 87–88.

⁶ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991, nr 95, poz. 425).

⁷ Ustawa z dnia 26.01.1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2016., poz. 1379 ze zm.)

ustawę – Prawo Oświatowe⁸ oraz Kodeks pracy⁹. Główne znaczenie mają przepisy tzw. prawa oświatowego, a zatem liczne akty normatywne wykonawcze w stosunku do wymienionych ustaw, najczęściej w postaci rozporządzeń ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania. Zarys zadań, kompetencji oraz odpowiedzialności dyrektora w zakresie kierowania placówką oświatową zawierają zapisy w Karcie Nauczyciela. Jako zadania dotyczące stanowiska dyrektora w zapisie artykułu określono¹⁰:

- kierowanie działalnością szkoły,
- pełnienie funkcji przełożonego,
- przewodniczenie radzie pedagogicznej,
- sprawowanie opieki nad uczniami, a także stwarzanie im warunków do rozwijania samorządnej, samodzielnej pracy. W dokumencie tym stwierdza się, że dyrektor przyjmuje w szczególności odpowiedzialność za:
 - dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły,
 - realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę,
 - tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków,
 - zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym,
 - zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych. W ustawie założono też, że dyrektorzy wykonują również inne zadania związane z zajmowaną funkcją.

Dla uściślenia warto również jeszcze dodać zapisy zawarte w ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, które wskazują na następujące zadania dyrektora szkoły:

- jest on zobligowany do nadzoru pedagogicznego wobec nauczycieli zatrudnionych w szkole,
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego przez aktywne działania prozdrowotne,
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły, zaopiniowanym przez radę szkoły, oraz ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły¹¹.

W obu powyższych dokumentach zawarty jest istotny zapis dotyczący przydzielenia dyrektorowi kompetencji w zakresie reprezentowania interesów szkoły na ze-

⁸ Ustawa z dnia z 14.12.2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo Oświatowe (Dz.U z 2017, poz. 60).

⁹ Ustawa z dnia 26.06.1974 r. (Dz.U. z 2016, poz. 1666 z późn. zm.), Kodeks pracy.

¹⁰ Ustawa z dnia 26.01.1982 r., Karta Nauczyciela.

¹¹ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991, nr 95, poz. 425, art. 35 ust.2, 3, 4, 5).

wnątrz. Oznacza to, że występuje on w relacjach z innymi podmiotami nie tylko jako przedstawiciel swojej jednostki organizacyjnej, ale również ma możliwość wchodzenia – w jej imieniu – w stosunki prawne z tymi podmiotami, przede wszystkim w sferze administracyjnoprawnej.

W ramach zarządzania placówką szkolną do obowiązków i uprawnień dyrektora należy sfera związana z gospodarką finansową instytucji. Już od 1 stycznia 2000 r. aż do chwili obecnej znaczącą funkcję pełni w tym zakresie jednostki samorządu terytorialnego, ponieważ zgodnie z prawnymi ustaleniami do ich gestii należy udzielanie dotacji szkołom. Natomiast dyrektor oprócz pozyskiwania środków publicznych odpowiedzialny jest za przygotowanie planu finansowego szkoły, a także za gospodarowanie jej budżetem. Jednak należy dodać, że jego decyzyjność w tym obszarze jest ograniczona, ponieważ plan ten musi być zgodny z ustawą o finansach publicznych, ustawą o rachunkowości, a także uwzględniać szczegółowe wytyczne organu prowadzącego. Ponadto wszelkie większe zmiany w ramach planu finansowego w trakcie roku budżetowego wymagają uzyskania zgody samorządu. Zarządzanie zasobami finansowymi szkoły wiąże się z bardzo dużą odpowiedzialnością i kompetencjami dyrektora, które w zakresie tych działań (jak wspomniano) podlegają pod ustawę o rachunkowości, ustawę o finansach publicznych oraz rozporządzenia w sprawie sprawozdawczości budżetowej.

Grupa badawcza i teren badań

Prezentowane wyniki badań mają charakter jakościowy. Jako technikę badawczą zastosowano wywiady skategoryzowane. Grupę badawczą stanowiło pięciu dyrektorów szkół podstawowych z powiatu piaseczyńskiego (cztery kobiety i jeden mężczyzna) w przedziale wiekowym: 38–53 lata. Wszyscy są nauczycielami dyplomowanymi.

Wybierając teren badań sugerowano się tym, że niniejszy powiat znajduje się na obrzeżach Warszawy, jednak w większości jest zamieszkiwany przez stosunkowo młodą ludność napływową z całej Polski, która często podróżuje po kraju. W tygodniu pracują w stolicy lub niedaleko, natomiast na weekend często wyjeżdżają do miejscowości, z których pochodzą. Są to rodziny z dziećmi uczęszczającymi do pobliskich placówek edukacyjnych, które systematycznie poddawane są kwarantannie. W powiecie piaseczyńskim mieszkają też dyrektorzy i nauczyciele okolicznych szkół.

Planowanie i organizowanie roku szkolnego 2020/21 w opinii dyrektorów szkół

Proces zarządzania wiąże się również z planowaniem, które w przypadku dyrektorów szkół oprócz charakteru doraźnego ma też wymiar cykliczny. Przed rozpoczęciem każdego roku szkolnego musi on zaprojektować szczegółową organizację nauczania, wychowania i opieki na dany okres. Podjęte w perspektywie rocznej zmiany dotyczą głównie następujących parametrów organizacyjnych szkoły:

- składu kadrowego (związanego z przejściem pracowników na emeryturę czy zmieniających pracę, zatrudnianie nowych pracowników w ramach tzw. ruchu kadrowego) oraz struktury stopni awansu zawodowego nauczycieli,
- nowego składu osobowego roczników uczniów,
- planów nauczania i programów nauczania,
- zasobów rzeczowych szkoły.

Zazwyczaj ruch kadrowy w szkołach rozpoczynał się już w marcu. Dyrektorzy oddawali tak zwany: *plan organizacji* na przyszły rok szkolny pod koniec maja lub na początku czerwca.

Jednak z relacji Anny (41 lat) wynika, że tym razem do ostatniej chwili nie było wiadomo, ilu nauczycieli należy zatrudnić lub zwolnić. Konkretnie wytyczne odnośnie do przydziału godzin, liczebności klas przyszły 25.08. 2020r. Dopiero wtedy dotarły informacje na temat *obostrzeń* z GIS, które należało przenieść na siatkę godzinową. Wśród nauczycieli panował niepokój. Na wieść o tym, że należy również przygotować się na możliwość realizacji podstawy programowej w ramach edukacji zdalnej lub hybrydowej znaczna część grona pedagogicznego zdecydowała się odejść na emeryturę, urlopy na poratowanie zdrowia lub urlopy wychowawcze. W rezultacie wspomniana dyrektorka jeszcze w sierpniu była zmuszona poszukiwać nauczycieli chemii, fizyki, języka angielskiego, pedagogów specjalnych. Za wielki sukces uznaje, że udało się jej przekonać wieloletnią nauczycielkę fizyki, żeby poczekała jeszcze 1 rok z przejściem na emeryturę.

Monika (53 lata) twierdzi, że kontynuowała system zatrudnienia podobny jak latami ubiegłych, ale zachęcała nauczycieli, aby pracowali tylko w jednej szkole. Oprócz tego przyznała większą liczbę godzin ponadwymiarowych. Podejmowała rozmowy indywidualne z każdym nauczycielem wyrażającym chęć przejścia na emeryturę. Wspomina: *myślę, że wiele osób zostało tylko ze względu na moje prośby. Zwyczajnie, po ludzku nie chcieli przysparzać mi kolejnych zmartwień.*

Z relacji Lidii (50 lat) wynika, że była postawiona przed takimi samymi wyzwaniem, jak wspomniane wcześniej dyrektorki. Informacje na temat obostrzeń przyszły tak późno, że 4 dni przed rozpoczęciem roku szkolnego musiała zmieniać plan. Podsumowuje to następująco: *to było szaleństwo! Po sierpniowym posiedzeniu rady pedagogicznej przyszła do mnie nauczycielka chemii z informacją, że odchodzi na emeryturę. Dwa dni później dowiedziałam się też, że nauczycielka fizyki poszła na 3-tygodniowe zwolnienie lekarskie... Cudem (po intensywnych poszukiwaniach) udało mi się znaleźć nauczyciela stażystę, który poprowadzi chemię. Po długich namowach zgodził się wziąć zastępstwa za panią od fizyki. Musiałam prosić o zgodę kuratorium, gdyż jest on absolwentem chemii, a nie fizyki. Odetchnęłam z ulgą, gdy organ nadzorujący pozytywnie rozpatrzył moją prośbę... W przeciwnym razie uczniowie nie mieliby realizowanych aż dwóch kluczowych przedmiotów!*

Podobnie sytuacja przedstawiała się w szkole, której dyrektorką jest Joanna (38 lat). *Nauczyciele z przerażeniem odebrali informacje o możliwości powrotu nauczania*

zdalnego lub wprowadzenia hybrydowego. Na szybko organizowałam dodatkowe szkolenia w zakresie pracy w aplikacji Teams. Nauczyciel wspomagający i polonista zdecydował się skorzystać z prawa do emerytury. To były dla mnie ciężkie chwile. Codziennie budziłam się z lękiem, co nowego może się wydarzyć...

Jak wskazuje Piotr (46 lat), pierwszy raz od objęcia funkcji dyrektora czułem się zagubiony. Z jednej strony byłem pewny, że zrobiłem wszystko w celu rzetelnego przygotowania placówki do nowego roku szkolnego, z drugiej nie potrafiłem odpowiedzieć na wiele pytań nauczycielom i rodzicom uczniów. Wciąż gruntownie analizowałem przepisy, zalecenia, a nawet doniesienia medialne na temat decyzji ministerialnych. Wcześniej nie planowałem zatrudniać nowej kadry, jednak nagle okazało się, że dwie nauczycielki nie wracają po urlopach macierzyńskich, a jedna w ostatniej chwili poinformowała mnie, że zdecydowała się na emeryturę. Nowych pracowników szukałem po znajomościach. W zasadzie byłem gotowy przyjmując każdego, kto ma adekwatny dyplom. Nie sprawdzałem, jaki jest, co potrafi, gdzie pracował. Po prostu musiałem obsadzić wszystkie etaty...

Niestety, z wypowiedzi wyłania się obraz chaosu i niepewności dominujący przy planowaniu obsady kadrowej. Trudno nie zgodzić się z opinią Joanny (38 lat), że: *przypominało to swoistą łapankę zdesperowanych dyrektorów na nauczycieli...* Niepokojące są też informacje, na podstawie których można przyjąć, że nowo zatrudnieni nauczyciele nie byli w żaden sposób oceniani pod kątem tego, jacy są i które wartości czy metody pracy preferują. Nie zastanawiano się również nad ich przydatnością zawodową. Po prostu musieli zostać zatrudnieni, żeby dzieci miały zajęcia i ich rodzice pozbyli się obaw o przygotowanie do egzaminów.

Mając na względzie wyzwania, przed jakimi stanęły placówki oświatowe w sytuacji zagrożenia epidemiologicznego, dyrektorzy szkół biorący udział w badaniu zostali zapytani o system planowania pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz określenie, czy w tym względzie zostały wprowadzone jakieś zmiany na rok 2020/2021.

Anna (41 lat) podkreśliła, że w kierowanej przez nią placówce zostały utworzone plany alternatywne. Dzięki temu grono pedagogiczne, uczniowie i ich rodzice zyskali większe poczucie bezpieczeństwa. Przez I miesiąc dzieci miały zajęcia tylko w jednej sali, a nauczyciele przemieszczali się między nimi. Wprowadzono przerwy rotacyjne (np. na korytarz najpierw wychodziły klasy VI, a gdy wróciły ze spaceru, z korytarza mogły skorzystać klasy V. Bardzo dużo zajęć prowadzono na powietrzu (np. muzykę, WF, geografii, przyrodę, biologię, plastykę). Gdy ministerstwo zdecydowało o przejściu klas starszych na kształcenie zdalne – skorzystano z platformy ZOOM i internetowej usługi Google Classroom. Lekcje realizowane są w sposób symultaniczny, trwają 45 min. Po każdej obowiązuje 7-minutowa przerwa (przerwa obiadowa trwa 45 minut). Lekcje najpóźniej kończą się o godzinie 14:30. Generalnie w szkole Anny nie brano pod uwagę nauczania hybrydowego. Ta możliwość będzie rozpatrywana tylko w przypadku nauczycieli, którzy znajdują się na kwarantannie.

Podobne rozwiązania zastosowano w szkole, której dyrektorką jest Monika (53 lata). W efekcie klasy I–III mają wszystkie lekcje tylko w jednym pomieszczeniu, a na poziomie klas IV–VIII wprowadzono: *zblokowanie* niektórych zajęć (np. 2 języki polskie czy 2 WOS-y). Sale (np. biblioteka, czytelnia, stołówka), nie są już wykorzystywane na: *zakładkę*. Uczniowie nie chodzą po szkole. Nauka odbywa się na 2 zmianach. Aktualnie kształcenie zdalne jest realizowane z wykorzystaniem aplikacji Teams i dziennika elektronicznego Librus.

W szkole kierowanej przez Lidię (50 lat) ustalono, że zajęcia z przedmiotów doświadczalnych (chemia, fizyka) będą odbywały się w dedykowanych ku temu pracowniach, jednak w odniesieniu do innych lekcji przyjęto rozwiązania takie same jak wskazywały wspomniane wcześniej dyrektorki: Anna i Monika. W szkole Lidii najlepiej sprawdziło się prowadzenie zajęć za pośrednictwem Teamsów.

Jeden z nauczycieli zdecydował się na udostępnienie rodzicom uczniów możliwości kontaktu telefonicznego. Jednocześnie poprosił o uwzględnienie, że jego numer będą teraz mieli rodzice/opiekunowie 280 uczniów, dlatego też będzie wdzięczny za nienadużywanie tej formy przekazu informacji. Warto zaznaczyć, że tego typu inicjatywa nie została podjęta w innych szkołach, których dyrektorzy uczestniczyli w prezentowanym badaniu.

Z relacji kolejnej dyrektorki – Joanny (38 lat) wynika, że zgodnie z decyzją kadry kierowniczej i grona pedagogicznego również w tej szkole zajęcia klas młodszych odbywały się w jednej sali. W miarę możliwości ta sama zasada była stosowana w odniesieniu do klas starszych. Nauczyciele pełnili dyżury na korytarzach znajdujących się najbliżej ich sal. Warto zaznaczyć, że pracownicy pedagogiczni powyżej 60 roku życia zostali zwolnieni z obowiązku dyżurowania w trakcie przerw. W obecnej chwili nauczyciele kontaktują się z uczniami poprzez aplikację Teams i dziennik elektroniczny. Z relacji dyrektorki wynika, że większość nauczycieli skarży się, że nie są w stanie określić prawdziwej frekwencji na lekcjach, ponieważ dzieci nie chcą włączać kamer i mikrofonów w komputerach. Dochodzi do sytuacji, gdy pytania prowadzącego zajęcia zostają bez odpowiedzi. W każdym przypadku, gdy wychowawca zwracał uwagę rodzicom, że istnieje obawa odnośnie do braku uczestnictwa dziecka w zajęciach – okazywało się, że: *nagle wszystkich dopadały problemy natury technicznej (w tym przeciążenie sieci z powodu zdalnej pracy czterech domowników jednocześnie)*. Trudno ustalić, czy rzeczywiście zawodził sprzęt, którym dysponują uczniowie, jednak z pewnością można stwierdzić, że w żadnym przypadku nie potwierdził się argument o przeciążeniu sieci z powodu pracy zdalnej wszystkich członków rodziny, bowiem w mieszkaniach byli sami uczniowie, a ich rodzice znajdowali się w swoich miejscach pracy.

Dyrektor Piotr (46 lat) podkreśla, że układanie planów na rok szkolny 2020/ 2021 było niezwykle trudne, gdyż sytuacja rozwijała się dynamicznie. Dlatego też zespół zajmujący się planowaniem ułożył 3 wersje: *zwyczajną, hybrydową i zdalną*. Grono pedagogiczne do końca wierzyło, że uda się uniknąć pracy on-line. Piotr

odniósł wrażenie, że znaczna grupa nauczycieli (przeważnie starszych) jest wręcz przerażona wizją pracy zdalnej. Niektórzy zapowiadali zwolnienia lekarskie, urlopy zdrowotne, a nawet urlopy bezpłatne. Dyrektor prosił pracowników, żeby nie wykorzystywali tych możliwości, gdyż *nie ma kim ich zastąpić*. Powszechnie wiadomo, że w Polsce brakuje nauczycieli *przedmiotowców*, lektorów i pedagogów specjalnych, stąd też Piotr obawiał się, że nie będzie mógł zapewnić uczniom dostępu do edukacji. Podczas posiedzenia rady pedagogicznej przyjęto że każdy nauczyciel musi poprowadzić symultanicznie 2 lekcje tygodniowo z daną klasą. Resztę może zrealizować przesyłając dzieciom materiały, ćwiczenia, zadania i sprawdzając poprawność ich wykonania. Każdy nauczyciel złożył deklarację dotyczącą formy realizacji pensum dydaktycznego. Okazało się, że to rozwiązanie nie było zadowalające dla rodziców uczniów, gdyż dochodziło do sytuacji, że np. klasa VII b miała 2 lekcje matematyki w tygodniu, a klasa VII c prowadzona przez innego nauczyciela – aż 4. Rodzice udali się do gminy z prośbą o wydanie zalecenia obligującego wszystkich nauczycieli do prowadzenia lekcji zdalnych. W rezultacie zajęcia odbywają się symultanicznie. Większość nauczycieli przyjeżdża do budynku szkoły i stamtąd prowadzi lekcje.

Mając na względzie specyficzną sytuację panującą w Polsce, zapytano dyrektorów szkół, czy w związku z tym zmieniły się metody i formy zajęć?

Zdaniem Anny (41 lat) metody i formy pracy w trybie stacjonarnym nie zmieniły się, jednak w trybie zdalnym są *bardziej podające* (wprowadzenie w temat). W trakcie lekcji coraz mniej stosuje się formę grupową. Celem uatrakcyjnienia zajęć, nauczyciele robią tzw. koła fortuny, screenshot, pokazują prezentacje, filmy. W ramach edukacji zdalnej nie są wykonywane doświadczenia. Nauczyciele głównie wskazują, co uczniowie mają zrobić, wysyłają materiały dodatkowe, nie odpytują. Poziom wiedzy sprawdzany jest za pomocą Quizelt (angielski), kartkówek, klasówek. Dyrektorka podkreśla, że bardzo dobre rozwiązania w tym zakresie znajdują się w Kompozytorze klasówek i kartach pracy GWO oraz na stronie MEN, gdzie zamieszczono interesujące aplikacje i prezentacje.

Odnosząc się do kwestii realizacji orzeczeń o potrzebie kształcenia specjalnego dla uczniów z niepełnosprawnościami, dyrektorka przyznaje, że w trybie zdalnym nie są prowadzone zajęcia terapeutyczne, takie jak: SI, fizjoterapia, rehabilitacja. W trakcie lekcji stacjonarnych pedagogzy wspomagający *wspierają uczniów podczas lekcji*, natomiast w ramach kształcenia zdalnego *włączają się do zajęć*, przesyłają materiały, starają się skupić uwagę uczniów, upominają ich. Zajęcia korekcyjno-kompensacyjne są prowadzone zarówno w trakcie edukacji odbywającej się w budynku szkolnym, jak i nauki zdalnej. Przy okazji rozmowy na ten temat Anna (41 lat) dzieli się spostrzeżeniem, że dzieci z orzeczeniami często boją się, iż ktoś w Internecie zobaczy jak: *mało wiedzą i potrafią zrobić* i w rezultacie *będzie się z nich śmiać...* Nauczyciele i kadra kierownicza szkoły musiała włożyć wiele wysiłku w zdobycie ich zaufania. Podkreślano uczniom, że zajęcia odbywają się w classromie i nie będą

dostępne, np. na portalach społecznościowych. Coraz więcej osób otwiera się na taką formę kontaktu, jednak nie odbywa się to bez obaw.

W szkole, na której czele stoi Monika (53 lata), od wielu lat pracuje się z elementami oceniania kształtującego. Kadra pedagogiczna *od zawsze stawiała* na zajęcia prowadzone metodą projektu i nie uległo to zmianie. Niestety, w obecnej sytuacji, ze względu na brak finansów w budżecie samorządu, zmniejsza się liczbę zajęć zalecanych przez specjalistów w orzeczeniach o potrzebie kształcenia specjalnego. Nauczyciele starają się zdalnie wspierać uczniów z niepełnosprawnościami, jednak w tej formule stanowi to dla nich duże wyzwanie. Dla poprawy efektywności oddziaływań terapeutycznych wysyłają podopiecznym filmiki i propozycje ćwiczeń.

Zarówno dyrektorka Lidia (50 lat), jak i Joanna (38 lat) podkreślają, że w *ich* szkołach wszyscy starają się odnaleźć jak najlepsze *drogi* do przekazywania wiedzy i umiejętności uczniom. Często organizują zdalne posiedzenia zespołów przedmiotowych, podczas których kadra pedagogiczna wymienia się propozycjami i doświadczeniami na temat najskuteczniejszych metod i form pracy dydaktyczno-wychowawczej. Zdaniem tych uczestniczek badań, przeważnie stosowane są metody podające, a także zbiorowa i indywidualna forma zajęć. Przygotowując lekcje, nauczyciele sięgają po pomysły zaczerpnięte z Wydawnictwa Edukacyjnego Nowa Era. Na początku roku zajęcia specjalistycznie odbywały się zgodnie z planem, jednak po przejściu na pracę zdalną – zakres realizacji zaleceń zawartych w orzeczeniach o potrzebie kształcenia specjalnego został znacznie ograniczony. Jak wynika z opinii terapeutów podległych dyrektorkom: *niektórych metod nie da się zastosować bez kontaktu osobistego (np. terapii integracji sensorycznej, rehabilitacji, fizjoterapii), bo do tego niezbędny jest dotyk, specjalistyczny sprzęt, odpowiednie pomieszczenia...*

Odnosząc się do tematyki dotyczącej ewentualnych zmian w zakresie stosowanych metod i form pracy, Piotr (46 lat) zaznaczył, że początkowo wszystko miało odbywać się zgodnie z planem, jednak częstotliwość występowania chorób u nauczycieli, jak również (w kilku przypadkach) konieczność przestrzegania kwarantanny, doprowadziły do tego, że niezbędne okazało się organizowanie znacznej ilości zastępstw, co wpłynęło *ograniczająco na dobór metod i form pracy edukacyjno-wychowawczej*. Co prawda nauczyciele i kadra kierownicza nie ustają w poszukiwaniach *najlepszych sposobów na ułatwienie uczniom percepcji nowej wiedzy i umiejętności*, jednak trudno oprzeć się wrażeniu, że również w tym środowisku szkolnym dominują metody podające, a także formy: zbiorowa i indywidualna. Nauczyciele skarżą się, że w tej kwestii trudno im wykazać się kreatywnością, gdy uczniowie *nagminnie nie chcą włączać kamer i mikrofonów. W związku z tym dochodzi do niezręcznych sytuacji, bo w zasadzie nie wiadomo czy jest ktoś po drugiej stronie komputera*. Dyrektor z przykrością przyznaje, że ze względu na chorobę osoby prowadzącej prawie od początku roku szkolnego nie ma zajęć z terapii integracji sensorycznej, co wzbudza niezadowolenie rodziców uczniów. Inne formy realizacji zaleceń z orzeczeń o potrzebie kształcenia specjalnego także są ograniczone, bo psycholog przebywał na długotrwałym zwolnieniu lekarskim, a pedagogów wspomagających jest

zbyt mało (pomimo ogłoszenia o wolnych etatach). Lepiej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do uczniów przewlekle chorych, niezależnie bowiem od sytuacji mają prowadzone nauczanie zdalne w formie indywidualnej. W wyniku absencji nauczyciela fizyki przez pewien czas zastępował go nauczyciel chemii, który też prowadził nauczanie indywidualne. Ponadto zgodnie z prośbą rodziców uczniów nauczyciele *z góry przygotowywali zakres materiału do realizacji w danym tygodniu*. Był to sposób wprowadzony jeszcze w okresie, gdy obowiązywało kształcenie stacjonarne i rodzice obawiali się, że nawet krótsza niedyspozycja może przyczynić się do powstania opóźnień w realizacji programu.

Motywowanie i kontrolowanie

Zarządzanie jest złożonym działaniem, któremu można przypisać wiele funkcji. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania często przytaczana jest typologia H. Fayola, w której autor wiąże proces zarządzania z sekwencją takich działań jak planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie¹². Należy przyznać, że motywowanie nauczycieli ma szczególny charakter. Przebiega w bardzo różny sposób, ale ma też wymiar nadzoru pedagogicznego, który bardziej przybliży tę działalność dyrektora do kontrolowania pracy. Wyrazem takiego ujmowania procesu motywowania nauczycieli są wypowiedzi dyrektorów.

Podczas badań poruszona została też kwestia motywowania nauczycieli oraz nadzoru pedagogicznego w szkole na tle zmieniającej się sytuacji epidemiologicznej.

Dyrektorka Anna (41 lat) podkreśliła, że jak zwykle plan nadzoru pedagogicznego jest adekwatny do kierunków polityki oświatowej na rok szkolny. Określone są tam priorytety. Na tej podstawie dyrektor dokonuje rocznej oceny pracy kadry pedagogicznej. Jednak przejście na zdalny tryb edukacji przyczyniło się do pewnych ograniczeń w ocenie pracy nauczycieli i specjalistów, bowiem: *w zasadzie dyrektor nie jest w stanie zmusić ich do symultanicznego prowadzenia lekcji on-line*. Uczestniczka badań przytacza przykład jednej ze szkół w Polsce, gdzie dyrektorka została odwołana ze stanowiska przez organ prowadzący, gdyż nie udało się jej zmobilizować nauczycieli do przejścia na symultaniczne prowadzenie lekcji w trybie zdalnym. Niestety grono pedagogiczne skupiło się jedynie na wysyłaniu materiałów, notatek, sprawdzaniu prac i zadań.

Anna odniosła się również do kwestii wzmacniania motywacji zawodowej pracowników. Podkreśliła, że stara się wynagrodzić zaangażowanie podwładnych za pomocą dodatku motywacyjnego (ok. 10% pensji). Dawniej dofinansowywała kursy, szkolenia, aktualnie jednak ma bardzo ograniczone fundusze nawet na doposażenie pracowni specjalistycznych i zakup podstawowego sprzętu.

Z perspektywy Moniki (53 lata) nadzór pedagogiczny przebiega następująco: *na dzień dzisiejszy stawiamy na obserwację zajęć prowadzonych drogą elektroniczną*.

¹² B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999, s. 38–39.

Dokonujemy ewaluacji w obszarze cyberprzemocy, bezpieczeństwa w czasie korzystania z Internetu. W zależności od tego, czy szkoła będzie funkcjonowała w formule stacjonarnej, czy zdalnej lub hybrydowej, zamierzamy wizytować zajęcia lub zobowiązać nauczycieli do zaproszenia nas do classroomu. Dzięki temu chcemy na bieżąco monitorować jakość pracy i postępy uczniów. System motywacyjny nauczycieli opiera się u nas na rozmowach wzmacniających, dodatku motywacyjnym, nagrodach dyrektora.

Według dyrektorki Lidii (50 lat), aktualnie ocena jakości pracy nauczycieli jest niezwykle trudna, ponieważ dla niektórych dużym wyzwaniem jest już samo dostosowanie się do wymogów kształcenia zdalnego. Dlatego też stworzony został system wsparcia koleżeńskigo polegający na tym, że osoby bieglejsze w świecie cyfrowym udzielają wskazówek pracownikom, którym więcej trudności sprawia praca on-line. Zapytana o sposoby kształtowania motywacji nauczycieli i specjalistów, wskazała (tak samo jak wcześniejsze rozmówczynie): dodatek motywacyjny i nagrodę dyrektora. Zaznaczyła jednak, że nie ma możliwości przyznawania nagród dyrektora wyróżniającym się nauczycielom co roku.

Pozostali dyrektorzy biorący udział w badaniu (tj. Joanna, 38 lat, i Piotr, 46 lat) również podkreślali złożoność czynników wpływających na nadzór pedagogiczny w czasie pandemii i braków kadrowych. Joanna (38 lat) przyznaje, że czasem wręcz boi się zwrócić uwagę nauczycielowi, bo w głowie od razu pojawiają się znaki ostrzegawcze, które krzyczą: *uwważaj, bo co zrobisz, gdy odejdzie z pracy?* Ciekawe obserwacje poczynił Piotr (46 lat), zdaniem którego urzędnicy boją się kontrolować placówki edukacyjne, bo *nie chcą słyszeć, że występują dotkliwe problemy z obsadą etatów, nie ma możliwości zrealizowania tak obszernej podstawy programowej w trakcie niewystarczającej ilości godzin lekcyjnych, które na dodatek trzeba przeprowadzić zdalnie, choć wielu uczniów nie jest w stanie temu sprostać na zadowalającym poziomie.* Dyrektor podkreśla, że szkoły nie dysponują wystarczającymi środkami na doposażenie pracowni, kółka zainteresowań, przygotowanie uczniów do olimpiad i konkursów, co negatywnie wpływa na jakość oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych. *Nauczyciele nie chcą już tego robić charytatywnie, a innym ludziom trudno się do ich postawy przyzwyczaić...* Oprócz tego nie są chętni do przyjmowania zastępstw za chorych lub urlopowanych współpracowników, gdyż uważają, że *20 złotych za godzinę dla absolwenta studiów magisterskich z przygotowaniem pedagogicznym, a często nawet i kilkoma specjalnościami, nie jest warte podejmowania dodatkowego ryzyka zarażenia koronawirusem...*

Badani są zgodni w kwestii tego, że na ich podwładnych demotywująco wpływa: *brak kontaktów osobistych z uczniami, niechęć podopiecznych do włączania kamer i mikrofonów w komputerach oraz trudne do spełnienia oczekiwania rodziców (np. wymaganie natychmiastowej odpowiedzi mailowej, niezależnie od tego, że nauczyciel prowadzi zajęcia z 300 uczniami, co wiąże się z tym, że zarówno każdy z nich, jak i jego rodzice bądź opiekunowie mogą zwrócić się z jakimś pytaniem....*

Niewątpliwie wspomniane kwestie negatywnie wpływają na sprawowanie nadzoru pedagogicznego i motywowanie kadry pracowniczej.

Ważnym elementem funkcjonowania szkoły są też zasoby rzeczowe. W związku z tym dyrektorzy zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii odnośnie do sposobu ich wykorzystania w bieżącym roku szkolnym.

Anna (41 lat) zaznaczyła, że ministerstwo zobowiązało szkoły do zapewnienia sprzętu technicznego niezbędnego w celu realizacji zajęć zdalnych (np. kamery, mikrofony, a także komputery dla nauczycieli i uczniów, których nie stać na takie rzeczy). W rezultacie ograniczone zostały wydatki na środki dydaktyczne (tj.: odczynniki, urządzenia do pracowni chemicznej, fizycznej, sprzęt sportowy, przybory papierniczne etc.), bo większość pieniędzy pochłonęły wydatki poniesione na rzecz zrealizowania wytycznych MEN i GIS. Odnośnie do tego zgodni są wszyscy dyrektorzy biorący udział w badaniu.

Co ciekawe, Monika (53 lata) stwierdziła, że w placówce, której jest dyrektorem, zasoby rzeczowe wykorzystywane są na podobnym poziomie, co przed pandemią.

Wychodząc z założenia, że większości zagadnień nie da się zrealizować poza specjalistyczną pracownią, nauczyciele (szczególnie przedmiotów ścisłych) z placówek zarządzanych przez: Monikę (53 lata), Lidie (50 lat) i Piotra (46 lat), organizują lekcje przed kamerami w budynkach szkół. Kadra pedagogiczna przeważnie przyznaje, że w domu nie ma właściwych warunków do prowadzenia edukacji on-line. *Niestety trudno jest temu sprostać mając, np. 2 małe pokoje i 3 własnych uczących się dzieci oraz małżonka, który również pracuje zdalnie...*

W obliczu tych relacji warto podkreślić trudną rolę dyrektora, który zapewne chciałby sprostać wszystkim potrzebom i wytycznym, jednak w praktyce nie jest w stanie tego zrobić.

Zmiany, które wzbudziły najwięcej kontrowersji

Wszyscy dyrektorzy biorący udział w badaniu są zgodni, że początkowo nie wiedzieli, jak ciężko będzie im przekonać nauczycieli do edukacji zdalnej prowadzonej symultanicznie. Na szczęście stopniowo udało się pokonać ten opór. Dużym wyzwaniem było też skonstruowanie trzech alternatywnych planów zajęć (stacjonarnego, hybrydowego, zdalnego).

Jednak najtrudniejsze okazało się zobowiązanie uczniów, ich rodziców oraz niektórych nauczycieli do konieczności przestrzegania zaostrzonych wymogów sanitarnych (tj.: zachowanie odpowiednich odstępów między ludźmi, konieczność dezynfekcji rąk oraz noszenia maseczek lub przyłbic w przestrzeniach wspólnych szkoły).

Rodzice bardzo często podważali decyzje dyrektorów, powołując się na *przepisy, które nie są zgodne z prawem* (dyrektorka Lidia 50 lat). Dochodziło do interwencji policji, gdy rodzice chcieli siłą wtargnąć do szkoły (dyrektorka Joanna, 38 lat, dyrektor Piotr, 46 lat).

W okresie zajęć stacjonarnych część rodziców składała deklaracje o rezygnacji z opieki pielęgniarstwa dla swoich dzieci, co miało przyczynić się do uniknięcia obowiązku noszenia maseczek w częściach wspólnych budynku, np. na korytarzach, w szatni etc. (dyrektorka Monika, 53 lata, dyrektorka Lidia, 50 lat, dyrektorka Joanna, 38 lat).

Jako swoista *przeciwwaga* do tych działań powstała inicjatywa działalności *grup rodzinnych* dyżurujących przed szkołą. Ich celem było sprawdzanie, czy osoby wchodzące do budynku przestrzegają zaleceń Głównego Inspektoratu Sanitarnego i wytycznych dyrekcji (dyrektorka Anna, 41 lat, dyrektorka Monika, 53 lata).

Co zrozumiałe, duży sprzeciw wszystkich środowisk powoduje ograniczenie ilości zajęć specjalistycznych lub ich wymiaru czasowego dla dzieci wymagających wsparcia adekwatnego do wytycznych zawartych w orzeczeniach o potrzebie kształcenia specjalnego. Nie jest to zależne od dyrektorów, jednak jak twierdzą: *jestem przyśłowiem złym policjantem, bo to mi przypada najgorsze zadanie – przekazać nauczycielom i rodzicom uczniów decyzje organów prowadzących i kuratoriów oświaty, z którymi często sama się nie zgadzam* (dyrektorka Joanna, 38 lat).

Podsumowanie i refleksja z badań

Uczestniczący w badaniach dyrektorzy szkół podstawowych w swoich wypowiedziach szczególnie akcentowali następujące kwestie:

- trudności kadrowe wynikające głównie z porównania dokonywanego przez nauczycieli, czy wysokość zarobków jest adekwatna do stopnia ryzyka związanego z zachorowaniem,
- konieczność zatrudniania kadry pedagogicznej bez wnikania w ich kompetencje i przydatność zawodową,
- wpływ obecnych okoliczności epidemiologicznych na ograniczone możliwości w zakresie motywowania pracowników,
- obecne finansowanie szkoły, które skupia się głównie na zaspakajaniu potrzeb i niezbędnych wymagań wskazywanych przez instytucje sprawujące nadzór sanitarny, przez co brakuje środków na realizację ważnych zadań oświatowych,
- nieprzewidywalność sytuacji panującej w kraju i wynikające z niej utrudnienia dotyczące organizacji zajęć dydaktyczno-wychowawczych,
- bezsilność i frustrację wynikającą z trudnych do spełnienia (a czasem wręcz niemożliwych) oczekiwań płynących z różnych środowisk społecznych.

Należy stwierdzić, że obecna sytuacja epidemiologiczna wpłynęła na wszystkie sfery zarządzania szkołą. Analizując wypowiedzi uczestników badań i cały kontekst sytuacji, w jakiej się znaleźli, nasuwa się konkluzja: *jak trudno być dyrektorem...* Jest to cytata z wypowiedzi dyrektorki Lidii (50 lat), jednak bardzo dobrze oddaje specyfikę organizacji i zarządzania szkołą w obliczu pandemii.

Bibliografia

1. Bednarska-Wnuk I. (2010), *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
2. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. (1981), Warszawa: PWE, s. 205.
3. Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN, s. 36–39.
4. Herbst M. (2012), *Zarządzanie oświatą*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
5. Jeżowski A. (2009), *Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej*, Wrocław: IBO.
6. Kaczmarek B., Sikorski C. (1999), *Podstawy zarządzania*, Łódź: Wyd. Absolwent, s. 38–39.
7. Arhipova O., Kokina I., Rauckienè-Michaelsson A. (2018), *School principal's management competences for successful school development*. Bridges / Tiltai, 78(1), 63–75. TILTAI, 2018, 1, 63–75, <https://doi.org/10.15181/tbb.v78i1.1757> (dostęp 21. 10.2020).
8. Penc J. (1998), *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Warszawa: Wydawnictwo Infor, s. 5.
9. Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź: Menadżer.
10. Pielachowski J. (2002), *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Poznań: Wydawnictwo eMPi2, s. 87–88.
11. Zieleniewski J. (1982), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa: PWN, s. 393.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991, nr 95, poz. 425).
2. Ustawa z dnia 26.01.1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2016., poz. 1379 ze zm.)
3. Ustawa z dnia z 14.12.2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo Oświatowe (Dz.U z 2017, poz. 60).
4. Ustawa z dnia 26.06.1974 r. (Dz.U. z 2016, poz. 1666 z późn. zm.), Kodeks pracy.
5. Ustawa z dnia 26.01.1982 r. Karta Nauczyciela.
6. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425, art. 35 ust. 2, 3, 4, 5).

dr Patrycja Jurkiewicz – Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej

dr Jolanta Izabela Wiśniewska – Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej