

Magdalena LeżuchaPaństwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiumagdalena.lezucha@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0002-5548-559X>DOI: <https://doi.org/10.52934/eto.133>

Zdalne zarządzanie placówką oświatową w ocenie dyrektorów

Remote management of an educational institution as assessed by directors

Abstrakt: System szkolnictwa w Polsce przeszedł w okresie izolacji społecznej, spowodowanej pandemią COVID-19, przyspieszony proces wdrażania rozwiązań edukacyjnych na odległość, związany z zaangażowaniem wszystkich podmiotów – uczniów, nauczycieli, rodziców i władz różnych szczebli. Stosunkowo najmniej zbadane zostały opinie dyrektorów szkół na temat szans i wyzwań, które ta nadzwyczajna sytuacja postawiła przed nimi. W niniejszym tekście przedstawione zostały wyniki badania nad tą właśnie grupą podmiotów systemu edukacji (Pyżalski, 2020).

Analiza wyników badania ankietowego unaoczniała fakt niewystarczającego poziomu przygotowania szkół do nauczania online. Jako pozytywny efekt edukacji zapośredniczonej dyrektorzy szkół podkreślają zaangażowanie nauczycieli i ich współpracę, stosowanie nowoczesnych metod i narzędzi edukacyjnych, próby angażowania uczniów do samokształcenia i samoedukacji, rozwijanie ich kompetencji, integrowanie szkolnego środowiska. Według respondentów zdalna edukacja ma szansę bytu w przyszłości tylko pod warunkiem rozwoju kompetencji cyfrowych nauczycieli i uczniów, poznania nowych narzędzi i rozbudowania bazy dydaktycznej. Rozwój kompetencji kreatywnych nauczycieli stanowi według dyrektorów szansę na powodzenie nauczania online w przyszłości (Madalińska-Michalak, 2020).

Według badanych słabą stroną kształcenia na odległość są braki technologiczne i przeciążenie nauczycieli dodatkowymi obowiązkami. Badani dyrektorzy szkół obawiają się negatywnych skutków edukacji zdalnej w postaci

osłabienia relacji społecznych, a przede wszystkim braku możliwości pełnej realizacji procesu wychowawczego.

Edukacja zdalna to ogromne wyzwanie logistyczne dla dyrektorów szkół oraz codzienne mierzenie się z problemami natury technicznej, technologicznej, komunikacyjnej z nauczycielami, rodzicami i uczniami. Dla wielu z nich jest to nierówna walka, którą podejmują, ponieważ są odpowiedzialni za swoich uczniów, pracowników oraz szkołę.

Słowa kluczowe: nauczanie zdalne, edukacja na odległość, pandemia, dyrektor szkoły, kompetencje cyfrowe

Abstract: During the period of social isolation caused by the COVID-19 pandemic, the education system in Poland underwent an accelerated process of implementing distance education solutions, related to the involvement of all entities – students, teachers, parents, and authorities of various levels. The opinions of school heads about the opportunities and challenges that this extraordinary situation posed for them have been relatively least investigated. This text presents the results of the research on this group of entities in the education system (Pyżalski, 2020).

The analysis of the results of the questionnaire survey shows the fact that schools are insufficiently prepared for online teaching. As a positive effect of mediated education, school heads emphasize the involvement of teachers and their cooperation, the use of modern educational methods and tools, attempts to engage students in self-education and self-education, developing their competences, and integrating the school environment. According to the respondents, remote education has a chance to exist in the future only if the digital competences of teachers and students are developed, learning new tools and expanding the didactic base. According to principals, the development of creative competences of teachers is an opportunity for the success of online learning in the future (Madalińska-Michalak, 2020).

According to the respondents, the weaknesses of distance learning are technological deficiencies and overloading teachers with additional duties. The surveyed school heads are concerned about the negative effects of remote education in the form of a more general weakening of social relations, and above all, the inability to fully implement the educational process.

Remote education is a huge logistical challenge for school principals and daily dealing with technical, technological and communication problems with teachers, parents and students. For many of them it is an unequal struggle that they undertake because they are responsible for their students, staff and the school.

Keywords: remote learning, distance education, pandemic, school head, digital competences

Wprowadzenie

Pandemia Covid-19 w Polsce zbiegła się z trwaniem drugiego semestru nauki w szkołach w roku szkolnym 2019/2020 oraz przeniosła się na pierwszy i drugi semestr nauczania w roku szkolnym 2020/2021. Wprowadzone restrykcje wymogły szybkie zmiany w sposobie nauczania, początkowo był to tryb zdalny, później hybrydowy. System szkolnictwa w Polsce był słabo przygotowany do takiej transformacji. Jednocześnie w trybie pilnym podejmowano zarówno działania administracyjne, jak i przystosowawcze na poziomie poszczególnych szkół.

Problemy i wyzwania stanęły przed decydentami oświatowymi, administracją oświaty, nauczycielami, uczniami i ich rodzicami oraz jednostkami wspierającymi nauczycieli. W efekcie trwającej pandemii pojawiło się wiele przekrojowych raportów i opracowań dotyczących tematyki nauczania zdalnego oraz zmiany roli dyrektorów w obliczu przejścia z nauczania stacjonarnego w tryb zdalny (Pyżalski, 2020).

Obecnie praca dyrektorów szkół staje się coraz bardziej złożona i zintensyfikowana. Poddawana jest ona większemu rozliczeniu za wyniki, jakie osiąga szkoła. Jedną z zasadniczych funkcji dyrektorów jest wspieranie organizacyjne uczenia się, wsparcie rozwoju potencjału kadry pedagogicznej, reagowanie na realne problemy szkoły oraz wypracowywanie rozwiązań dostosowanych do jedynych w swoim rodzaju warunków istniejących w danej szkole (Madalińska-Michlak, 2015).

Przewodzenie szkole nabrało jeszcze głębszego znaczenia, ponieważ zarówno nauczyciele, jak i uczniowie znajdują się w nieznanym, szybko zmieniającym się środowisku. COVID-19 zmienił sposób życia i pracy, co ma daleko idące konsekwencje. Współczucie, troska o pracowników i środowisko szkolne stało się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej.

Praktycznie wszystkie szkoły nadal pracują nad modyfikacją sposobu pracy w krótko i długoterminowej perspektywie. Szybkość reagowania na zmiany jest teraz kluczowa, ponieważ wszystkie podmioty edukacyjne starają się funkcjonować i działać jak dotychczas, ale jednocześnie zmagają się z tym, co dzieje się w ich codziennym życiu.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania dyrektorów przyniosło odpowiedź na pytanie: co w obecnej sytuacji jest ważne w kontaktach z nauczycielami, jakie rodzaje wsparcia powinien zapewnić dyrektor

oraz jak powinny wyglądać relacje szkolne z nauczycielami, rodzicami i uczniami. Zapewnienie wsparcia jest istotne niezależnie od trwającej pandemii, ale w czasie kryzysu staje się jeszcze bardziej pożądane. Liderzy, którzy troszczą się o potrzeby swojego zespołu, są niejako pomostem w rozwijaniu w nich zdolności do przystosowania się i utrzymywania kontaktów w trudnych czasach izolacji społecznej.

Zarządzanie zdalne szkołą

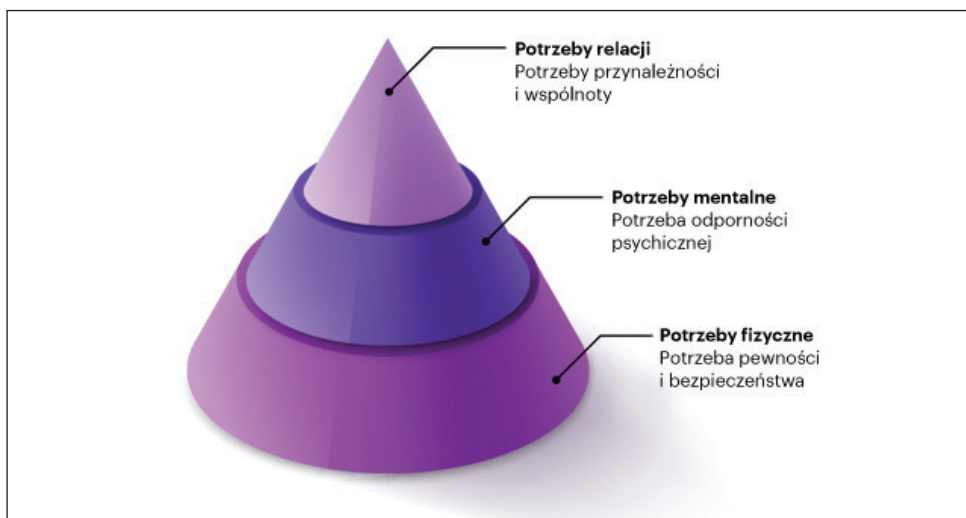
W nauczaniu zapośredniczonym, przywództwo dyrektorów jest procesem logistycznym, który ma na celu takie przygotowanie nauczania i zorganizowanie pracy swojej, nauczycieli i uczniów, aby ten proces przebiegał bez zakłóceń. Rodzice znacznie bardziej obciążeni nauczaniem własnych dzieci, potrzebują sprawnego organizatora, który przeprowadzi kształcenie zdalne bez negatywnych konsekwencji, z największą korzyścią dla uczniów i bez obciążenia ich dodatkową pracą.

Działalność edukacyjno-wychowawcza, która została przeniesiona do sieci i realizowana przez nauczycieli, spowodowała znaczne ich przeciążenie. Odpowiadają oni obecnie nie tylko za proces edukacji, ale muszą odpowiednio wspierać i motywować uczniów do pracy, a nie jest to łatwe, wymaga zastosowania nowatorskich metod i technik nauczania. Aby proces edukacji przebiegał bez negatywnych konsekwencji dla środowiska szkolnego, nieodzowne staje się wsparcie udzielone przez dyrektorów, którzy są odpowiedzialni za konieczne zmiany, które nastąpiły w szkole w efekcie zdalnego nauczania. Nawiązywanie kontaktu wirtualnego z rodzicami, współpracownikami i uczniami wymaga od dyrektorów posiadania nowych kompetencji, które wcześniej nie były im potrzebne. Zmusza to do refleksji nad systemem kształcenia kandydatów na dyrektorów i koniecznością wprowadzenia w kanon nauczania właśnie zdalnego prowadzenia zajęć i wyposażanie przyszłej kadry menadżerskiej w kompetencje, które już na stałe wejdą do rzeczywistości szkolnej.

W czasie, gdy na świecie plony zbiera pandemia koronawirusa, a z rynku pracy dochodzą informacje o licznych zwolnieniach, rola dyrektora nabiera jeszcze większego znaczenia – to prawdziwy test jego umiejętności w zakresie komunikacji, motywowania oraz empatii. Jak poradzili sobie dyrektorzy szkół?

Wyniki raportów dotyczących zdalnej edukacji wskazują, że szkoły oraz zarządzający nimi dyrektorzy w miarę dobrze poradzili sobie z wyzwaniami, jakie przyniosła ze sobą pandemia COVID-19. Zdaniem zarządzających, pracownikom zostały, w zdecydowanej większości przypadków, zapewnione odpowiednie zasoby do realizacji zadań zawodowych oraz bezpieczne warunki pracy. Według

badanych dyrektorów ich działania przyczyniają się do zapewnienia potrzeb podstawowych, mentalnych i relacyjnych swoim podwładnym (rys. 1).



Rysunek 1. Potrzeby, które powinien zaspokoić w obecnych czasach dyrektor

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Piramida potrzeb A. Maslowa” (Pocztowski, 2018).

Nawiązując do raportu z badań *Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa* – w swojej opinii dyrektorzy są skuteczni, ponieważ na konkretne, jednoznaczne potrzeby pracowników reagują szybko, sprawnie rozwiązują zgłaszane problemy natury emocjonalnej, relacyjnej, technicznej, merytorycznej i organizacyjnej (Ptaszek i in., 2020; Librus, 2020).

Doświadczenia tych kilku miesięcy zdalnego nauczania pokazują, jak wiele jest koniecznych i możliwych działań, które powinni dyrektorzy zacząć realizować. Dzięki nim będzie można wyeliminować zaobserwowane słabości, ale też konstruktywnie wykorzystać dobre praktyki i nieoczekiwane możliwości, które pojawiły się w ostatnim czasie.

Nauka w trybie zdalnym unaoczniała braki w infrastrukturze: tak w dostępie do szerokopasmowego Internetu, jak i w sprzęcie niezbędnym do pracy nauczycielom oraz ich wychowankom. Poważnym problemem okazało się także cyfrowe wykluczenie części uczniów.

Szkoły będą musiały uważnie przeanalizować sytuację uczniów nieuczestniczących w edukacji na odległość: zidentyfikować tych, którzy uchylali się od pracy zdalnej oraz tych, którzy nie mieli do niej dostępu. Pierwszą grupę trzeba zachęcić bądź zdyscyplinować, drugiej natomiast zapewnić dostęp do kształcenia. Należy zadbać o wyposażenie szkół w urządzenia, z których

mogliby korzystać potrzebujący uczniowie. Zapewnienie nauczycielom odpowiedniego sprzętu i dostępu do sieci powinno być priorytetem władz samorządowych i oświatowych (Biernat, 2020).

Większość dyrektorów i nauczycieli do pracy zdalnej z uczniami wykorzystywała prywatny sprzęt i we własnym zakresie płaciła za dostęp do sieci w celach służbowych. Jednym z rozwiązań, które należy wprowadzić – nie tylko ze względu na pandemię, ale także ze względu na możliwość upowszechnienia zajęć on-line – jest wyposażanie nauczycieli w sprzęt komputerowy z dostępem do Internetu lub stwarzając dodatek za korzystanie z prywatnego sprzętu. Niezbędne jest przeprowadzenie warsztatów uzupełniających kompetencje nauczycieli w zakresie nauczania zdalnego i wykorzystywania narzędzi cyfrowych (Czapliński i in., 2020).

Dodatkowo byłoby wskazane, aby szkoły zdecydowały się na wybór jednej dla danej placówki aplikacji, co ułatwiłoby organizację nauczania zdalnego, wymianę doświadczeń między nauczycielami oraz pracę uczniów. Ponieważ w szkołach, których przeprowadzono badanie tych platform było kilka, nauczyciele posiadają już doświadczenie pozwalające im na dokonanie takiego wyboru w obrębie rad pedagogicznych. W tym wariancie ważne jest przemyślane zaplanowanie rozkładu materiału tak, aby zachować priorytety, niekoniecznie zaś skupiać się na drobiazgach czy kwestiach mniej istotnych z punktu widzenia podstawowych celów kształcenia (Jaskulska, Jankowiak, 2020).

Warto postarać się o to, by zdalne nauczanie znalazło swoje miejsce w praktyce edukacyjnej. Istnieje wiele możliwości dydaktycznych włączenia go jako uzupełnienie regularnych zajęć szkolnych, np. poprzez wykorzystanie metody odwróconej klasy czy realizowanie różnorodnych projektów na platformach cyfrowych wyposażonych w narzędzia do zespołowej pracy zdalnej. Uczniowie muszą być w większym stopniu przyzwyczajani do aktywności, samodzielnej nauki i konstruktywnego wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych na potrzeby uczenia się. Zmieni się też zapewne podejście nauczycieli do TIK jako narzędzia pracy z uczniami. Wielu z nich dopiero wobec konieczności zdalnego prowadzenia zajęć odkryło możliwości, jakie dają nowoczesne technologie. Ważne jest przedyskutowanie w radach pedagogicznych wniosków z okresu zdalnego nauczania – dla pracy dydaktycznej, wychowawczej, dla współpracy z rodzicami i dla rozwoju zawodowego nauczycieli (Ptaszek i in., 2020).

Pandemia unaoczniała, że tradycyjny model edukacji, oparty na przekazywaniu wiedzy i odtwarzaniu jej, nie przygotowuje do funkcjonowania w świecie pełnym wyzwań. Pojawienie się wirusa SARS-CoV-2 wytrąciło znaczną część społeczeństwa z rytmu szkolnej i uczelnianej rutyny. Transmisyjny model polskiego systemu edukacji pobudza myślenie naśladowcze i mechaniczne.

Model relacyjny może pobudzać i rozwijać myślenie refleksyjne i twórcze, bazujące na wyobraźni. Takie myślenie umożliwia z kolei podejmowanie działań wyprzedzających i aktywne kształtowanie rzeczywistości. Jego upowszechnienie wyposaża społeczności i społeczeństwo w zdolność systemowej adaptacji i transformacji, co staje się ważną kompetencją przy nieprzewidywalności i zmienności otoczenia (Tanaś, 2018, 2020).

Zarządzanie w trybie zdalnym w czasie wprowadzonych obostrzeń związanych z zagrożeniem epidemicznym covid-19

Metoda i organizacja badań

Zrealizowane badania miały charakter badań sondażowych i zostały przeprowadzone za pomocą autorskiej ankiety internetowej wśród dyrektorów szkół podstawowych. Formularz ankiety składał się zarówno z pytań zamkniętych, jak i otwartych, które dotyczyły między innymi przygotowania dyrektorów do zarządzania zdalnego, wprowadzania zmian w szkołach, wdrażania nowych usług edukacyjnych, procesów, metod pracy, nowych form organizacyjnych w szkołach, warunków ich pracy oraz wyzwań i trudności, z jakimi mierzą się podczas obecnie wykonywanych obowiązków służbowych. Ankieta internetowa była dobrowolna, anonimowa, a jej wypełnienie miało zająć uczestnikom badań około 15 minut. Badania przeprowadzono w lutym, marcu i kwietniu 2021 roku, a zatem w czasie, gdy szkoły musiały reagować na kryzys COVID-19 i organizować edukację w formie kształcenia na odległość. Zebrane dane zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej.

Dyrektorzy szkół otrzymali link do ankiety za pomocą poczty internetowej z zaproszeniem do udziału w badaniach. Zaproszenie zawierało informacje o autorze badań, pełny opis celu badania i treści kwestionariusza, podkreślono w nim także dobrowolny charakter badania oraz skierowano prośbę o wyrażenie świadomej zgody na udział.

Spośród 100 zaproszonych do badania dyrektorów, ankiety wypełniło 20 osób. Ogólny wskaźnik zwrotu ankiet wynosił zatem 25%.

Charakterystyka badanych dyrektorów

W grupie badanych osób znalazło się 13 kobiet (65%) i 7 mężczyzn (35%), co odzwierciedla strukturę nauczycieli w Polsce, biorąc pod uwagę ich płeć. Jeśli chodzi o wiek badanych, większość z nich miała od 41 do 50 lat (52,6%) oraz od 51 do 60 lat (42,1%). Najmniej liczną grupę stanowili uczestnicy w wieku

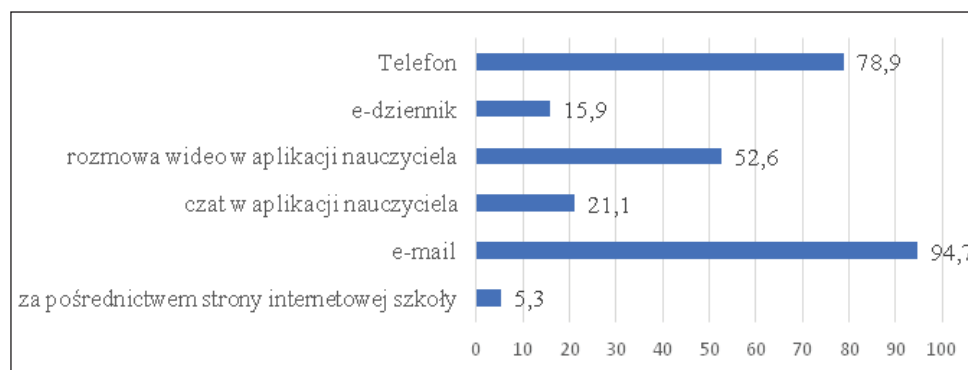
od 31–40 roku życia (5,3%). Dominującą grupę stanowili dyrektorzy legitymujący się wykształceniem magisterskim – 84,2%, odnotowano również nauczycieli z doktoratem (15,8%).

Wyniki badań – zarządzanie w trybie zdalnym w opiniach dyrektorów

Polska oświata stanęła przed wielkim wyzwaniem, jakim była konieczność przeorganizowania pracy szkół i placówek w związku z wybuchem epidemii koronawirusa na świecie. Oczywisty brak doświadczenia i szybkość podejmowania decyzji wpływały na jakość podejmowanych działań w ramach wdrażanej edukacji zdalnej. Z nowym wyzwaniem szkoły i placówki radziły sobie w różnym stopniu. Jedni sięgali po systemowe, kompleksowe rozwiązania, wdrażając platformy zdalnego nauczania, u innych obserwowaliśmy chaos i brak spójnych koncepcji na nowy rodzaj nauczania.

Z całą jednak pewnością zarówno dyrektorzy, jak i nauczyciele podjęli niebywały wysiłek związany z rozwojem własnych kompetencji niezbędnych w planowaniu i wdrażaniu działań w ramach prowadzonego nauczania zdalnego. Jednym z najważniejszych zadań w czasie ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty był wybór sposobu prowadzenia zajęć zdalnych z uczniami. Szkoły sięgały po różne rozwiązania, część z nich była rekomendowana na stronie Ministerstwa Nauki i Edukacji. Wskazując dyrektorom kierunki działania, skupiono się na możliwych kanałach komunikacji z podległą kadrami.

W komunikacji z nauczycielami dyrektorzy najczęściej wykorzystywali: email, tradycyjny telefon oraz czat w aplikacji nauczycielskiej.

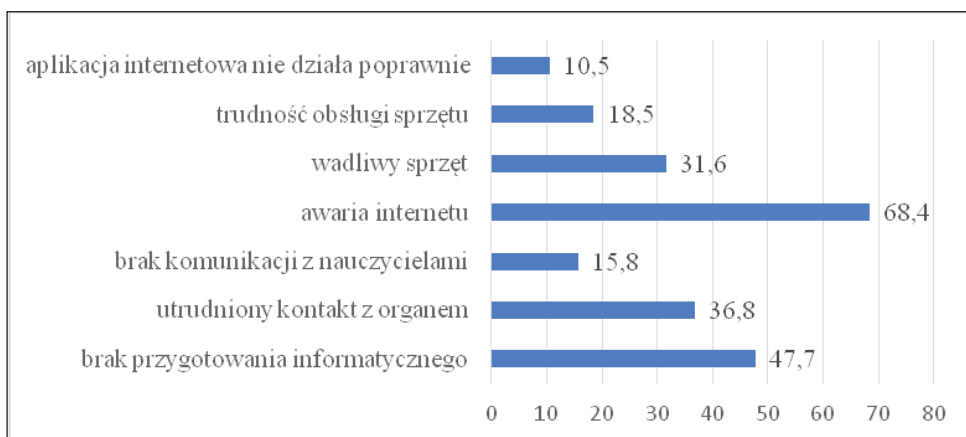


Wykres 1. Sposoby komunikacji z podwładnymi w czasie izolacji społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym wyzwaniem, przed jakim stanęli dyrektorzy, było wdrożenie zdalnego zarządzania szkołą. W wielu przypadkach kierujący szkołami nie

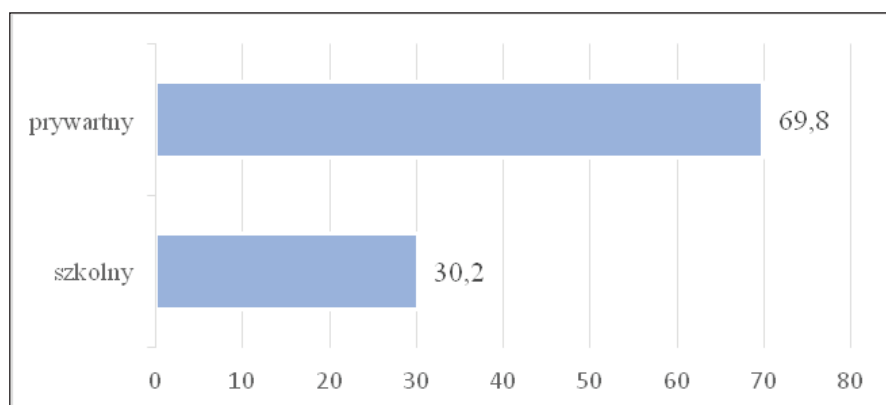
mieli doświadczenia w tym zakresie, nie stosowali do tej pory rozwiązań wykorzystujących nowoczesne technologie, np. pracy na dyskach w „chmurze”. Na tej płaszczyźnie dyrektorzy napotykali szereg trudności. Największym problemem dla dyrektorów w zadanym zarządzaniu placówką był źle funkcjonujący Internet, brak informatycznego przygotowania do obsługi platform edukacyjnych, utrudniony kontakt z organem prowadzącym oraz wadliwy sprzęt.



Wykres 2. Trudności w zdalnym zarządzaniu szkołą

Źródło: opracowanie własne.

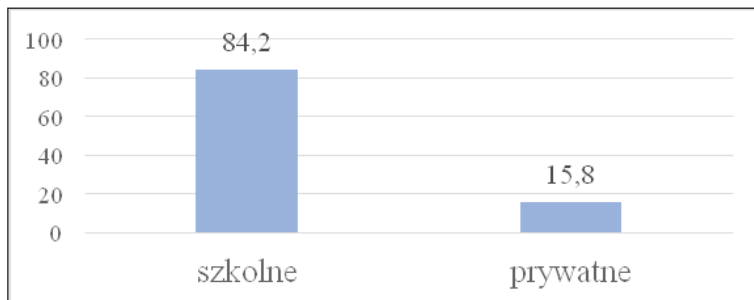
W zarządzaniu i komunikacji z nauczycielami dyrektorzy najczęściej wykorzystywali własny sprzęt (laptopy osobiste) (wykres 3).



Wykres 3. Rodzaj sprzętu wykorzystywanego w zarządzaniu zdalnym szkołą

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast jeżeli chodzi o rodzaj łącza internetowego, to w zdecydowanej większości jest to łącze szkolne, ale jak wskazuje wykres 2 – niestety słabej jakości.



Wykres 4. Rodzaj łącza internetowego w zarządzaniu zdalnym szkołą

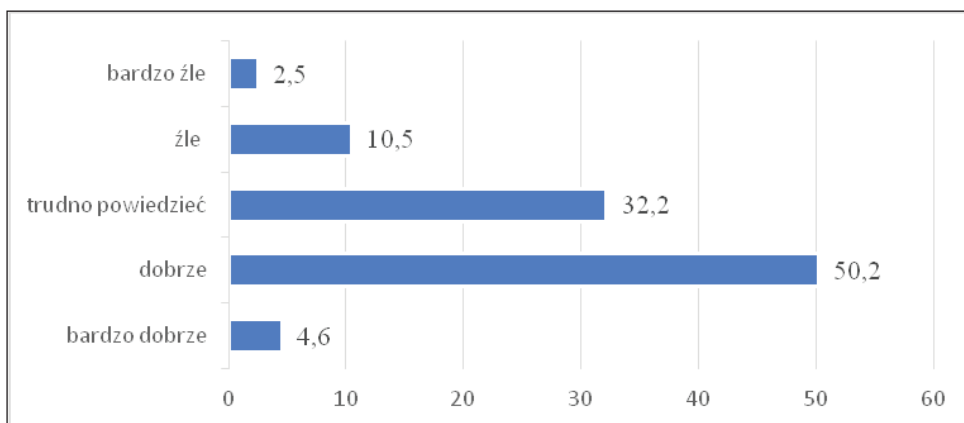
Źródło: opracowanie własne.

W zarządzaniu zdalnym dyrektorzy napotykają szereg trudności i oczekują również wsparcia, aby móc problemy przezwyciężyć. Izolacja powoduje szereg problemów natury psychicznej, emocjonalnej, technicznej i administracyjnej.

Do najczęstszych trudności dyrektorzy zaliczali: brak pomocy technicznej, brak przygotowania do pracy na platformach nauczycieli, uczniów, brak wsparcia psychologicznego, brak szkoleń pracy na platformach edukacyjnych, brak pomocy merytorycznej i rodziny w dobrym planowaniu obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Pandemia zmieniła szkolną rzeczywistość. Dyrektorzy z dnia na dzień przeorganizowali swój warsztat pracy, dostosowali dotychczas stosowane przez siebie metody pracy do nowej rzeczywistości, szybko poznawali narzędzia pracy zdalnej. Wszystko to wymagało wysiłku, czasu, a przede wszystkim wsparcia. Ponad 68% dyrektorów liczyło na wsparcie ze strony bliskich, wzajemne wsparcie nauczycieli, uważności organu prowadzącego i kuratorium oświaty.

Pomimo pojawiających się trudności i „osamotnienia zarządzającego”, 54% dyrektorów ocenia skuteczność kierowania szkołą dobrze lub bardzo dobrze (wykres 5).

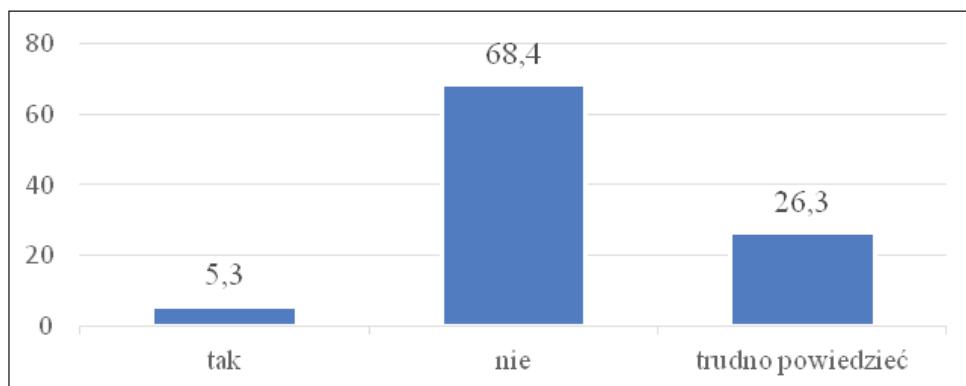


Wykres 5. Ocena skuteczności zarządzania zdalnego szkołą

Źródło: opracowanie własne.

Dyrektorzy w ponad 55% uważają, że zdalne nauczanie wpłynęło na skuteczność zarządzania szkołą. A przejawia się to we wzbogaceniu formy zarządzania, nowe wymagania w zakresie organizacji pracy placówki zwiększyły kompetencje dyrektorów w diagnozowaniu, wprowadzaniu skuteczniejszych rozwiązań dla racjonalizowania funkcjonowania szkoły w warunkach nietypowych, wzmocnieniu uległy więzi międzyludzkie, co wpłynęło na jeszcze lepszą organizację pracy, dyrektorzy stali się bardziej asertywni w działaniu, zaktywowani zostali pracownicy do podejmowania innowacyjnych rozwiązań, powołano nowe zespoły zadaniowe, jako wsparcie dla dyrektora i nauczycieli, wprowadzane są nowe rozwiązania formalne, które będą skutkowały poprawą pozyskiwania środków zewnętrznych dla szkoły. Niestety zdalne zarządzanie według 29% dyrektorów spowodowało również utratę autorytetu dyrektora, osłabienie relacji z pracownikami oraz konieczność cedowania znacznej części zarządzania szkołą na nauczycieli w kwestiach formalnych dotyczących uczniów.

W opinii zdecydowanej większości dyrektorów zarządzanie zdalne nie jest dla nich satysfakcjonujące (wykres 6).



Wykres 6. Ocena satysfakcji dyrektorskiej z zarządzania zdalnego szkołą

Źródło: opracowanie własne.

Brak satysfakcji w zarządzaniu szkołą w trybie zdalnym wynika, zdaniem dyrektorów, z utrudnionego kontaktu zarówno z kadrą nauczycielską, jak i uczniami, poczucia braku wpływu na to, co się dzieje z dziećmi i nauczycielami, wycofania niektórych nauczycieli, braku bieżącego, ciągłego kontaktu z podwładnymi. Według ankietowanych zwiększona absencja pracowników determinuje dezinformację i utrudnione komunikowanie się, natomiast brak kontaktu z uczniem sprawia, że szkoła staje się biurowcem, w którym tworzy się procedury i pisze sprawozdania.

Dyrektorzy zapytani o wpływ zdalnego zarządzania na skuteczność ich przywództwa w szkole, w większości odpowiedzieli, że tak (70,6%). Według ankietowanych wzbogaceniu uległy formy zarządzania. Nowe wymagania w zakresie organizacji pracy placówki zwiększyły kompetencje w diagnozowaniu, wprowadzaniu skuteczniejszych rozwiązań i racjonalizowaniu funkcjonowania szkoły w warunkach nietypowych. Ponadto udało im się wzmocnić więzi międzyludzkie, co wpłynęło na jeszcze lepszą organizację pracy. Jako dyrektorzy stali się bardziej asertywni w formułowaniu oczekiwań. Udało im się zaktywizować większą liczbę pracowników do podejmowania innowacyjnych rozwiązań. Zwiększyła się ilość osób chętnych do podejmowania nowych inicjatyw na rzecz poprawy efektywności pracy z uczniami. Wprowadzono nowe rozwiązania formalne, które będą skutkowały poprawą pozyskiwania środków zewnętrznych dla szkoły.

Natomiast 29,4% jest zdania, że zdalne zarządzanie wpłynęło niekorzystnie na ich przywództwo edukacyjne, wyraźnie spadł ich autorytet wśród pracowników, ciężko jest o dobrą komunikację i mają słaby kontakt z pracownikami.



Rysunek 2. Atuty zdalnej edukacji

Źródło: opracowanie własne.

W toku analizy danych wyłoniono kategorie opisujące atuty i zagrożenia zdalnej edukacji w czasie pandemii COVID-19. Wśród atutów (rysunek 2) dyrektorzy wymienili następujące kategorie: ekonomia i higiena pracy, oszczędność czasu, innowacyjność, kompetencje cyfrowe, możliwość dotarcia do uczniów niemogących brać udziału w lekcjach stacjonarnych.

Wśród zagrożeń edukacji zapośredniczonej dyrektorzy wymienili: zwiększające się „kombinatorstwo” uczniów po drugiej stronie, ograniczanie się do wiedzy internetowej, uzależnienia od Internetu, wyalienowanie uczniów i nauczycieli, nieprzygotowanie systemu, brak komunikacji, brak poufności,

wyzolowanie, postawy aspołeczne, zbyt długi czas spędzany przed komputerem, depresje, ograniczanie wiedzy, umiejętności uczniów, młodzieży, studentów do sprawnego odszukiwania rozwiązanych zadań w sieci itp.; wyobcowanie ludzi, izolowanie uczniów, braki w edukacji i wychowaniu, relacje z uczniami, brak możliwości pomocy uczniom wycofanym z różnych powodów z edukacji, znudzenie i przyzwyczajanie się do niego, złe samopoczucie psychiczne i brak odpowiedzialności nauczycieli (rysunek 3).



Rysunek 3. Zagrożenia zdalnej edukacji

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że zdalna edukacja w okresie społecznej izolacji przyczyniła się do podniesienia kompetencji cyfrowych

nauczycieli, twórczego wykorzystywania metod i narzędzi aktywujących uczniów do samokształcenia, przyczyniła się również do ujawnienia wielu lęków, obaw czy nasilenia stresu. Szczególnie mocno odnosi się to do funkcjonowania psychospołecznego w zmienionej rzeczywistości społecznej: z jednej strony zamknięcia w przestrzeni domu z najbliższymi członkami rodziny, z drugiej – do wcielenia dotychczasowych działań i relacji do przestrzeni wirtualnej (Łukasik, Jagielska, Mróz, Koperna, 2020).

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 boleśnie ukazała brak odporności w wielu ważnych dziedzinach życia zbiorowego oraz przygotowania na nieprzewidziane wydarzenia. Dotyczy to również edukacji. Celem wzmocnienia pozycji dyrektorów w zdalnej szkole konieczne jest podjęcie działań krótko- i długofalowych, które powinny zmierzać do zapewnienia odporności na sytuacje nadzwyczajne. Dotyczy to wzmocniania odporności systemu edukacji, wynikającego ze wzrastającej niepewności, ograniczenia przewidywalności oraz ciągłych zmian.

Pierwszym działaniem jest konieczność nastawienia się szkoły na zmiany, których w wielu miejscach zabrakło. Doposażenie placówek oświatowych w odpowiednie zasoby: dostępu do nowoczesnej technologii, materiałów, filmów instruktażowych, odpowiedniej liczby ekspertów, z pomocy których można skorzystać to kolejny ważny czynnik wzmocniania pozycji przywódcy edukacyjnego. Sytuacja pandemii ujawniła znaczące nierówności w posiadaniu i dostępie do takich zasobów.

Drugim działaniem powinno być nastawienie na elastyczność placówek edukacyjnych, czyli możliwość ewoluowania instytucji, zmiana ich funkcji, adaptacja do zmieniających się wymagań oraz szybkie znajdowanie zastosowania alternatywnych sposobów działania. Dostępne są innowacyjne pomysły edukacyjne – stworzono nowoczesne platformy z materiałami edukacyjnymi do pracy w domu.

Kolejnym działaniem jest przewartościowanie dotychczasowych pewników dotyczących na przykład kwestii doniosłości podstawy programowej, sposobów sprawdzania wiedzy czy, ogólnie, hierarchii wartości w dydaktyce oraz zdolność do włączania i daleko idącego integrowania wszystkich podmiotów uczestniczących w procesach dydaktycznych. Ważna jest w tym kontekście zdolność budowania wspólnoty celów, wykorzystywania wiedzy, kompetencji grup i jednostek. Konieczne jest kreowanie skutecznych sieci społecznych, służących do przekazywania i odbierania informacji, wymiany doświadczeń, ale także tworzenia systemów wzajemnego wsparcia.

Zdalna edukacja jest alternatywna dla nauczania stacjonarnego, dlatego warto jest wspierać nauczycieli w rozwijaniu kompetencji cyfrowych, przejawiające się w podnoszeniu ich umiejętności korzystania z nowoczesnej technologii. Istotne w tym przypadku jest doposażenie szkół w sprzęt i oprogramowanie, czego zabrakło w szkołach w czasie izolacji społecznej, a przejawem są opinie dyrektorów, którzy w pracy najczęściej wykorzystują swój sprzęt i łącze internetowe. Ponadto szczególnego wzmocnienia – głównie wśród nauczycieli starszych – wymagają kompetencje cyfrowe oraz kompetencje kreatywno-krytyczne (wyrażające się w innowacyjności i niestandardowości, łamaniu stereotypów i rutyny w działaniu w zmieniającej się szkolnej codzienności, co pokazała sytuacja pandemii) (por. Łukasik i in., 2018, 2019).

Kolejnym działaniem wzmacniającym pozycję dyrektora w szkole jest zmiana systemu wynagradzania nauczycieli i wprowadzenie klarownych kryteriów przyznawania dodatków motywacyjnych promujących innowacyjnych, zaangażowanych nauczycieli. Nauczyciele powinni być wynagradzani zależnie od wykonywanych zadań, które obejmują lekcje i inne zajęcia z uczniami (Czapliński i in., 2020).

Z dokonanych analiz wynika, że szczególnego wzmocnienia wymagają kompetencje w zakresie współdziałania i współpracy w zespole nauczycieli (por. Papińska, 2012) oraz łączące się z nimi umiejętności komunikacyjne, a także pragmatyczne (mające swoje odzwierciedlenie w organizacji i planowaniu pracy). Ponadto wzmocnienia wymagają umiejętności radzenia sobie ze stresem, obniżania napięcia emocjonalnego, pokonywania lęków, a zatem umiejętności wchodzące w zakres kompetencji psychologiczno-pedagogicznych (Nowak-Dziemianowicz, 2020). Te ostatnie mają szczególne znaczenie zarówno dla komfortu pracy, jak i zachowania równowagi psychicznej w sytuacji pandemii, bowiem ich brak może skutkować pojawieniem się depresji. Ponadto posiadanie tych umiejętności pozwoli nauczycielom udzielać odpowiedniego wsparcia uczniom, którzy podobnie jak nauczyciele ponoszą ogromne straty społeczne i psycho-emocjonalne w wyniku izolacji w czasie pandemii koronawirusa (Łukasik, Jagielska, Mróz, Koperna, 2020).

References

- Biernat, M. (2020). *Raport z badań. Edukacja zdalna w czasie pandemii*. Centrum Cyfrowe. <https://centrumcyfrowe.pl/edukacja-zdalna/> (dostęp: 07.07.2021).
- Czapliński, P., Dynowska-Chmielewska, K., Federowicz, M., Giza-Poleszczuk, A., Gorzeńska, O., Karwińska, A., Traba, R., Wiśniewski, J., Zwierzdzyński, M. (2020). *Raport edukacja. Między pandemią COVID-19 a edukacją przyszłości*. Fundacja

- Gospodarki i Administracji Publicznej. <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/08/Raport-edukacja.pdf> (dostęp: 07.07.2021).
- Jaskulska, S., Jankowiak, B. (2020). *Kształcenie na odległość w Polsce w czasie pandemii Covid-19*. Raport. <https://sites.google.com/view/ksztalcenie-pandemia-raport> (dostęp: 07.07.2021).
- Leżucha, M. (2019). Przywództwo edukacyjne jako nowy model zarządzania w oświacie. W: M. Dudek, W. Błażejowski (red.), *Edukacja. Terapia. Opieka. Edukacyjne wyzwania w teorii i praktyce pedagogicznej* (ss. 92–93). Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu.
- Librus. (2020). *Nauczanie zdalne. Jak zmieniło się na przestrzeni czasu. Raport z drugiego badania ankietowego*. <https://poortal.librus.pl> (dostęp: 10.05.2021).
- Łukasik, J. M., Jagielska, K., Duda, A., Koperna, P., Mróz, A., Sobieszcząńska, K. (2018). Teachers at the Beginning of Their Professional Work-assessment of the Level of Pedagogical Competence of Graduates of Teaching Faculties. In U. Comite et al. (eds.), *1st International Conference on Contemporary Education and Economic Development* (pp. 127–133). Atlantis Press.
- Łukasik, J. M., Jagielska, K., Mróz, A., Duda, A. K., Koperna, P., Sobieszcząńska, K. (2019). The New Model of Teacher Education in Poland: the Directions of Changes in the Context of the Existing Research and Teaching Practices. In L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres. (eds.), *12th Annual International Conference of Education, Research and Innovation* (pp. 1296–1302). International Academy of Technology, Education and Development.
- Łukasik, J. M., Jagielska, K., Mróz, A., Koperna, P. (2020). Młodzi nauczyciele o zdalnej edukacji w czasie COVID-19. W: N. G. Pikuła, K. Jagielska, J. M. Łukasik (red.), *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19* (ss. 31–53). Wydawnictwo Scriptum.
- Madalińska-Michalak, J. (2015). *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*. Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Madalińska-Michalak, J. (2020). Nauczanie zdalne i edukacja nauczyciela – wyzwania. W: N. G. Pikuła, K. Jagielska, J. M. Łukasik (red.), *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19* (ss. 13–27). Wydawnictwo Scriptum.
- Nowak-Dziemianowicz, M. (2020). *Edukacja to relacja. Czym jest i czym być może edukacja zdalna i jakie niebezpieczeństwa się z nią wiążą?* III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Edukacja wobec wyzwań i zadań współczesności i przyszłości. Wystąpienie konferencyjne, Suchedniów 29–30.XI.2020.
- Pikuła, N. G., Jagielska, K., Łukasik, J. M. (red.) (2020). *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Scriptum.

- Ptaszek, G., Bigaj, M., Dębski, M., Pyżalski, J., Stunża, G. D. (2020). *Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa*. Raport. https://ug.edu.pl/news/sites/ug.edu.pl.news/files/2020-06/Badanie%20zdalne-nauczanie_prezentacja_1.pdf (dostęp: 07.07.2021).
- Pyżalski, J. (red.) (2020). *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem o tym, co robimy obecnie jako nauczyciele*. Wydawnictwo EduAkcja Sp. z o.o. <https://zdalnie.edu-akcja.pl/> (dostęp: 07.07.2021).
- Tanaś, M. (2020). *O potrzebie kształcenia komplementarnego*. III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Edukacja wobec wyzwań i zadań współczesności i przyszłości. Wystąpienie konferencyjne, Suchedniów 29–30 XI 2020.
- Tanaś, M., Galanciak, S. (2018). *Mistrz i uczeń w cyberprzestrzeni. Cyberprzestrzeń – człowiek – edukacja*. Oficyna Wydawnicza Impuls.