

dr Maria Krystyna Szmigel

Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie

Instytut Badań Edukacyjnych

Gimnazjum niejedno ma imię – na podstawie wywiadów z dyrektorami Doniesienie z badań jakościowych

Wstęp

Niniejszy tekst jest doniesieniem z badań podłużnych prowadzonych w ramach projektu *Badania dotyczące szacowania wskaźników edukacyjnej wartości dodanej (EWD)*, współfinansowanego przez Unię Europejską. Celem badań terenowych było zgromadzenie bogatej wiedzy o czynnikach indywidualnych, społeczno-kulturowych i szkolnych, które oddziałują na osiągnięcia edukacyjne ucznia, a także zgromadzenie materiału pozwalającego na monitorowanie egzaminów zewnętrznych. Badania w gimnazjach przeprowadzono w latach 2009-2012 w wylosowanych 150 gimnazjach (A. Pokropek, 2010) z udziałem zewnętrznych partnerów wyłonionych w drodze przetargu. Badania terenowe prowadziła Pracownia Badań Społecznych DGA i CEBOS. Realizacja badania terenowego była na bieżąco nadzorowana przez CKE i zespół EWD (Z. Lisiecka, 2010).

Badanie terenowe miały charakter złożony, dlatego m.in. badaczom terenowym postawiono wysokie wymagania kompetencyjne w zakresie ogólnopedagogicznym, tak aby osoba prowadząca badania w szkołach była postrzegana jako osoba kompetentna, rozumiejąca zarówno zadania szkoły, jak i znająca zasady realizacji projektu. Wszystkie narzędzia i instrukcje do prowadzenia badań terenowych wypracowano w zespole EWD.

Metoda badawcza

Celem przeprowadzenia badań metodą wywiadu z dyrektorem było uzyskanie wiedzy na temat praktyk związanych z podziałem uczniów na klasy, przyporządkowaniem nauczycieli do zespołów klasowych oraz przydzieleniem nauczycielom dodatkowych zadań.

Wywiad indywidualny to zainicjowana rozmowa badacza z osobą badaną, zwaną respondentem (K. Konarzewski, 2000). W trakcie badań przeprowadzono 150 standaryzowanych wywiadów. Standaryzacja wywiadów polegała na przekazaniu scenariusza wywiadu stanowiącego przewodnik dla badacza. Przewodnik zawierał takie informacje, jak sposób umówienia się na wywiad z dyrektorem, przykłady pytań inicjujących rozmowę, ograniczenie czasu trwania rozmowy i sekwencji zadawanych pytań. Poniżej fragment scenariusza:

„Panie dyrektorze, chciałbym zadać Panu kilka pytań dotyczących praktyk związanych z organizacją pracy Pana szkoły. Nasza wspólna rozmowa potrwa około 15 minut.

W tym miejscu należy spytać się dyrektora o możliwość dokonania zapisu jego odpowiedzi na dyktafonie.

Panie dyrektorze, ponieważ pytania, które zadam, mają charakter otwarty, dużym ułatwieniem, aby wiernie odtworzyć Pana odpowiedzi, byłaby możliwość utrwalenia ich na dyktafonie. Zapewniam Pana, że wszystkie kwestie poruszane podczas rozmowy są poufne”.

Pytania miały formę otwartą. Nie powierzono badaczom zadawania pytań korespondujących z celem badania w toku wywiadów, aby uniknąć różnorodności wykonania zadania. Autorka referatu nie prowadziła bezpośrednio wywiadów z dyrektorami (sporządzali je badacze terenowi), ograniczyła się do analizy dokumentacji pisemnej w formie transkrypcji. Spisane wywiady różniły się długością, miały od 1,5 do 2,5 strony.

W swojej pracy skoncentrowałam uwagę na faktach podanych przez respondentów, a zarejestrowanych przez badaczy, starając się skupić na tym, co mówili, a nie jak to robili. Wywiady miały charakter narracyjny, bo narracja to opowieść mająca swego autora, motyw bądź cel uzasadniający potrzebę opowiadania (B. Niemierko, 2009). Interesowało mnie zauważenie indywidualnych doświadczeń stanowiących elementy budujące praktykę szkolną, co pozwalało na dostrzeżenie wielości światów gimnazjalnych. Rozmowy dają wyobrażenie o odpowiedzialności i władzy, jaką dyrektorzy muszą sprawować z punktu widzenia doskonalenia szkoły i uzyskania wymiernych postępów. Stanowią one uzewnętrznienie przekonań, ograniczeń i ocen różnorodnych zagadnień, które wciąż aktywnie się kształtują. Analiza wywiadów pozwala na poznanie dyrektorów w roli przywódcy i zarządzającego szkołą. Rozróżnienie tych dwóch pojęć jest obecnie ważne w związku z demokratyzacją życia społecznego w Polsce. Świadomość warunków, w jakich szkoła działa, i dążenie do zrozumienia sytuacji, w której należy stawić czoła uczniom, rodzicom, nauczycielom, JST, stanowią punkt wyjścia do ustanowienia najbardziej odpowiedniego stylu przywództwa, mogącego doprowadzić do sukcesu. Najnowsze badania pokazują, że przywództwo zwykle definiuje się jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów organizacji (J. Magdalińska-Michalak, 2013). W literaturze, zwłaszcza anglojęzycznej, dyrektorzy zwani liderami byli kojarzeni wyłącznie z przywódczą rolą w rozumieniu formalnego sprawowania władzy, przejawiającej się we wpływaniu na poglądy i zachowania innych ludzi dzięki swojej funkcji w grupie społecznej. Przywództwu sprzyjać miały szczególne cechy osobowościowe i manifestowanie określonych zachowań w interakcjach z innymi. Takie podejście prowadziło do rozumienia przywództwa jako zinstytucjonalizowanej możliwości kontrolowania i decydowania. Od osób tych oczekiwano, aby miały autorytet wśród podwładnych, przejawiały inteligencję, wytrwałość, odpowiedzialność, energię, dobrą kondycję fizyczną oraz umiejętności współdziałania. Zakładano, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze są wyjątkowe i zdolne do rozwiązywania wszystkich problemów. Współcześnie coraz popularniejszy

staje się pogląd, zgodnie z którym przywództwo i zarządzanie są nierozłączne. Odpowiedzi respondentów w wywiadach pozwalają na uchylenie „rąbka tajemnicy”, jak to jest w badanych gimnazjach.

Tematyka wywiadów *indywidualnych kierowanych* (K. Rubacha, 2008) skoncentrowana była na trzech zagadnieniach: przydział uczniów do klas, przyurządzenie nauczycieli do poszczególnych klas oraz dodatkowe zadania przydzielane nauczycielom.

Respondentom zadano kolejno takie pytania, jak:

W jaki sposób dokonuje Pan/i podziału uczniów, którzy rozpoczynają w Pana/i szkole, na klasy? Na co zwraca Pan/i uwagę podczas tego procesu?

W jaki sposób przyporządkowuje Pan/i nauczycieli do klas? Na co zwraca pan uwagę podczas tego procesu?

W szkole funkcjonują czasami dodatkowe zespoły zadaniowe, złożone z nauczycieli, np. zespoły ds. oceniania czy też zespół ds. analiz wyników. Czy w Pana/i szkole funkcjonują takie zespoły? Jeśli tak, proszę na przykładzie wybranego zespołu przedstawić, jak wybrał/a Pan/i nauczycieli do tego zespołu.

Po wstępnym przeczytaniu wywiadów wypowiedzi respondentów zakodowano i wprowadzono do arkusza Excel, co dodatkowo umożliwiło kontrolowanie częstotliwości powtarzających się wypowiedzi respondentów.

Wyniki badań

Zagadnienie I. Przydział uczniów do klas

Do gimnazjów przyjmuje się z urzędu uczniów zamieszkujących w obwodzie szkolnym oraz uczniów mieszkających poza obwodem na pisemny wniosek rodziców, jeżeli gimnazjum dysponuje wolnymi miejscami.

Gimnazja, które rekrutują uczniów do więcej niż jednej klasy, kierują się bardzo zróżnicowanymi czynnikami przy podziale uczniów na klasy. Dyrektorzy większych szkół powołują komisje rekrutacyjne, w których skład wchodzi wychowawcy przyszłych klas, pedagog, psycholog, czasem nauczyciele, którzy w pierwszej klasie mają największą liczbę godzin (poloniści, matematycy). Na czele tych zespołów stoją wicedyrektorzy lub dyrektorzy szkół.

Liczba kryteriów uwzględnianych przy tworzeniu klas jest bardzo zróżnicowana. W sumie wymieniono ich 13. Każdy z dyrektorów mógł wymienić dowolną ich liczbę. Najwięcej kryteriów wymieniali dyrektorzy szkół z największą liczbą klas – do 10. Do najczęściej wymienianych kryteriów decydujących o podziale uczniów na klasy należały (w nawiasach podano liczbę wskazań): kontynuacja języka obcego (62), wyniki na świadectwie (70), wyniki na sprawdzianie, tak aby zapewnić równomierny rozkład uczniów ze względu na potencjał (121), miejsce zamieszkania/organizacja dojazdów (56), profilowanie klas, np. sportowe, matematyczno-informatyczne (31), według zainteresowań, co pozwala na sprawne organizowanie zajęć pozalekcyjnych, np. teatralno-muzyczne, plastyczne, rekreacyjno-sportowe, prośby rodziców, uczniów (19); wskazania poradni psychologiczno-pedagogicznej, tak aby równomiernie obciążyć

nauczycieli uczących (20); według zachowania uczniów na podstawie oceny, opinii wychowawców SP, zatargów między uczniami (33); zróżnicowanie środowiska kulturowego i szkolnego – po kilku uczniów z różnych miejscowości i szkół; unikanie tworzenia klas wyznaniowych (17).

W niektórych gimnazjach uczniowie pozostają w tych samych zespołach co w szkole podstawowej (14). Jako uzasadnienie takiego rozwiązania dyrektorzy podają, że nie ma problemów wychowawczych z uczniami, **nawiązali przyjaźnie**, które warto utrzymać, bo trzy lata gimnazjum to zdecydowanie za krótki okres na zawarcie nowych przyjaźni. Często także dyrektorzy przychylają się do prośby rodziców o utrzymanie składu osobowego klas bez zmiany. W kilku gimnazjach zastosowano selekcję uczniów ze względu na wyniki w nauce oraz wybór religii lub etyki (5).

W szkołach jednooddziałowych dyrektorzy nie mają takiego problemu. Czynniki demograficzne decydują, że czasami nie udaje się utworzyć oddziału w gimnazjum. Elektroniczna rekrutacja do szkół gimnazjalnych prowadzona przez JST pozbawia dyrektorów wpływu na skład uczniów. JST kontrolują wyłącznie zapewnienie równowagi dziewcząt i chłopców (45), aby ułatwić organizację zajęć z WF.

Starając się uogólnić informacje zebrane na podstawie wywiadów, można wyróżnić pięć grup gimnazjów:

Pierwszą grupę tworzą duże gimnazja, w których dyrektorzy, tworząc zespoły klasowe, grupują uczniów według języków obcych, wyrównanej liczby dziewcząt i chłopców, podobieństwa potencjału uczniów oraz zróżnicowania uczniów w klasach według miejsca zamieszkania przy zachowaniu kilkusobowych grup z jednej miejscowości i kilkusobowych reprezentacji uczniów klas szkół podstawowych.

Drugą grupę stanowią gimnazja, które przydzielając uczniów do klas, kierują się głównie kryterium związanym z organizacją dojazdów i ograniczeniem kosztów. Do tej grupy należy zaliczyć także gimnazja, które tworząc klasy, zachowują składy osobowe uczniów takie, jakie utworzono w szkołach podstawowych. Jako dodatkowe uzasadnienia takich rozwiązań podano spójność nauczanego języka obcego ułatwiającego kontynuację nauczania, dobrą wzajemną znajomość uczniów i troskę o utrwalenie nawiązanych przyjaźni. Sporadycznie do takich klas dochodzą uczniowie spoza obwodu, jeżeli szkoła dysponuje miejscami wolnymi, a zainteresowany potwierdzi co najmniej dobre wyniki w nauce i zachowaniu.

Trzecią grupę stanowią duże gimnazja, które starają się podnieść swoją atrakcyjność w środowisku, poznając zainteresowania kandydatów, a następnie stosownie do nich tworzą klasy sportowe, profilowane i autorskie. Dyrektorzy tych szkół uzyskują wsparcie ze strony JST na dodatkowe godziny z matematyki, informatyki, przedmiotów przyrodniczych czy humanistycznych lub na zajęcia pozalekcyjne z tańca, muzyki, sztuki itp.

Czwartą grupę stanowią gimnazja świadomie selekcionujące uczniów ze względu na wcześniejsze osiągnięcia, wyznanie, sprawność fizyczną.

Piątą grupę stanowią gimnazja, których zagadnienie przydziału uczniów do klas nie dotyczy. Są to gimnazja jednooddziałowe, w których cała populacja jednego rocznika uczniów uczęszcza do jednej klasy, oraz gimnazjów, w których wprowadzono rekrutację elektroniczną.

Zagadnienie II. Przydział nauczycieli do klas

W jaki sposób przyporządkowuje Pan/i nauczycieli do klas? Na co zwraca Pan/i uwagę podczas tego procesu?

Na podstawie analizy wywiadów można wyznaczyć kilka kryteriów, którymi kierują się dyrektorzy w przydziale nauczycieli do klas. Wpływ dyrektora na przydział nauczycieli do klas najczęściej polega na zapewnieniu każdej klasie nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach do nauczania przedmiotów i chęci zapewnienia ciągłości nauczania w całym cyklu. Nauczyciel, który kończy zajęcia z klasą trzecią gimnazjalną, dostaje klasę pierwszą. W zespołach szkół (szkoła podstawowa-gimnazjum) niektórzy dyrektorzy starają się zapewnić ciągłość nauczania od klasy czwartej szkoły podstawowej do klasy trzeciej gimnazjum włącznie lub wprowadzają zmianę nauczycieli na progu edukacyjnym. W dużych gimnazjach dyrektorzy starają się, aby nauczyciel języka polskiego i matematyki nie miał na jednym poziomie kilku lub wszystkich klas, bo mogłoby to wpływać niekorzystnie na różnicowanie wyników egzaminów w szkole między latami. Dyrektorzy starają się wyrównać warunki pracy nauczycielom poprzez równoważenie potencjału uczniów w klasach lub pracę z zespołami zdolniejszych i mniej zdolnych uczniów równocześnie lub planowo po roku pracy ze zdolną klasą kierują ich do pracy z mniej zdolną młodzieżą. Czynnikiem utrudniającym prowadzenie działania związanego ze strategią doboru nauczycieli do klas jest fakt, że zdecydowana większość nauczycieli uczy we wszystkich klasach (nauczyciele: fizyki, chemii, biologii, geografii, przedmiotów artystycznych), wyjątek stanowią nauczyciele języka polskiego, matematyki, języków obcych i wychowania fizycznego.

Dyrektorzy indywidualnie dobierają nauczycieli do klas, tak aby w kolejnych latach zespoły nauczycieli nie pracowały w tym samym składzie w jednej klasie. Od wychowawcy często oczekuje się, że zespół nauczycieli uczących w danej klasie będzie dobrze współpracował ze sobą. Dlatego między innymi wychowawca czasami współuczestniczy w doborze nauczycieli uczących w klasie. Zdarza się, że do klas z problemami przydzielani są bardzo wymagający nauczyciele lub celowo stosowana jest zasada kontrastu: spokojna klasa – energiczny nauczyciel.

Wyjątek stanowią większe gimnazja, które rozpoznając wstępnie zainteresowania kandydatów na uczniów, tworzą klasy autorskie z inicjatywy samych nauczycieli, dzielących pasje uczniów, np. artystyczne, dziennikarsko-medialne, rekreacyjno-sportowe, sportowe. Dyrektorzy starają się uzyskać dodatkowe środki finansowe w JST na dodatkowe godziny nauczania niektórych przedmiotów (matematyczno-przyrodniczych, językowych, humanistycznych, sportowych), kierując do tych klas lub grup zaawansowania językowego nauczycieli, którzy są skuteczniejsi w działaniach dydaktycznych i potrafią rozwijać umiejętności uczniów.

Innym czynnikiem powodującym celowy dobór nauczyciela do klasy są przewidywane trudności wychowawcze lub zdrowotne uczniów, o których dowiadują się od nauczycieli niższego poziomu nauczania, rozmów z rodzicami kandydatów lub ze złożonych dokumentów. Wówczas dyrektorzy kierują do klas nauczyciela, który posiada dodatkowe kwalifikacje do pracy z uczniami z dysfunkcjami lub specyficznymi problemami w uczeniu się albo co do którego wiadomo, że wychowawczo poradzi sobie z klasą.

Wychowawca – jest pierwszym i najważniejszym nauczycielem w szkole! Nauczycielowi pełniącemu tę funkcję dyrektorzy poświęcili najwięcej uwagi, wymieniając kompetencje, które są niezbędne, aby zapewnić prawidłowy rozwój uczniów i współpracę z rodzicami. Podkreślają, że: *nie każdy nauczyciel jest dobrym wychowawcą! To jest ciężki kawałek chleba*. Czasem dyrektorzy na prośbę nauczyciela zapewniają jednoroczny odpoczynek od pełnienia funkcji wychowawcy.

Dyrektorzy zwracają uwagę, że gimnazjaliści to uczniowie w szczególnie trudnym wieku rozwojowym, sprawiający często nauczycielom i rodzicom kłopot. Dyrektorzy zauważyli, że młodzi nauczyciele częściej mają kłopot w radzeniu sobie ze sprawami wychowawczymi niż merytorycznymi, ale posiadają energię i entuzjazm, co sprawia, że uczniowie są zadowoleni ze współpracy z nimi, dlatego między innymi czasem decydują się na powierzenie funkcji wychowawcy młodemu nauczycielowi. Nowe wychowawstwo dostają wychowawcy klas, które zakończyły naukę w tej szkole. Zdarza się, że to rodzice wybierają wychowawców na podstawie ich koncepcji pracy publicznie przedstawionej podczas dnia otwartego szkoły.

Generalnie wychowawcami są nauczyciele na pełnych etatach, którzy mają najwięcej godzin w klasie (poloniści, matematycy). Wychowawstwo dostaje nauczyciel, któremu praca z uczniami nie sprawia kłopotu, który posiada umiejętność rozmowy zarówno z uczniami, jak i rodzicami, którzy angażują się w życie młodzieży, np. *sprawdzając, czy nie dzieje się coś złego, kiedy nie ma dziecka w szkole. Trzeba mieć to coś! Wychowawcą jest nauczyciel, który będzie spędzał dużo czasu z klasą. Nauczyciele pasjonaci, wymagający i konsekwentni, cieszący się szacunkiem i zaufaniem rodziców. W klasach sportowych bardzo dobrze sprawdzają się wuefiści*. O ważności funkcji wychowawcy dla zespołu uczniowskiego niech świadczy fakt, że część dyrektorów wprowadziła w swoich szkołach podwójne wychowawstwo lub wychowawstwo zastępcze.

Zdarzają się wyjątki od reguły wartościowania kompetencji nauczyciela jako wychowawcy i przydziału tej funkcji ze względu na potrzebę uzupełnienia etatu nauczycielskiego. Rzadko lub wcale nie dostają wychowawstwa nauczyciele zajęć artystycznych, świetlicowych, nauczyciele etyki czy katecheci, nauczyciele WF-u i języków obcych – bo rzadko pracują z całą klasą, nauczycielom, którzy mają własne dziecko w klasie, nauczycielom, którzy nie radzą sobie z „biurokracją” i mają dużo zwolnień lekarskich.

W badanej populacji dyrektorów gimnazjów można wyróżnić kilka grup gimnazjów ze względu na przydział nauczycieli do klas:

Zespoły szkół (szkoła podstawowa i gimnazjum), w których obowiązuje zasada ciągłości edukacyjnej i wychowawczej przez dwa poziomy edukacyjne. Wpływ dyrektora na przydział nauczycieli do klas jest ograniczony do zapewnienia nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach do nauczania poszczególnych przedmiotów. Nauczyciel, który kończy klasę trzecią gimnazjalną, dostaje klasę czwartą szkoły podstawowej, zachowując ciągłość nauczania przez kolejne lata do ukończenia gimnazjum. Wychowawcy także pełnią tę funkcję przez sześć lat. Z kolei w innych gimnazjach tworzących także zespoły szkół (szkoły podstawowej i gimnazjum), obowiązuje zasada rozłączności zespołów nauczycieli na dwóch poziomach nauczania. Wpływ dyrektora na przydział nauczycieli do klas jest ograniczony do zapewnienia nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach do nauczania poszczególnych przedmiotów, ale z ograniczeniem do jednego poziomu nauczania. Zarówno zespół nauczycielski, jak i wychowawczy zmienia się.

Małe samodzielne gimnazja z niewielkim zespołem nauczycieli (cyt.: *szkoły, w których nie można coś kombinować*). Jeden nauczyciel fizyki, chemii, biologii, geografii uczy we wszystkich klasach, jest po dwóch nauczycieli języka polskiego i matematyki, języków obcych i wychowania fizycznego. Wpływ dyrektora na przydział nauczycieli do klas jest ograniczony do zapewnienia nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach do nauczania poszczególnych przedmiotów. Nauczyciel, który kończy klasę trzecią, dostaje pierwszą, zachowując ciągłość nauczania przez trzy lata. Podobnie jest z wychowawstwem w klasach.

Duże samodzielne gimnazja konkurujące z innymi o uczniów, stwarzają szersze pole działania związanego z przydziałem nauczycieli do klas. Gimnazja, po rozpoznaniu wstępnym zainteresowań kandydatów na uczniów, tworzą klasy autorskie, umożliwiając w nich pracę nauczycielom, którzy podzielają pasje uczniów, np. artystyczne, dziennikarsko-medialne, rekreacyjno-sportowe, sportowe. Dyrektorzy stają się uzyskać dodatkowe środki w JST na dodatkowe godziny nauczania niektórych przedmiotów (matematyczno-przyrodniczych, humanistycznych, językowych, sportowych), kierując do tych klas lub poziomów nauczania grup językowych nauczycieli, którzy są skuteczniejsi w działaniach dydaktycznych, potrafią rozpoznać i rozwijać umiejętności uczniów na miarę ich możliwości. W tych szkołach dyrektorzy, przydzielając nauczycieli do zespołów klasowych, starają się uwzględnić ich dodatkowe kwalifikacje i pasje. W dużych szkołach częściej można zauważyć wpływ rodziców na decyzje dyrektora dotyczące przydziału nauczycieli do klas, a czasem także wpływ wychowawców klas na zespół uczących w klasie.

Zespoły szkół licealno-gimnazjalne, które zaczynają pojawiać się w strukturze szkolnictwa przede wszystkim ze względów na ochronę etatów nauczycielskich i zagwarantowanie naboru najzdolniejszych uczniów z okolicy przez kolejne lata. Wpływ dyrektora na przydział nauczycieli do klas uwzględnia nie tylko zapewnienie nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach do nauczania przedmiotów, ale także preferencje i umiejętności nauczycieli w zakresie pracy z zespołem młodszych lub starszych uczniów. Większe szkoły zapewniają uczniom szerszą ofertę zajęć pozalekcyjnych, większą możliwość kontaktów z różnorodnymi nauczycielami tego samego przedmiotu, a więc różnorodnymi metodami pracy dydaktycznej i podejściem wychowawczym. W początkowym

okresie funkcjonowania tego typu szkół utrzymują się rozłączne zespoły dydaktyczne i przenikające przez oba poziomy gimnazjum i liceum – sześciolatnie wychowawstwa w klasach.

Zagadnienie III. Dodatkowe zadania przydzielane nauczycielom

W szkole funkcjonują czasami dodatkowe zespoły zadaniowe, złożone z nauczycieli, np. zespoły ds. oceniania czy też zespół ds. analiz wyników. Czy w Pana/i szkole funkcjonują takie zespoły? Jeśli tak, proszę na przykładzie wybranego zespołu przedstawić, jak wybrał/a Pan/i nauczycieli do tego zespołu.

Po wstępnym przeczytaniu wywiadów stwierdzono różne rozumienie pytania przez respondentów, z których część ograniczyła się do stwierdzenia, że występują zespoły przedmiotowe i zadaniowe, a następnie jest opowieść na temat sposobu tworzenia zespołu. Inni podawali nazwy zespołów przedmiotowych lub grup przedmiotowych i zadaniowych i szeroko je opisali w rozmowie. W pierwszym etapie pracy zdecydowano się na zarejestrowanie 41 nazw zespołów, które tworzą nauczyciele, realizując zadania instytucjonalne, oraz jedną grupę szkół, w których nie ma takich zespołów. W drugim etapie pracy pogrupowano nazwy zespołów ze względu na najważniejsze zadania realizowane przez szkołę: dydaktyczne, wychowawcze, opiekuńcze, zarządcze (tab. 2). W trzecim etapie prac starano się opisać sposoby wyboru liderów i tworzenia zespołów nauczycielskich realizujących dodatkowe zadania.

Najogólniej można stwierdzić, że w szkołach dominują niesformalizowane grupy nauczycieli, które dyrektorzy wyróżnili ze względu na ich liczebność według specjalizacji przedmiotowej lub podobieństwo grup specjalizacji przedmiotowych. Zadania zespołów ograniczają się przede wszystkim do analizy wyników egzaminów, podejmowania działań wynikających ze współodpowiedzialności za wyniki, a także planowania działań koniecznych do poprawy wyników nauczania. Wspólna praca w zespołach podczas kilku dni w roku pozwala poznać nauczycielom, czego uczniowie uczą się na pokrewnych przedmiotach i ułatwia planowanie korelacji przedmiotowej. Czasami dyrektorzy wymagają zaplanowania kilkakrotnego spotkania się zespołów w ciągu roku i napisania sprawozdania zawierającego ocenę wyników wspólnej pracy.

Od grup nauczycieli jednego przedmiotu dyrektorzy oczekują najczęściej współpracy w zakresie pomocy uczniom w pokonaniu trudności związanych z przygotowaniem do egzaminów oraz umiejętności analizy wyników nauczanego przedmiotu, tworzenia planów naprawczych lub modyfikacji planów nauczania. Nauczyciele są inspirowani do gromadzenia wydawnictw zawierających narzędzia do diagnoz stanowiących podstawę do tworzenia szkolnego zbioru zadań kontrolnych. Inne zadania, które stawiają przed tymi zespołami dyrektorzy, to uzgodnienie wyboru podręczników, refleksji nad proponowanymi przez nauczycieli zmianami zestawów szkolnych programów nauczania i podręczników, samokontroli realizacji podstaw programowych i kontroli liczby zrealizowanych godzin dydaktycznych.

Nauczyciele uczący w jednej klasie tworzą także zespoły, w których wychowawca pełni funkcję lidera. Do ich zadań należy analiza poziomu rozwoju młodzieży w stosunku do aspiracji rodziców i ich własnych, analiza wskazań poradni

psychologiczno-pedagogicznej, organizacja pomocy koleżeńskiej, kontrola frekwencji i zaangażowania każdego ucznia w realizację projektu edukacyjnego. Nauczyciele wymieniają się informacjami na temat zachowania uczniów, ich aktywności i trudności w nauce. Analizują trudne sprawy wychowawcze szkolne i pozaszkolne – organizują spotkania z pedagogiem, psychologiem, policjantem.

Dyrektorzy biorący udział w badaniu podali 41 nazw zespołów, które wyłonili w swoich szkołach. Znaczna ich część wynika z automatycznego przydziału nauczycieli do zespołu przedmiotowego, np. języka polskiego (bo jest kilku nauczycieli tego przedmiotu w szkole) lub grupy przedmiotów, np. matematyczno-przyrodniczych (biolog, geograf, matematyk, fizyk, chemik). Podobnie wychowawcy klas i pedagog tworzą zespół wychowawczy.

Zespoły w szkołach są powoływane przede wszystkim w celu realizacji wielu zadań, które musi wykonać szkoła jako instytucja oświatowo-wychowawczo-opiekuńcza funkcjonująca w konkretnym środowisku społeczno-kulturowym. Czasami o powołaniu zespołów decyduje świadomość dyrektorów dotycząca potrzeby wytworzenia współodpowiedzialności za wyniki nauczania i wymiany doświadczeń (zespół nauczycieli przedmiotów humanistycznych, matematyczno-przyrodniczych i języków obcych). Czas pracy poszczególnych zespołów jest zróżnicowany. Są zespoły, których praca trwa przez cały rok (zespoły związane z pomocą psychologiczno-społeczną; długofalowa opieka nauczyciela nad kilkoma uczniami w formie tutoring), i zespoły, które rozwiązują sprawy doraźne związane z konkretnym zadaniem, np. nowelizacją prawa szkolnego. Są także takie zespoły, które wymagają dodatkowych kompetencji, są wynikiem ujawnionych zainteresowań i pasji nauczycieli zdobytych poza szkołą (zespoły ds. ewaluacji, promocji, uroczystości jubileuszowych itp.).

Jak wynika z tabeli 1, dyrektorzy najczęściej podawali nazwy zespołów związane z zadaniami dydaktycznymi, potem zespoły z grupy zadań zarządczych, wychowawczych, opiekuńczych. W sumie dyrektorzy podali 667 nazw zespołów, co daje średnią liczbę prawie 5 zespołów w szkole, w której takie zespoły utworzono. Częstość wymienienia nazw zespołów przez dyrektorów podano w tabeli 2.

Tabela 1. Częstość wymienienia zespołów według głównych zadań szkoły przez 150 dyrektorów

Zespoły do zadań dydaktycznych	445	66,0%
Zespoły do zadań zarządczych	111	16,5%
Zespoły do zadań wychowawczych	86	12,8%
Zespoły do zadań opiekuńczych	25	3,7%
Brak zespołów	7	1,0%
Ogółem	674	100,0%

Tabela 2. Zespoły nauczycieli według głównych zadań szkoły

Zadania szkoły	Nazwy zespołów	Liczba wskazań	Wskazania ogółem (liczba/procent)
Zadania dydaktyczne	Zespół nauczycieli przedmiotów humanistycznych	63	445 66%
	Zespół nauczycieli przedmiotów matematyczno-przyrodniczych	64	
	Zespół nauczycieli języków obcych	46	
	Zespół nauczycieli przedmiotów artystycznych	87	
	Zespół nauczycieli wychowania fizycznego	10	
	Zespoły przedmiotowe (zespoły nauczycieli jednego przedmiotu np. polonisti, matematycy, katecheci)	110	
	Zespół ds. diagnoz i analiz/ analiz jakościowych	7	
	Zespoły ds. analiz wyników nauczania/osiągnięć edukacyjnych/ wyników egzaminów próbnych i końcowych	55	
	Zespół ds. dzieci uzdolnionych	2	
	Zespół dydaktyczny (?)	1	
Zadania wychowawcze	Zespoły dydaktyczno-wychowawcze/ klasowe (nauczyciele uczący w jednej klasie)	10	86 12,8%
	Zespół ds. projektów edukacyjnych	2	
	Zespół ds. profilaktyki i spraw wychowawczych	49	
	Zespół ds. obchodów jubileuszowy	1	
	Zespół ds. frekwencji	1	
	Zespół ds. promocji zdrowia/ sportowy	23	
Zadania opiekuńcze	Zespół ds. przyznawania stypendiów	2	25 3,7%
	Zespół ds. integracji (nauczyciele wspomagający w klasach integracyjnych)	1	
	Zespół ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej/ zespół ds. specjalnych potrzeb edukacyjnych (SPE)/ zespół ds. dysleksji/ pedagogów specjalnych	21	
	Zespół dydaktyczno-opiekuńczy	1	
Zadania zarządcze	Zespół kierowniczy/ zarządzający (brak wicedyrektora)	2	111 16,5%
	Zespół ds. nowelizacji statutu i prawa szkolnego w związku ze zmianą prawa oświatowego/ zespół regulaminowy/ wewnętrzny systemu oceniania	20	
	Zespół ds. ewaluacji wewnętrznej	39	
	Zespół ds. koncepcji pracy szkoły/ zespół ds. rozwoju szkoły	2	
	Zespół ds. efektywności nauczania/ zespół EWD/ mierzenia jakości nauczania	14	
	Zespół ds. promocji szkoły/ wizerunku szkoły/ imprez środowiskowych	9	
	Zespół ds. pozyskiwania funduszy europejskich/projektów międzynarodowych/ wymiany międzynarodowej	5	
	Zespół ds. doskonalenia wewnętrznego/ doskonalenia zawodowego/ zespół samokształceniowy (koordynatorzy kierunkowych działań np. doradca zawodowy, lider WDN-u)	5	
	Zespół ds. awansu zawodowego	1	
	Zespół ds. informatyzacji danych	1	
	Zespół ds. zmian struktury szkoły	1	
	Zespół ds. zarządzania kryzysowego	1	
	Zespół ds. bezpieczeństwa w szkole	1	
	Zespół ds. rekrutacji	8	
	Zespół ds. układania planu lekcji	1	
	Zespół ds. do spraw organizacji egzaminów (procedur egzaminacyjnych)	1	
	Brak zespołów	Nie funkcjonują stale zespoły zadaniowe	

Dyrektorzy starają się, aby każdy nauczyciel oprócz realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych był zaangażowany w realizację innego zadania, które wybierze na zasadzie dobrowolności. Starają się, aby jednakowo obciążyć nauczycieli, biorąc pod uwagę ich predyspozycje i specjalizację przedmiotową. Co jakiś czas dyrektorzy celowo zmieniają się składy zespołów zadaniowych, tak aby każdy z nauczycieli mógł poznać inną część pracy szkoły, ale równocześnie starają się nie zakłócać sprawdzonych w zespołach metod pracy.

Cyt.: Nauczyciel na ścieżce rozwoju zawodowego sam powinien podejmować decyzje dotyczące tego, czego po kolei w szkole chce się nauczyć.

W innych szkołach podano przykłady kadencyjności pracy w zespole w okresie dłuższym niż jeden rok szkolny. Zespoły zadaniowe (2-3-osobowe) tworzone są najczęściej na podstawie reakcji nauczycieli na potrzebę zgłoszoną przez dyrektora podczas rady pedagogicznej lub wywieszenie listy propozycji. Zdarza się, że przydziału ról w zespołach dokonuje się na podstawie kwestionariuszy osobowościowych przygotowanych przez doradcę zawodowego lub zgłoszeń kandydatów na liderów przez zespół nauczycieli. W razie braku zgłoszeń kandydata na lidera dyrektor powołuje go, kierując się kompetencjami nauczycieli i cechami charakterologicznymi (*osoba otwarta, kompetentna, komunikatywna*). Lider dobiera zespół osób posiadających predyspozycje do jak najlepszego wykonania zadania. *Liczy się kreatywność, doświadczenie, kwalifikacje, deklarowane chęci nauczycieli oraz zakres ich obowiązków. Ważne, aby liderem była osoba potrafiąca budować właściwe relacje między ludźmi i potrafiąca organizować pracę w zespole.*

W wielu gimnazjach zespoły przedmiotowe przez lata pracują w tym samym składzie, co roku wybierając swego lidera, lub występuje „etatowy lider” – zmieniany przez dyrekcję dopiero w momencie stwierdzenia wypalenia zawodowego.

Do zadań zespołów należy opracowanie planów pracy, a potem przedstawienie wyników samooceny. Dyrektorzy starają się, aby jeden nauczyciel nie był w zbyt wielu zespołach, ale każdy powinien być w jakimś zespole, odnajdując ciekawą dziedzinę. Uzasadniając swoje opinie, dyrektorzy podkreślają ważność dbałości o potrzebę kształtowania umiejętności współpracy między nauczycielami, bo właśnie ten czynnik może sprawić, że szkoła będzie się rozwijać. Nauczyciele lepiej lub gorzej dogadują się ze sobą, w związku z czym dyrektorzy stwarzają nauczycielom możliwość dołączenia do danego zespołu lub odejścia z zespołu. Dyrektorzy poprzez wysokość dodatku motywacyjnego starają się wyrównać różnice w obciążeniu nauczycieli.

W szkołach, w których nie funkcjonują zespoły, grono pedagogiczne jest stosunkowo nieduże, liczy około 12-13 osób, razem z osobami dochodzącymi. To najczęściej szkoła o jednym oddziale na każdym poziomie klas, a w niej jeden matematyk, jeden nauczyciel uczący dwóch i więcej przedmiotów, np. fizyki i chemii. Obowiązuje w tej szkole zasada indywidualnej odpowiedzialności nauczycieli za wyniki nauczania i wychowania. Wszyscy muszą wiedzieć, co jest do zrobienia i współuczestniczyć w wykonaniu zadań.

W jednym z wywiadów wyraźnie uwidacznia się brak wiary w efekty pracy zespołowej nauczycieli, o czym może świadczyć poniższy cytat. Być może

wynika to właśnie z przyjętego modelu zarządzania. *Czy to możliwe, żeby posadzić nauczycieli po południu i zmusić ich, żeby jeszcze coś innego robili?*

Nasuwa się pytanie: czy to brak umiejętności zarządzania czy umiejętności przywódczych a może wypalenie zawodowe?

Generalnie dyrektorzy chętniej wypowiedzieli się na temat zadań, które wykonują poszczególne zespoły zadaniowe niż kryteriów innych niż specjalizacje przedmiotowe i funkcje pełnione w szkole przez nauczycieli (wychowawca). Najczęściej do pracy w zespołach zadaniowych nauczyciele zgłaszają się sami. Przewodniczącym zespołu zostaje najczęściej nauczyciel o cechach przywódczych.

Dyrektorzy przestrzegają przed powoływaniem zbyt dużej liczby zespołów w szkole, bo to niczemu dobremu nie służy. Zespół dobrze funkcjonuje podobnie jak każda instytucja, kiedy jest ktoś, kto nadzoruje jego pracę.

W praktyce życia szkolnego trudno znaleźć więcej niż 6 nauczycieli spełniających warunki bycia twórczym, bardzo dobrym wychowawcą, bardzo dobrym dydaktykiem i dodatkowo zaangażowanym w różne dziedziny życia szkolnego.

Poniżej podano sprawdzające się w praktyce szkolnej przykłady preferencji kompetencji nauczycieli w zespołach zadaniowych, ze względu na kwalifikacje do wykonania danego zadania.

Zespoły zadaniowe – wybrane zostały na podstawie cech charakteru nauczycieli, takich jak: odpowiedzialność, skrupulatność, dokładność, systematyczność, albo przedmiotowych umiejętności, np. matematycznych.

Dobierając nauczycieli do zespołów, najczęściej kieruję się doświadczeniem nauczyciela (kilkunastoletni staż) oraz ukończonymi formami doskonalenia zarówno wewnątrzszkolnego, jak i zewnętrznego (kursy, studia podyplomowe). To szczególnie odpowiedzialne osoby, które wszystko zrobią na czas.

Najczęściej w skład zespołu wchodzi 2-3 osoby. Mówiąc o zespołach, dyrektorzy najczęściej mówią o zespołach fachowców przede wszystkim ze względu na fakt, że najczęściej sami nauczyciele dokonują wyborów zespołów, w których pracy chcieliby wziąć udział. Często dodatkowo szkolą się, by osiąść pełną, rzetelną i fachową wiedzę przydatną do wykonania zadań zespołu. Dzielą się wiedzą i umiejętnościami z pozostałymi członkami rady pedagogicznej w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli (WDN), tak aby pozostali nauczyciele w przyszłości potrafili wykonać analizę wybranych obszarów pracy szkoły. Zespół wychowawczy – tworzą nauczyciele uczący w danej klasie, wychowawca, czasem i pedagog.

Zespół ds. promocji – przydatny jest udział w zespole informatyka i polonisty.

Zespół ds. ewaluacji wewnętrznej – zmienia się w zależności od obszaru podlegającego ewaluacji, np. do obszaru „współpraca ze środowiskiem lokalnym” powoływani są: psycholog, pedagog, nauczyciel świetlicy i biblioteki.

Zespół ds. analiz wyników nauczania/ osiągnięć edukacyjnych, w tym egzaminów próbnych i końcowych – nauczyciele ze wszystkich zespołów

przedmiotowych, którzy wcześniej zostali przeszkoleni, w tym czasem także z zakresu EWD i egzaminatorzy.

Zespół ds. EWD – nauczyciel po udziale w szkoleniu EWD oraz przewodniczący zespołów przedmiotowych.

W zespole ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej – przewodniczącym zespołu jest pedagog, a wychowawcy klas są członkami zespołu, czasami także nauczyciele uczący ucznia.

W zespole współpracy międzynarodowej (każda wymiana jest projektem) – znajomość języka obcego oraz chęć działania w tym zakresie. Podział ról obejmuje wyznaczenie osoby, która napisze wniosek, i osób odpowiedzialnych za organizację poszczególnych dni, gdy grupa jest w Polsce.

W zespole ds. poprawy wyników nauczania/ wyników egzaminu gimnazjalnego – przedstawiciele nauczycieli uczących przedmiotów objętych egzaminem oraz posiadający dodatkowe kwalifikacje z zakresu pomiaru dydaktycznego i efektywności nauczania.

Zespół ds. profilaktyki i spraw wychowawczych – w obu zespołach przewodniczącym zespołu jest pedagog, a członkami doświadczeni wychowawcy, także ci, którzy aktualnie nie mają wychowawstwa, a mogą służyć pomocą, oraz biolog (przedmiotowa pomoc).

Zespół ds. nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych – zgłaszanie kandydatur spośród nauczycieli matematyki, biologii, geografii, fizyki i chemii i wybór przewodniczącego na radzie pedagogicznej.

Zespół ds. diagnoz i analiz – w jego skład weszli przewodniczący zespołu humanistycznego, matematyczno-przyrodniczego i językowego oraz wicedyrektor.

Zespół ds. promocji szkoły/ wizerunku szkoły/ obchodów jubileuszowych – kreatywni doświadczeni nauczyciele, otwarci na koncepcje uczniów i nauczycieli), rzetelni, posiadający przydatne kompetencje, np. informatyczne, redakcyjne, sceniczne.

Zespół kierowniczy/ zarządzający – dyrektorzy, przewodniczący zespołów przedmiotowych, pedagog, reprezentant zespołu wychowawczego.

Zespół ds. frekwencji – lider, wychowawcy klas (miesięczne raporty, kontakty z rodzicami).

W szkołach, w których nie funkcjonują zespoły, grono pedagogiczne jest stosunkowo nieduże, liczy około 12-13 osób, razem z osobami dochodzącymi (łączącymi etaty w różnych szkołach). To najczęściej szkoła o jednym oddziale na każdym poziomie klas, a w niej jeden matematyk, jeden nauczyciel uczący dwóch i więcej przedmiotów, np. fizyki i chemii. Obowiązuje zasada indywidualnej odpowiedzialności nauczycieli za wyniki nauczania i wychowania. Wszyscy muszą wiedzieć, co jest do zrobienia, i współuczestniczyć w wykonaniu zadań.

Podsumowanie

W polskim systemie oświaty trwa wdrażanie wielu nowych rozwiązań, które w istotny sposób oddziałują na życie gimnazjów. Nakładają się na nie problemy demograficzne i ekonomiczne, które decydują o utrzymaniu małych gimnazjów. Już na szczeblu gimnazjalnym szkoły rywalizują o uczniów, starając się utrzymać na rynku edukacyjnym. Wszystkie trzy analizowane zagadnienia, o które pytano dyrektorów, są bardzo uzależnione od liczby uczniów i nauczycieli w szkole i to one decydują o możliwych rozwiązaniach doboru nauczycieli do klas i organizacji współpracy między nauczycielami. Szkoły wyraźnie demokratyzują się poprzez wpływ rodziców np. na to, do jakiej klasy i z kim będzie chodziło ich dziecko, a także możliwość wyboru klasy autorskiej. Dyrektorzy dbają, aby w każdej klasie znalazły się kilkuosobowe zespoły uczniów z jednej miejscowości oraz nie znaleźli się uczniowie zantagonizowani na wcześniejszym etapie edukacyjnym. Starają się stworzyć zespołom nauczycieli porównywalne warunki pracy w klasach, rozdzielając uczniów wymagających specjalnej troski ze względu na stan zdrowia i specyficzne potrzeby edukacyjne do wszystkich klas.

W każdym gimnazjum oprócz zadań związanych z przedmiotowym przydziałem godzin dydaktycznych i wychowawczych nauczyciele podejmują wiele działań we współpracy z innymi. Organizacja stałych zadaniowych zespołów ma miejsce w większych gimnazjach. W małych gimnazjach najsilniej obciążeni są dodatkowymi pracami nauczyciele na pełnych etatach. Przydział dodatkowych zadań nauczycielom odbywa się, gdy to jest tylko możliwe, z uwzględnieniem dodatkowych kwalifikacji nauczycieli uzyskanych poza szkołą, zdolności interpersonalnych i ich zgody.

Dyrektorzy gimnazjów wykorzystujący zdolności przywódcze znajdują sposoby na inspirowanie, angażowanie oraz wzmacnianie nauczycieli, na odkrywanie ich umiejętności, zdolności, pozwalają na planowanie rozwoju zawodowego według ich własnych pomysłów i zainteresowań. To właśnie dyrektorzy-przywódcy mają większą szansę na autentyczne zmotywowanie nauczycieli do wspólnego formułowania celów, tworzenia strategii rozwoju szkoły i jej urzeczywistnienia, organizowania środowiska pracy, które zachęca do bycia zaangażowanym na rzecz szkoły.

Bibliografia

1. K. Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna*, WSIP SA, Warszawa 2000, s.116.
2. J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą* [w:] „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 2.
3. B. Niemierko, *Diagnostyka Edukacyjna*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 68.