

Wyzwania Reformy26 „Kompas Jutra”

Raport z seminarium fokusowego



Wyzwania

Reformy26.

„Kompas Jutra”

Raport z seminarium fokusowego

Seminarium eksperckie na temat

zmian programowych w szkołach

17 października 2025 r., Duży Pokój, Warszawa

Spis treści

Wstęp	2
Nota metodologiczna	2
Stan wiedzy o reformie	3
Szanse	6
Wyzwania i potrzeby	10
Kontekst polityczny: niepewność i brak stabilizacji	10
Brak konkretnych wytycznych i terminów	15
Problemy kadrowe i społeczna pozycja nauczyciela	19
Nowa wizja kuratorium oświaty	28
Biurokracja – między standaryzacją a autonomią	30
Uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi	33
Napięcia w relacjach z rodzicami	36
Ocenianie i rankingi	38
Wsparcie ze strony samorządu i finansowanie	40
Pozostałe rekomendacje	42
Egzaminy	42
Wychowawcza rola szkoły	42
Korepetycje	43
Liczebność klas	43
Badania i oparcie zmian na danych	44
Rola dyrektora	44
Podsumowanie	47

Wstęp

Raport przedstawia kluczowe wnioski z badania jakościowego przeprowadzonego w formie grupy fokusowej z udziałem dyrektorów i nauczycieli – osób bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie reformy edukacji, znanej jako „Reforma26. Kompas Jutra”. Celem badania było zebranie ich perspektyw i opinii oraz, na tej podstawie, zdiagnozowanie wyzwań i potrzeb związanych z wprowadzeniem zmian.

Ministerstwo Edukacji Narodowej prezentuje „Kompas Jutra” jako strategiczną, długoterminową odpowiedź na wyzwania współczesnego świata, która dostosuje polską edukację do potrzeb XXI wieku. Główne założenia reformy, w tym profil absolwenta skupiający się na kompetencjach fundamentalnych, a także zmiana podejścia do nauczania spotykają się z ogólną aprobatą środowisk szkolnych. Uczestnicy badania wyraźnie wskazują, że kierunek zmian jest słuszny, a idea nowej polskiej szkoły jest im bliska.

Niestety entuzjazmowi związanemu z wizją reformy towarzyszy poczucie niepewności i liczne obawy. Podstawowym problemem jest niewielka wiedza na temat proponowanych zmian. Uczestnicy badania oceniają swoją wiedzę co najwyżej na poziomie dostatecznym, a część z nich zauważa w swoich środowiskach wręcz zupełny brak świadomości i wiedzy na temat reformy. Słaby przepływ informacji na linii ministerstwo-szkoły podsyca poczucie, że kadra kierownicza i nauczyciele są pozostawieni sami sobie, bez odpowiedniego wsparcia i jasnych instrukcji.

Raport identyfikuje kluczowe obszary, w których konieczne jest pilne wsparcie – od konkretnych wytycznych i harmonogramów, poprzez wzmocnienie społecznej i prawnej pozycji nauczyciela, aż po zapewnienie stabilności politycznej dla długofalowego sukcesu reformy.

Nota metodologiczna

Celem badania było zidentyfikowanie głównych wyzwań, obaw i potrzeb związanych z wdrażaniem reformy „Kompas Jutra” z perspektywy praktyków i praktyczek edukacyjnych. Do rozmowy zaprosiliśmy przede wszystkim dyrektorki i dyrektorów szkół podstawowych z różnych miast. Rekrutacja przebiegała metodą kuli śnieżnej. W badaniu wzięło udział 9 osób: cztery dyrektorki i dwoje wicedyrektorów szkół publicznych, dwie dyrektorki szkół niepublicznych (jedna od września na emeryturze) oraz nauczycielka pracująca obecnie w szkole publicznej i niepublicznej. Wywiad

fokusowy odbył się 17 października 2025 r. w Warszawie i trwał ponad 3 godziny. Składał się z sześciu części: wprowadzenie, świadomość i rozumienie reformy, główne wyzwania, oczekiwane wsparcie, rekomendacje, podsumowanie. Dyskusję moderowała Agata Gójska w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz. Towarzyszyły jej: Magdalena Swat-Pawlicka (Szkoła Edukacji PAFW i UW) oraz Alicja Pacewicz i Karolina Prus-Wirzbicka (SOS dla Edukacji). Wywiad został nagrany, a następnie stranskrybowany i przeanalizowany metodą indukcyjnej analizy tematycznej.

Stan wiedzy o reformie

Dyrektorzy i nauczyciele nie czują się poinformowani

Cały czas czuję, że reforma to kierunek, idea, wartość, wizja i tutaj postawiłabym kropkę. Nie czuję, że jest to pewność, że jest to plan, harmonogram. Porównując to do mojej pracy, to tak jakbym stanęła przed dziećmi i powiedziała: „słuchajcie, zrobimy przedstawienie” (w tle: I będzie miało tylko tytuł. I będzie wspaniałe przedstawienie.). I będziecie w tym uczestniczyć. I wy będziecie w tym ważni. Ja to słyszę i ja to lubię słyszeć, ale też jesteśmy zobowiązani do tego, żeby podjąć konkretne działania, więc ja po prostu oczekuję konkretnych wytycznych: co krok po kroku w tym przedstawieniu będzie się odgrywać, kto będzie kim, kto w jaką rolę wejdzie i kto w którym momencie będzie występował¹.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie



Mimo tego że w naszym seminarium fokusowym wzięły udział osoby chętne, a więc szczególnie zaangażowane i zainteresowane tematyką reformy (pojawily się nawet osoby zaangażowane w tworzenie nowych podstaw programowych), to swoją wiedzę o nadchodzących zmianach oceniają nisko, co najwyżej na ocenę dostateczną. W skali od 1 do 5 większość uczestniczek i uczestników własny stan wiedzy o „Kompasie Jutra” oceniała na „tróję”. Najwyższa nota to 3,5, ale pojawiły się też jedynki i dwójki.

Niektórzy, odnosząc się do swoich rozmów z innymi dyrektorami i nauczycielami, przyznali, że część środowiska mogłaby wręcz wystawić ocenę: zero. Najlepszą ilustracją tego faktu jest przytoczona rozmowa, w której **osoba pytana o to, czy wie, jakie są założenia „Kompasu Jutra”, odpowiedziała: „Czym jest «Kompas Jutra»?”**. I nie był to odosobniony przypadek w doświadczeniach naszych rozmówców.

¹ Część cytatów wykorzystanych w raporcie została skrócona i zredagowana stylistycznie.

Ja siebie oceniałabym na dwa minus. Ale dodam, że miałam spotkanie z dyrektorami z mojej grupy, zaczęłam zadawać pytania i powiem szczerze, że większość tych dyrektorów to chyba nawet na zero by odpowiedziała.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Jak zapytałam... czy wie, jakie są założenia „Kompasu Jutra”, to ona się zapytała, czym jest „Kompas Jutra”.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Jak mówiłam o „Kompasie Jutra”, że jadę dzisiaj na spotkanie, to nauczyciele byli zdziwieni, co to jest, i mówili: „ale po co ty tam jedziesz? My już tyle razy wypowiadaliśmy się na różne tematy, nikt nas nie słucha”, więc **oni już nie mają takiej nadziei.***

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Tym, co budzi najwięcej wątpliwości, jest kwestia wdrożenia reformy. Uczestnicy rozumieją i **zgadzają się z kierunkiem proponowanych zmian, ale martwią się brakiem szczegółów organizacyjnych**, w tym terminów realizacji poszczególnych etapów reformy.

Ja oceniałbym na trzy. Po prostu jest bardzo dużo niewiadomych. Było rzuconych wiele haseł, ale te wątki nie są pociągnięte dalej. Nie wiem, co będzie z pozostałymi filarami, poza podstawami programowymi.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Ja też oceniam na trzy. To są bardzo ładnie brzmiące, sloganowe słowa, hasła, z którymi trudno się nie zgodzić, natomiast nie ma kwestii czysto organizacyjnych, które precyzowałyby szczegóły tych zmian. Czyli **znalazłam odpowiedź na pytanie: „co?”**, ale **nie znalazłam na: „jak, kto, kiedy, gdzie?”**.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Ja też wskazuję taką dostateczną ocenę. Jestem z natury optymistką, ale zapowiedzi „Kompasu Jutra” **porównałabym do takiej wizji Pendolino: będziemy szybko, jak najszybciej dążyć do tego, żeby spełnić jakieś tam oczekiwania.** Jakies tam, bo rzeczywiście dokumenty, z którymi się zapoznałam, są pełne pięknych sloganów. Natomiast to są ogólniki, które nam niewiele mówią. Mogą zachwycić, ale na sekundę. Kierownikiem tego pociągu będą dyrektorzy szkół – bo nauczyciele wsiądą albo nie wsiądą – **i obyśmy się nie rozbili po prostu.***

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Brak odpowiedniego poinformowania dyrektorów przekłada się na brak poinformowania nauczycieli – nawet **gdy zadają pytania, to dyrektorzy często nie potrafią na nie odpowiedzieć**. Stają się buforem, ale nie czują się na siłach, by występować w tej roli. Najpierw sami potrzebują otrzymać więcej informacji, w tym konkretnych wytycznych i terminów, żeby mogli przekazać swoim nauczycielom nie tylko wiedzę, ale i motywację, zapał do zmian, przekonanie o ich znaczeniu i celowości.

Znamy ogólny plan, jakieś ramy, propozycje, które na razie na tym etapie odbiór mają dobry i ja też jestem pozytywnie nastawiona, ale ze względu na brak obiektywnych szczegółów – góra dwa z mojej strony. Wiem niewiele. Dwa.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

*Ja swoją wiedzę oceniam na jeden. Wczytywałam się z wielką nadzieją, natomiast mój odbiór jest taki: **są hasła, jest idea. Nie ma konkretności**. Nie umiem odpowiedzieć na wiele pytań odnośnie „Kompasu Jutra”. Samej sobie, swoim koleżankom i kolegom.*

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

*Czasami tak się zastanawiam: **papier sobie, życie sobie, tak jak w każdej reformie**. Staralam się poczytać o tym, to co znalazłam, hasła są piękne, przyjazna szkoła, bardzo ładne... a życie sobie po prostu.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Należy przy tym podkreślić, że dyrektorzy i nauczyciele **czują się w tej sytuacji pozostawieni sami sobie**. Wiedzą, że to na nich spadnie główna odpowiedzialność za wdrożenie reformy, za **wypracowanie wszystkich szczegółowych rozwiązań**, jeżeli nie otrzymają dostatecznie określonych ram działania i wskazówek z góry. Dodatkowo obawiają się, że to oni poniosą konsekwencje ewentualnych niepowodzeń – jeżeli reforma „nie zadziała”, nie zostanie wprowadzona w oczekiwanych terminach.

*Ja oceniałabym na dwa. To jest kolejna reforma, przez którą przechodzę. Mam wrażenie za każdym razem, że to jest rząd pobożnych życzeń. **Cały ciężar kolejnej reformy zostaje przerzucany na szkołę**. Nie ma rozwiązań praktycznych, nie ma poradnictwa, nie ma zdjęcia różnych elementów, które pomogłyby nauczycielom i szkołom wejść w tę reformę w sposób odpowiedzialny, możliwie bez stresu i taki, który rzeczywiście dałby satysfakcję obu stronom.*

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Nawet jeżeli są bardzo zaangażowani, nawet jeżeli głęboko współuczestniczą w tym procesie, to i tak mają poczucie, że ich wiedza nie jest wystarczająca. Mimo że są

przekonani co do kierunku zmian – **nie mają poczucia bezpieczeństwa i czują, że cały proces wdrażania reformy spadnie na ich barki.**

*Przez wiele lat wielu ministrów, wprowadzając każdy swoją reformę, powtarzało takie zdanie: „Mamy świetnych dyrektorów, doskonałych nauczycieli, **poradź sobie**”. I to tak samo dotyczy tej sytuacji, bo dyrektorzy i nauczyciele będą musieli to wprowadzić bez względu na to, jak zostaną przygotowani i czy im się to będzie podobać. Więc trochę **jesteśmy w sytuacji bez wyjścia.***

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Szanse

Wszyscy zgadzamy się co do kierunku zmian

Od razu zobaczyłam w tym siebie i mój zespół.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Doceniam to, że pierwszy raz reforma wygląda w taki sposób, że nie ma zmiany podstaw programowych, tylko wcześniej jest koncepcja.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Te wartości są mi bliskie.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie



Głównym przesłaniem tej części rozmowy – dotyczącej szans, które otwiera reforma, i pozytywnych zmian, które może przynieść – jest ogólna zgoda co do kierunku zmian. Dyrektorkom i nauczycielom **podoba się generalna wizja, idea stojąca za reformą**. Doceniają też jej poszczególne elementy.

Jednak należy zaznaczyć, że za tą pozytywną oceną stoi wiele obaw dotyczących tego, jak zmiany mają wejść w życie. Wynikają one, co zostało już wyraźnie przedstawione w poprzedniej części, z braku konkretnych wytycznych, harmonogramu i słabego przepływu informacji.

Te wartości są mi bliskie. **Bardzo cenię to, że dzieci mają doświadczać.** Że ta sprawczość i to wszystko jest bardzo cenne. Ale mam przy tym też bardzo dużo obaw. Czyli wizja, idea – super, tylko dalej idzie konkretny strach, niepewność.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Zdaniem naszych rozmówców na docenienie zasługuje fakt, że **reforma uwzględnia ogólne trendy i dynamiczne przemiany współczesnego świata**, takie jak postawy indywidualistyczne czy mniejsza samodzielność dzieci.

Doceniam też, że to jest odpowiedź na rzeczywistość nie tylko w edukacji, ale w świecie. Widzimy, że dzieci są mało samodzielne, mało odpowiedzialne. Że popełniamy jako dorośli błędy, że raczej staramy się przygotować drogę dla dziecka, a nie dziecko przygotować do drogi. Więc odpowiedzią na to jest sprawczość. **Widzimy w świecie coraz bardziej tendencje indywidualistyczne. Odpowiedzią na to jest współpraca.** I tak jak np. sama koncepcja doświadczeń edukacyjnych, które właśnie mają pokazywać sprawczość uczniów. Oni mają wykonywać konkretne działania, samodzielnie je planować, realizować i ewaluować po to, żeby właśnie pokazać swoją sprawczość.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

W tym momencie polska edukacja jest w strasznym stanie. Jest tak krytycznie źle, że **trzeba to zmienić i to jest faktycznie dobry kierunek.** Jesteśmy po wielu latach, kiedy zupełnie inne rzeczy były stawiane jako priorytety w edukacji, które były po prostu zmarnowaną dekadą tak naprawdę. Wydaje mi się, że te zmiany powinny być rozpoczęte dużo wcześniej i w tym momencie my **przegapiamy pewną cywilizacyjną zmianę, która się dzieje w ogóle na świecie, i to jest jakaś próba dogonienia** tej rzeczywistości, która nam coraz bardziej ucieka.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jednym z aspektów, które zdobyły szczególne uznanie naszych rozmówców, jest **profil absolwenta.** Doceniają fakt, że punktem wyjścia do reformy jest refleksja na temat tego, jaki powinien być uczeń opuszczający szkołę. Że **istnieje ogólny cel, przemyślane założenia, które stanowią podstawę do dalszych kroków.** Towarzyszy temu poczucie, że jest to inne podejście niż podczas dotychczasowych reform, i jest to zmiana pozytywna.

Pierwszy raz jest coś takiego, że powstał profil absolwenta, że ktoś w ogóle zaplanował jakiś cel edukacji. Więc zaczynamy od celu i teraz pytanie, co zrobić, żeby ten cel zrealizować.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Postawę dyrektorów dobrze wyraża metafora drogi – nie do końca wiemy jeszcze, jak mamy ją przejść i co nas na niej spotka, ale znamy cel tej podróży i faktycznie chcemy do niego dotrzeć.

*Doceniam to, że pierwszy raz reforma wygląda w taki sposób, że nie ma zmiany podstaw programowych, tylko **wcześniej jest koncepcja**. I oczywiście ja rozumiem, że możemy dyskutować o samej koncepcji, ale dla mnie to jest wartość tej spójności, która miała towarzyszyć wszystkim podstawom programowym. To znaczy, że jest kierunek i on ma się odzwierciedlić w takich operacyjnych dokumentach, jakimi są podstawy programowe. Doceniam też to, że nie skupiamy się na przedmiotach. To znaczy, ja naprawdę doceniam kompetencje fundamentalne i przekrojowe.*

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Większość uczestników grupy fokusowej podziela **pozytywne opinie na temat nowych podstaw programowych**. Jednocześnie podkreślają, że są one tylko jednym z wielu elementów reformy edukacji. Aby reforma przebiegała zgodnie z założeniami albo przynajmniej zmierzała w pożądanym kierunku, to potrzeba o wiele więcej niż zmiany treści nauczania i (choćby najpiękniejszych) celów. Dyrektorzy i nauczycielki na każdym etapie rozmowy stanowczo podkreślają: należy zapewnić praktyczne ramy umożliwiające wprowadzenie zmian.

Ja z nimi [nauczycielami - przyp. red.] to omawiam, pytam na przykład o podstawy programowe. Polonistki są zachwycone nową podstawą programową polskiego, lekko sfrustrowane, że nie wiedzą, czy to pójdzie, czy nie namiesza się w systemie na nowo. Matematyka też okej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

*Trzeba oddzielić **podstawy programowe**, które nam się podobają, to jest zupełnie inna bajka. I **nasi nauczyciele to udźwigną**. Naprawdę. Ale zmiana musi być kompleksowa, żebyśmy mieli właśnie tę sprawczość, te inne wartości, które widzimy, do których mamy dążyć, żeby stworzyć taką wspólnotę, która będzie się rozwijać i pracować nad tą zmianą z roku na rok małymi krokami.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Część naszych rozmówców entuzjastycznie i z wielką nadzieją podchodzi do założeń reformy, czując, że wprowadza ramy, zgodnie z którymi **chcą pracować w swoich szkołach**. Jednym z bardzo konkretnych przykładów, który przywołują dyrektorzy, jest określenie wstępnego i oczekiwanego poziomu w zakresie kompetencji fundamentalnych – językowych i matematycznych. Wiele komentarzy dotyczyło również doświadczeń edukacyjnych oraz budowania uczniowskiej sprawczości i współpracy.

Jak to przeczytałam, od razu zobaczyłam w tym siebie i mój zespół, ponieważ to bardzo pasuje do tego, co z nimi chcę zrobić. Już mamy z grubsza w klasach 1-3 wdrożone rubriki, monitorowanie. I to, że tu jest rozpisane, że jest ten poziom wstępny i oczekiwany, to jest po

*prostu jakbym Pana Boga w środę wieczorem, jak to przeczytałam, za nogi złapała. **Nie dam sobie tego zabrać, obojętnie jaki oni będą mieli pomysł, czy to pójdzie, czy nie. Zamierzam to zrobić** z nauczycielami. Pokazuję im pragmatyzm. Tylko my mamy więcej poziomów, bo tu jest za bardzo białe i czarne – wstępny i oczekiwany, po drodze się dużo wydarzy. Ale to są bardzo dobre ramy. Ja jestem na tak.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Co istotne, w wypowiedziach dyrektorów pojawia się przekaz: **niektóre z tych rzeczy robimy w swoich szkołach od lat**. Znają te rozwiązania, część z nich udało im się wypracować samodzielnie dzięki latom doświadczenia, zaangażowania, współpracy z innymi. Teraz te dobre praktyki mają szansę zostać wdrożone systemowo, na szeroką skalę. Jest to też ważna wskazówka w zakresie komunikacji. Warto dyrektorów docenić i motywować. Korzystny byłby sygnał: robicie to dobrze, działajcie tak dalej, chcemy, żeby inni brali z was przykład.

*Patrząc na te propozycje, które są zawarte chociażby w podstawie programowej, sposób zapisu tabel, tych określonych umiejętności, które uczniowie mają pozyskać, ja **mam wrażenie, że ktoś zapisał coś, co ja wypracowałam dwadzieścia parę lat temu**, kiedy zaczynałam pracę. Ja robię swój własny sposób pracy z uczniami, podchodząc do tego tak jak na początku, pod okiem doświadczonych, już nieżyjących nauczycieli, którzy mówili, że np. z języka polskiego uczeń musi czytać, pisać, mówić i w tym zakresie powinien umieć to tak, tak lub tak.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

*To znaczy faktycznie jest świetnia wizja i ja się z tym zgadzam całkowicie. U mnie w szkole część z tych rzeczy, oczywiście absolutnie nie wszystkie, ale **część z tych rzeczy dla większości nauczycieli będzie bliska**. Część z tych rzeczy usiłujemy wprowadzać już od dłuższego czasu i raz nam się wydaje, że już jest okej, raz nam się tam coś potknie, więc wizja jak najbardziej na tak.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Kolejna szansa, o czym mówi np. dyrektorka z Rudy Śląskiej, polega na tym, że **niezależnie od różnych zawirowań poszczególne elementy reformy można wdrożyć w swojej szkole i już ich „nie oddać”**. Nawet jeżeli pojawiłyby się komplikacje we wprowadzeniu całościowej reformy, jako dużego i złożonego projektu, wrażliwego na różne zmiany, w tym polityczne. Nauczyciele są chętni i gotowi wdrażać wiele z założeń „Kompasu Jutra” nawet od zaraz. Jeżeli otrzymają konkretne wskazówki i merytoryczne wsparcie, ten proces przebiegnie bardziej sprawnie (zamiast „wyważać otwarte drzwi”), a poszczególne rozwiązania zostaną z nimi na wiele lat.

Należy podkreślić, że **obok wypowiedzi optymistycznych oraz pełnych nadziei równie często, a nawet częściej pojawiają się te wyrażające bezradność, obawy i postawy bardzo krytyczne.** Dość powszechne jest przekonanie, że choć założenia są piękne i słuszne, to „rozbijemy się o szarą rzeczywistość”. Niektórym trudno jest uznać pozytywne strony zmian, kiedy skupiają się na tym, jakie pytania to w nich wywołuje, jak wiele jest niewiadomych i przeszkód, które pojawią się na drodze do nowej polskiej szkoły.

Myslę sobie: masz nie jęczeć, masz znaleźć coś ciekawego... Nie mogę tego znaleźć. Nie będziemy mieć odpowiedniej kadry, to w większości szkół to nie pójdzie. Jeżeli nie będzie zupełnie inaczej prowadzonego nadzoru, to to nie pójdzie.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Dopóki nie zmieni się sytuacja kadrowa i finansowa, to rozjeżdża nam się rzeczywistość polskiej szkoły z bardzo słusznymi, fantastycznymi, idealistycznymi założeniami. Szanse są bardzo małe w tej sytuacji, w jakiej jesteśmy. **Bardzo mnie denerwuje zmuszanie do szukania pozytywów tam, gdzie jest bardzo dużo negatywów. Nie jestem w stanie powiedzieć, że coś, co jest fikcją w dzisiejszych realiach, ma wielkie wartości pozytywne.***

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Obawy dotyczą też tego, że niektóre z założeń pozostaną w sferze idei, że idealistyczne wizje nie przełożą się na realną zmianę. Jednocześnie dyrektorzy i nauczyciele są gotowi pracować nad tym, żeby reforma naprawdę się wydarzyła, a nie skończyła jedynie na konstatacjach, do których w toku swojej pracy dochodzili wcześniej już wielokrotnie.

Mieliśmy już ścieżki międzyprzedmiotowe, próbowaliśmy realizować różne rzeczy zbieżne, podobne. Mieliśmy również pracę z problemami, z podejmowaniem projektów, to potem się ograniczało tylko do tego, żeby był wydruk na pierwszej stronie zakończenia szkoły gimnazjalnej, że dany uczeń w tym roku realizował taki projekt. (...) Nasza wizja absolwenta sprzed 28 lat wisi przy wejściu do sekretariatu, pięknie namalowana przez uczennicę, z tymi hasłami, które chcemy osiągnąć, chcemy, żeby nasz uczeń taki właśnie był. I to się pokrywa z tym, co teraz wychodzi. (...) Trochę się boję, że to takie odkurzanie...

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Przekonaniu o słuszności kierunku zmian towarzyszy chęć pracy nad nimi małymi krokami. Wszyscy mają świadomość, że tak ogromna zmiana **nie wydarzy się z dnia na dzień.** Stąd też apele środowisk edukacyjnych o szybsze, bardziej szczegółowe ogłoszenia w sprawie reformy, aby realnie mogli zacząć się do niej przygotowywać. Wszystko to wymaga czasu, ale co od jednego panuje zgoda: **chcemy iść w tym kierunku.**

*Może ja to rozumiem źle, ale ja nie mam takiego poczucia, że wszyscy musimy teraz stworzyć idealne szkoły, tylko że to jest pokazanie kierunku, że mamy budować szkoły w tę stronę, żeby dzieci były bardziej sprawcze, bardziej współpracujące, bardziej krytycznie myślące, a nie bardziej egoistyczne, bardziej skupione na wynikach egzaminów. Nie czuję tego tak, że to jest oczekiwanie, że teraz stworzymy idealny świat i będzie jak u Huxleya, właśnie nowy wspaniały świat. **Po prostu jesteśmy w tym miejscu i możemy pójść w różne strony i idziemy w tamtą.***

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

jest nieobowiązkowa. Wszystko się posypało. Więc brak takiej pewności, że nawet to, co słyszymy, co jest już niby decyzją i jest zapowiadane, zostanie wprowadzone.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Moja szkoła jest duża i ułożenie planów tak, żeby wpleść tę edukację zdrowotną na pierwsze i ostatnie lekcje, bo nie wiadomo było, ile dzieci będzie chodziło na tę edukację, to był, no, majstersztyk. A potem całe klasy wypadły.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Nam co pół roku wprowadzają nowe rozporządzenie. Mało tego, zanim ja się dogrzebię do jednolitego tekstu, nie mam czasu szukać. Więc żeby tutaj był porządek. To znaczy, wchodzi rozporządzenie, to niech ono trochę pobędzie, a nie...

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Mam takie wrażenie, że nikt, już nie mówiąc w IBE, ale w MEN-ie, nie wie tak naprawdę, co z tego wszystkiego będzie. Tak jak było z tymi kompetencjami ruchowymi, które zostały nagle wciśnięte po prostu przez ministerstwo, mimo że już wszystko było dograne. Więc tutaj wydaje mi się, że nawet nie ma jakiegoś takiego nadzoru nad tym odgórnego.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Dla środowiska edukacyjnego taka sytuacja jest niezwykle frustrująca. **W postępowaniu rządzących brakuje im konsekwencji i stabilności** – zdecydowanego podążania ustalonym torem działania. Trudno jest zaangażować się w pełni w zapowiadane zmiany, jeżeli do ostatniej chwili nie ma pewności co do tego, jak będą one wyglądały i czy decyzje uznane już za pewne, nie zostaną ostatecznie przeformułowane.

Chciałabym mieć taką pewność, że jeżeli ktoś coś ustala i coś wdraża, to że to jest przemyślane, to jest pewne, to jest stabilne i ja wtedy tę stabilność też będę czuła. W tej chwili tego nie czuję. Kolejna rzecz to właśnie to prawo, które nas nie chroni, i czuję, że dyrektorzy się boją, że my się boimy, że to wszystko się opiera na tych najniższych szczeblach.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Kadra oczekuje odwagi. **Dyrektorzy życzą sobie samym i swoim nauczycielom odwagi we wprowadzaniu ważnych, mądrych zmian w polskiej szkole. Ale tej odwagi oczekują również od Ministerstwa Edukacji Narodowej.** Jeżeli została zaplanowana kompleksowa reforma szkolnictwa, to osoby za nią odpowiedzialne powinny wykazać się odwagą i konsekwencją w dążeniu do określonego celu.

Muszę powiedzieć, że poziom braku odwagi ministerstwa jest dla mnie trudny do zaakceptowania. Nikt nie musiał robić reformy. Można było się przebijać przez 4 czy 8 lat bez reformy, naprawdę. Natomiast jest dla mnie niepojęte... **Jak człowiek wchodzi pod prysznic, to musi się zamoczyć. Naprawdę nie ma innego wyjścia.** To mnie zadziwia naprawdę, ta nieumiejętność stwierdzenia, że jak się mówi A, to trzeba powiedzieć B, C i tak dalej. Jeszcze gdyby to było wycofywanie się pod wpływem argumentów, to ja bym to rozumiała. Dla mnie ono jest koniunkturalne.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Odpowiedzialności za to, co robią i co proponują. Żeby nie przerzucali odpowiedzialności na „niższe piętra”. To ministerstwo odpowiada za to, co wymyśliło. Jeżeli zleciło Instytutowi Badań Edukacyjnych, to również odpowiada za to, co to IBE przygotowuje.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Drugi problem odnoszący się do politycznego kontekstu reformy edukacji to **brak pewności, czy będzie ona kontynuowana w przypadku zmiany władzy.** Tak kompleksowa reforma powinna być zaplanowana i rozłożona w czasie, nie da się myśleć o niej krótkoterminowo. Tymczasem w wypowiedziach naszych rozmówców dobitnie wybrzmiewa obawa, że zmiany nie zostaną nawet przeprowadzone do końca i zacznie się proces ich odwracania lub gruntownej przebudowy.

Ja się boję, że to się skończy na pobożnych życzeniach. Pamiętam, jak wchodziły gimnazja i z jakim oporem myśmy się do tych gimnazjów przygotowywali. Ja po prostu byłam tak przeciwna gimnazjom, pamiętam to do dziś. Powiedziałam, że koszmarniejszy mojego życia. I po tych latach takiej dobrej pracy, wszystkiego, co naprawdę się udało nam poukładać, było: do widzenia, żegnamy państwa. A teraz po prostu ja nie wierzę, że to potrwa dłużej niż rok lub dwa. I tu jest jeszcze gorsza sytuacja. Wtedy myśmy naprawdę zdążyli wypracować fantastyczny model. A **teraz nawet nie mam tej wiary, że to potrwa chociaż troszkę.**

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Wydaje mi się, że my po prostu za chwilę nie będziemy mieli czasu na wdrożenie tej reformy, bo jak Państwo widzą, co się dzieje w polityce, dwa lata rządów minęło, a za chwilę następny przyjdzie rząd. Więc boję się, że to będzie wszystko znowu. Nawet nie wprowadzą tej reformy i to będzie odwrócone.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Taki stan działa również demotywująco na dyrektorów i nauczycielki. **Boją się, że zaangażują się we wdrażanie zmian, a później zostanie im to odebrane** albo po prostu „pójdzie na marne”. W efekcie pojawia się pewien poziom rezygnacji, brak zapału do zmian, choć dyrektorki i nauczycielki wiedzą, że zmiany są potrzebne i zgadzają się z ich kierunkiem. Co więcej, obawiają się, że zupełnie niezależnie od nich

w okresie przedwyborczym mogą trafić z powodu reformy w samo centrum politycznego sporu.

*Ja się w ogóle boję kwestii politycznych. **Mamy dwa lata do wyborów. Jestem przekonana, że jednym z narzędzi okołowyborczych będzie ta reforma.** Będziemy rozliczani za każdą rzecz, tak jak było z edukacją zdrowotną, gdzie tu w ogóle nie chodziło o założenia tej edukacji, o podstawę programową, o jej wartość, o to, czym ona naprawdę miała być. Ona się stała taką pałką do walenia politycznego. I boję się, że to samo stanie się tutaj.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

[Czego ty byś potrzebowała?] Przede wszystkim stabilności. Takiej ciągłości. Że niezależnie od partii rządzącej, politycznych przeświadczeń, będzie kontynuacja tego, że ktoś stanie ponad podziały polityczne i zajmie się tą płaszczyzną w sposób po prostu jednogłówny, solidarny.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

To chyba 20 lat powinien być jeden minister.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

W kontekście upolitycznienia i sporu różnych środowisk wokół edukacji pojawił się także wątek lokalny. W niektórych miejscowościach może to być kolejna kwestia przysparzająca dodatkowego stresu i niepewności, przede wszystkim dyrektorom. Skarga rodziców czy gorsze wyniki egzaminów mogą stać się iskrą, która podsycana politycznymi nastrojami może doprowadzić do konfliktu na szeroką skalę.

*Wydaje mi się, że dużym problemem jest to, że edukacja jest upolityczniona i nie chodzi tutaj o coś takiego, że jest upolityczniona na poziomie ogólnokrajowym, ale mam wrażenie, że to się dzieje na poziomie organu prowadzącego. (...) **To jest właśnie taka mała polityka.** Jestem z dzielnicy, w której jakby ta władza obecnie panująca jest na włosku, więc **opozycja czeka tylko na każde możliwe potknięcie i każda rzecz staje się powodem do nawalanki.***

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rekomendacje:

Dwudziestoletnie rządy jednego ministra są raczej niemożliwe i niekoniecznie pożądane, ale postulat, aby osoba kierująca Ministerstwem Edukacji nie była uwikłana w walkę polityczną, pozostaje ważny. Pojawiła się również propozycja organizacji politycznego okrągłego stołu na temat edukacji. Otwarta dyskusja wokół zmian w edukacji mogłaby pomóc w ustaleniu wspólnej wizji przez różne środowiska polityczne, a przez to zapewnić bardziej stabilną realizację reform i pewność wprowadzanych zmian.

Edukacyjny okrągły stół. Polityczny taki. Tak żeby faktycznie wypracować to na poziomie wspólnym, żeby wyłączyć edukację poza bieżącą polityczną nawalankę. To takie wyjście, otwarcie, zaproszenie, poważne potraktowanie nawet głupich głosów i zostawienie ich na takiej agorze, gdzie to by było poddane dyskusji. Nie wiadomo, czy w obecnym klimacie to by się udało, ale wydaje mi się, że przynajmniej powinna być próba.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Lepiej wolniej, a dokładniej, a nie na chybcika i byleby było. Spokojnie usiąść, dopracować, przemyśleć.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Drugim tematem w tym zakresie jest systematyczna, rzetelna praca ze środowiskiem edukacyjnym, która pomoże **utrzymać zmiany i wartości przyświecające reformie niezależnie od zewnętrznych uwarunkowań**. Chodzi o doprowadzenie do tego, aby te zmiany jak najszybciej zaczęły funkcjonować w szkole oraz by były ważne dla dyrektorek i nauczycieli, ale również dla uczniów i ich rodziców – na poziomie świadomości i identyfikowania się z nowym sposobem działania szkoły. Jeżeli uda się to osiągnąć, wiele placówek pozostanie przy wypracowanych rozwiązaniach, nawet jeśli wraz ze zmianą władzy zmieni się wizja edukacji i dojdzie do kolejnej reformy.

*Trzeba przekonać nauczycieli, że nawet jeżeli to nie wejdzie, nie będzie kontynuowane za dwa lata w sposób systemowy, to jakaś autonomia szkoły zostanie zachowana i w ramach tej autonomii szkoły część tych wartości można będzie zachować. Więc warto, bo na przykład moja szkoła jest trochę nietypowa w niektórych rzeczach i mimo systemów, jakie tam po kolei sobie były, to jest jedna dyrektorka lat dwadzieścia pięć i pewne rzeczy mamy wypracowane niezależnie od władzy. I tak samo tutaj, **jeżeli wypracujemy teraz, zanim dojdzie do przełomu, jakiś zrąb tych miękkich umiejętności, tego klimatu szkoły, tych rzeczy, to będzie wartość, którą bez względu na systemowe zawirowania będziemy w stanie pociągnąć dalej**. I przeczekać kolejne cztery lata, aż się pojawi kolejny kompas. Kompas 2.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Natomiast ze względu na obecną percepcję działań rządu przez środowiska edukacyjne rekomendowana byłaby **większa stabilność decyzji podejmowanych przez MEN oraz odwaga w ich konsekwentnym wcielaniu w życie**. Oprócz tego dyrektorki i nauczyciele apelują o rozważę i wsłuchanie się w głos praktyków. Pracownicy edukacji i organizacje społeczne działające w tym obszarze są gotowi i gotowe do współpracy na rzecz wypracowania jak najlepszych rozwiązań dla polskiej szkoły.

Jednocześnie wprowadzanie zmian, zwłaszcza tak dużych, **wymaga pokory i otwartości na dialog**. Nikt nie oczekuje, że kierownictwo ministerstwa zna odpowiedź na każde trudne pytanie i wie, jak rozwiązać każdy problem polskiej szkoły. Istotne jest konfrontowanie poglądów i pomysłów z tymi, na których pracę i życie będą one później bezpośrednio wpływały.

Słuchać środowisk edukacyjnych. No to była nadzieja po przejęciu. Głównie od organizacji pozarządowych, ale też różnych środowisk, które naprawdę pracowały dzielnie na to, żeby jednak część rozsądnych osób została w tej edukacji. I to się, z tego co wiem, nie wydarzyło. Naprawdę, pokory trochę. Z każdego wystąpienia pani ministrowi ja głównie słyszę: „ja wiem”. Ale to nie jest takie „ja wiem”, które mnie uspokaja, że ona rzeczywiście wie, co robi.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

To znaczy ja bym nie chciała tego, co tu pani mówi właśnie. Na pewno większość z nas zna serial Ranczo. Jak pan chciał zostać prezydentem? „Naprawimy szkolnictwo. Wiemy, jak to zrobić. Zrobimy tak. Wiemy, jak to zrobić”. I to niestety tak trochę wygląda. I to jest po prostu straszne, bo to było lata temu i to się ciągle powtarza, która władza nie przychodzi, robi to samo: my wiemy lepiej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Brak konkretnych wytycznych i terminów

Wyzwaniem jest czas i wyzwaniem jest kolejność. Bo generalnie znacznie lepiej się pracuje, jak proces jest zaplanowany i jest jakiś punkt rozpoczęcia i punkt zakończenia, i pomiędzy są etapy z określonymi terminami. To naprawdę bardzo ułatwia wdrożenie skomplikowanych procesów. I też pokora związana z tym, że trudno jest wdrażać skomplikowane procesy w bardzo krótkim czasie.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie



Ten problem został zdiagnozowany już na samym początku rozmowy o stanie wiedzy na temat „Kompasu Jutra”. Dyrektorzy, podkreślając swoje poparcie dla kierunku zmian, jednocześnie mówili jasno: **nie wiemy, jak to wszystko ma się właściwie odbywać**. Brak wiedzy po stronie dyrektorów wskazuje na **komunikacyjny problem** po stronie ministerstwa. Środowisko edukacyjne potrzebuje konkretów i to jak najszybciej.

Ja bym chciała też mapy drogowej. Jak najszybciej. Terminów. Żeby ten proces był rozpisany naprawdę do końca. Do samego końca.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Bo nie ma żadnych konkretów, prawda? Tam są tylko hasła, tam nie ma nic, kiedy co będzie, jak się w tym odnaleźć.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Aby zmiany miały szansę wejść w życie, potrzeba jasnego przepływu informacji, konkretnych wytycznych i wskazówek, a także dokładnego harmonogramu reformy. Zdaniem jednej z naszych rozmówczyń wzorem mógłby być model nowojorski, który miała okazję poznać. Jednak ogólna zasada jest prosta: jasny plan działania z rozpisany harmonogramem oraz praktyczne szkolenia z wykorzystaniem gotowych materiałów. Ustalenie jasnych ram zapewni większą **przejrzystość i przewidywalność całego procesu**, a przez to da środowiskom edukacyjnym również większe **poczucie bezpieczeństwa**.

Dzięki Centrum Edukacji Obywatelskiej byłam na wizycie studyjnej w szkołach nowojorskich i po powrocie stamtąd naprawdę dowiedziałam się, dlaczego u nas nie wychodzi. Ponieważ oni, jak wprowadzają zmianę, to nauczyciel dostaje cały instruktaż. I tam jest wszystko rozpisane, po prostu totalnie wszystko. Są szkolenia i na tych szkoleniach to nie jest informacja: „a teraz sobie wypracujcie materiały”, tylko na tych szkoleniach pracuje się na materiałach, które są dostarczone. I moim zdaniem to zupełnie nie wpływa na autonomię, bo ja oczywiście mogę te materiały modyfikować, ale nie muszę wyważać otwartych drzwi.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

W tym kontekście pojawia się pewien **pozorny dylemat między precyzyjnymi wytycznymi a autonomią**. W rzeczywistości nie są one sprzeczne. Dyrektorki i nauczycielki w ramach autonomii szkoły powinny móc modyfikować pewne zasady działania czy dostarczone materiały, tak by pasowały one jak najlepiej do ich szkół i klas. Jednak punktem wyjścia powinny być konkretne reguły i wskazówki, które pozwolą im wejść w reformę z poczuciem, że wiedzą, co mają robić, czego się od nich oczekuje i dokąd reforma ich zaprowadzi.

Aby właściwie podejmować te całe twórcze różne wyzwania, to powinny być odpowiednie narzędzia i wskazówki. To, co tutaj usłyszeliśmy, że nauczyciele w Stanach dostają cały pakiet. To jest super sprawa. Jak my byśmy mieli wykaz poszczególnych celów, osiągnięć i tak dalej. Tak jak w „Odysei Umysłu”. Wojtek powiedział ostatnio: „wiecie, wy macie kompendium wiedzy na rok i z tym pracujecie przez rok. Następny rok – następne kompendium. Następna sprawa – następne wytyczne. Wszystko jest jasne, proste, w punktach podane. Dzieciaki wiedzą, wy wiecie”.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Podsumowując, potrzeba jasnego przekazu na temat merytorycznych, organizacyjnych i technicznych kwestii we wdrażaniu „Kompasu Jutra”. Drugim tematem związanym z obszarem komunikacji jest **przekonanie do reformy** wszystkich tych, których będzie ona dotyczyć – przede wszystkim wątpiących nauczycieli i dyrektorów, ale także uczniów i ich rodziców. Chodzi o to, aby wszyscy uczestnicy procesu edukacyjnego byli świadomi, na czym ma polegać reforma, jakie są jej cele i dlaczego jest ona ważna i potrzebna.

Ja naprawdę współczuję ministerstwu. Bardzo współczuję, dlatego że znam nastroje nauczycieli, tego środowiska. Nie jest dobrze. Moja rekomendacja jest taka, żeby znaleźć jakieś sposoby na naprawdę skuteczne zmotywowanie dyrektorów i nauczycieli, bo ta motywacja chyba spadła do zera w tej chwili (w tle: Tak, no, za dużo się złego zadziało w tej chwili.).

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

W szerszym ujęciu mowa tu o skutecznym informowaniu ogółu społeczeństwa, aby wiedza o „Kompasie Jutra” nie pochodziła jedynie z sensacyjnych nagłówków medialnych – o ile choć w tej formie dociera do szerokiego grona osób. Nauczyciele martwią się na przykład tym, że nie otrzymają wsparcia ze strony rodziców uczniów, właśnie ze względu na brak wiedzy o reformie, a przez to niezrozumienie jej celów i potencjalnych korzyści.

Ja się przywiązałam lata temu do Simona Sinka i wierzę w skuteczność jego myśli. A my właśnie nie tłumaczymy „dlaczego?”. Nauczyciel ma nakazane, masz zrobić to, to, to, ale dlaczego? Dlaczego powinniśmy się zmienić? Dlaczego powinna zmienić się edukacja? Nie tłumaczymy też rodzicom, prawda? Więc to „Zacznij od «dlaczego?»”, to jest tytuł książki Simona Sinka, polecam. Ja się tego trzymam i rzeczywiście to ma sens i dzięki temu i dzieci, i rodzice, i nauczyciele, a może i w jakiejś szerszej perspektywie dyrektorzy, wreszcie może uwierzą w to, że ta zmiana jest potrzebna i wiara w to daje odwagę. Odwaga to nie jest tak, że się nie boimy, tak? Boimy się, ale idziemy do przodu, bo wierzymy, że ta wizja jest tym ideałem, do którego dążymy. Należy się zastanowić, jak tchnąć odwagę w dyrektorów, nauczycieli i również jak wytłumaczyć tę perspektywę, która nadchodzi, rodzicom, dzieciom.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Innymi słowy, trudno jest wymagać zaangażowania nauczycieli i wsparcia rodziców we wdrażaniu reformy, jeżeli nie mają wiedzy na temat nadchodzących zmian i nie wiedzą, jaki jest ich cel. **Każda zmiana jest łatwiejsza do wdrożenia wtedy, kiedy wszystkie strony wiedzą, czemu ma służyć.** Dlaczego w ogóle podejmujemy takie czy inne starania? Na poziomie świadomości wytwarza to zupełnie inny poziom zrozumienia i identyfikacji z celami, do których chcemy dążyć.

Dla mnie problemem jest nie tylko brak wiedzy i przekonania wśród niektórych nauczycieli, ale również całkowity brak świadomości u rodziców. Jakoś mam wrażenie, że w wielu szkołach w ogóle rodzice nie mają zielonego pojęcia, na czym ma polegać zmiana. Jest nawet taki pewnego rodzaju niepokój wśród moich rodziców. Oni zadają szczegółowe pytania, na które nie zawsze potrafię odpowiedzieć. Jestem tuż po spotkaniu z Radą Rodziców i były właśnie konkretne pytania. Ja mówiłam, co jest w „Kompasie Jutra”, i było pytanie: „ale jak? Ale kto? Ale kto kupi te rzeczy do warsztatów? Ale za jakie pieniądze? Ale czy gmina wam da?”. O to pytają rodzice, ci świadomi, a nie mamy nigdzie na to odpowiedzi.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rekomendacje:

Jednolity przekaz, żeby z góry szło to samo, a potem niżej i niżej, i niżej. A nie każdy po swojemu. Po pierwsze takie zapewnienie jednolitości, bezpieczeństwa i jakiejś takiej równej drogi mniej więcej do przodu.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Do rekomendacji w tym zakresie należy **przyspieszenie i usprawnienie komunikacji o reformie w dwóch obszarach.** Jeden dotyczy praktycznych kwestii wdrożeniowych, a drugi celów i założeń reformy oraz budowania pewnego rodzaju wspólnoty wartości wokół nowej wizji polskiej szkoły. Dotyczy to również włączenia w ten proces liderów czy też **ambasadorów reformy**, o których mowa w założeniach. Wokół tego tematu także krąży wiele niewiadomych.

Zostało tak mało czasu, że byłoby rozsądnym zrobienie kaskadowych spotkań. Już nawet nie szkolenia jakiegoś technicznego, jak to wprowadzać, tylko przekonania społeczeństwa, przekonania szkół do tej reformy, takiego zarażenia bakcylem. Kaskadowo, czyli na zasadzie znalezienia najpierw tych, tak jak jest tam zapisane, że będą liderzy. Ale to powinno już się dziać! A nie, że są gdzieś tam wymienieni, nikt nie wie, kto jest tym liderem, ambasadorem, jakie są jego zadania. Więc ruszenie i potem oni sobie wyznaczają następnych i kaskadowo tak, żeby niemalże do każdego nauczyciela dotrzeć. Bo nauczyciele naprawdę po pierwsze nie wiedzą, co będzie, po drugie nie wiedzą, po co, na co, w ogóle nie ma takiego przekonania. To jest taka rzecz podstawowa w tej chwili.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Przygotować tych liderów, żeby mogli dalej pracować ze szkołami, z nauczycielami. Bo po pierwsze nie wiadomo, kto będzie tym liderem, co on będzie robił. A taki lider, żeby dobrze wykonywać swoją pracę, to też musi być przygotowany, prawda? To nie może być ktoś z ulicy, który idzie i powie, no jestem teraz liderem, będziemy robić to i to.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Aby zmiany mogły zostać skutecznie wprowadzone w szkołach, potrzeba odpowiedniej informacji **oraz przekonania nauczycieli i rodziców do „Kompasu Jutra”**. Za motto możemy tu przyjąć cytowany przez dyrektorkę z Łodzi tytuł książki Simona Sinka „Zaczynaj od «dlaczego?»”. Wszyscy uczestnicy tego procesu powinni najpierw zrozumieć: po co to robimy, dlaczego edukacja potrzebuje zmiany, jakie są nasze cele i jak mamy do nich dążyć. Społeczna świadomość w tym zakresie umożliwi szeroką współpracę różnych środowisk przy wdrażaniu reformy oraz budowę wspólnoty opartej na dążeniu do podzielanego celu, jakim jest lepsza polska szkoła.

Budowanie wspólnoty jest bardzo ważne. Właśnie budowanie wspólnoty, żebyśmy my na dole w swoich szkołach czuli tę wspólnotę. Wszyscy, rodzice, dzieci, nauczyciele, dyrektor i żebyśmy właśnie sobie sami budowali tę wizję, która nam przyświeca.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Problemy kadrowe i społeczna pozycja nauczyciela

Z własnego doświadczenia wiem, że najważniejsza jest zmiana świadomości człowieka. I od tego należałoby zacząć. A nasi nauczyciele, nasza kadra dyrektorska w dużej mierze ma taką, a nie inną świadomość. To są ludzie zmęczeni. To są ludzie, którzy mają stare nawyki, którym trzeba dać czas. I tego czasu jest tak mało, że po prostu ta piękna wizja będzie dla niektórych udręką do realizacji.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi



Dyrektorzy wskazują na szereg wyzwań związanych z kadrami pedagogicznymi. Przede wszystkim zwracają uwagę na to, że nauczyciele są przeciążeni i wielu z nich w takich warunkach **trudno będzie znaleźć przestrzeń na to, by gruntownie zmieniać swoje podejście do nauczania i sposób pracy.**

Te założenia są idealistyczne, kompletnie nieprzystające do realiów większości polskich szkół. W tej chwili polskie szkoły w większości nie dadzą rady tego zrealizować. Bez innego podejścia, do kwestii kadry chociażby, nie damy rady. Nauczyciel nie pracuje 40 godzin w placówce. Pracuje w placówce tyle, ile stoi przy tablicy, po czym biegiem ucieka. Ja mam problem z zatrzymaniem fizyka, żeby porozmawiał ze mną dwa słowa, bo on już leci na kolejne zajęcia. Gdzie tu jest sprawczość, gdzie tu są doświadczenia i tak dalej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Na pewno jest część nauczycieli, która wejdzie w to [„Kompas Jutra” – przyp. red.] i będzie to czuła, całą tę wizję, i będzie to robiła. Ale część nie będzie tego robiła. No niestety. Jak są osoby, które pracują w trzech szkołach, to on myśli tylko, czy zdąży dojechać do tej drugiej. Albo jest matematyk, który utrzymuje rodzinę, no to on tylko myśli, żeby lecieć na korepetycje, żeby utrzymać tę rodzinę. Więc oni **mają też inne potrzeby niż potrzeby szkoły i ucznia.***

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Przeciążenie nauczycieli (wynikające m.in. z niezadowolającej sytuacji finansowej – praca w kilku szkołach, korepetycje) powoduje, że spada motywacja do tego, żeby w jednym miejscu w systematyczny sposób zajmować się wdrażaniem istotnej zmiany społecznej.

Musimy nieustająco decydować, czy zająć się tym, czy tamtym. Nie możemy pociągnąć wszystkiego, bo nie starcza nam po prostu mocy przerobowych. I musimy różne rzeczy, które są cenne, wartościowe, no po prostu porzucić.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Problematyczne jest też nastawienie części nauczycieli, zwłaszcza tych z bardzo długim stażem pracy, którzy **nie są otwarci na zmiany**, ponieważ są one dla nich zdecydowanie trudniejsze do przeprowadzenia niż dla młodych nauczycieli. Przez lata wypracowali swój sposób pracy i chcieliby się go trzymać. Tu powracamy do poprzednich rekomendacji – przemysłenia wymaga to, jak ich przekonać, że zmiany są potrzebne i ważne. Dlaczego powinni się w to zaangażować? **Jak zapewnić im w tym odpowiednie wsparcie?**

*Pracujemy w szkole nie od dzisiaj, nie od wczoraj. Wszystkie te wizje są piękne, tylko ja tego jakoś nie widzę, że to będzie wprowadzone ze względu też na nauczycieli, którzy już mają dosyć, **nie oszukujmy się, już nie chcą żadnej reformy, chcą świętego spokoju**. Kadre mamy 45 plus i to tak powyżej i część osób mówi: „ja już tyle reform przesłałem, przejdę i tę, aby do emerytury dotrwać”. A młodzi? No nie ma młodych.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Z tym wiąże się kolejne wyzwanie, czyli **niewielki napływ nowych osób do zawodu**. Zgodnie z wynikami najnowszego badania TALIS² tylko 8% polskich nauczycieli ma 5 lub mniej lat stażu w zawodzie, a zaledwie 4% jest w wieku do 30 lat. **Polska znalazła się w grupie krajów, które mają najstarszą kadrę nauczycielską**. Na przykład średni wiek nauczyciela klas 5-8 wynosi 48 lat (średnia we wszystkich badanych krajach to 44 lata). Średni staż pracy polskiego nauczyciela to aż 22 lata, a 45% nauczycieli ma 50 lat lub więcej, co również jest jednym z najwyższych odsetków wśród krajów uczestniczących w TALIS.

Bez zmiany sytuacji nauczyciela nie zmieni się sytuacja dziecka.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Choć jest to bardziej ogólny problem polskiego szkolnictwa, to przyczynia się on do jeszcze większych obaw o wdrażanie reformy. Wyzwaniem jest również **niska pozycja społeczna zawodu nauczyciela**. Do wielu wyzwań omawianych w tej części doprowadziły te same czynniki, obecne w debacie publicznej i apelach środowisk edukacyjnych od lat, w tym zbyt niskie wynagrodzenia i organizacja warunków pracy.

² Paczuska, K. (red.) (2025). *Nauczycielki i nauczyciele o pracy w zawodzie. Wyniki Międzynarodowego Badania Nauczania i Uczenia się TALIS 2024*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Nauczyciel, żeby dobrze pracować następnego dnia, musi odpocząć, musi zająć się swoim życiem, musi nabrać dystansu do tego, co będzie następnego dnia. On nie może żyć w tej szkole 24 godziny. Mówię to od ponad 30 lat. Mówię to moim nauczycielom i też mówiłam to rodzicom, bo też zabraniałam nauczycielom wchodzenia w dziennik elektroniczny. Powiedziałam: „do 18:00 i potem wam nie wolno. Jak się zdarzy sytuacja dramatyczna, to rodzice mają telefon, do wychowawcy zadzwonią”. Brakuje szacunku dla tego zawodu i brakuje dania takiego miejsca tym nauczycielom na to, żeby rzeczywiście może lepiej pracowali, bo będą mieć to inaczej poukładane w głowie.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Wszyscy tutaj mówimy, że jest dobry kierunek, że to są nasze wartości, że to są nasze idee, tylko my w tym wszystkim jesteśmy od czarnej roboty. Dostaniemy wytyczne, zarys i nawiązując do tego przedstawienia – niech się dzieje. Idźmy w tym kierunku, ale wzmocnijmy bardziej dyrektorów i nauczycieli, bo my nie mamy poczucia autonomii, nie mamy poczucia... my nie mamy poczucia sprawczości, a mamy dzieci uczyć? Ja się dowiaduję o czymś, co kolejnego dnia już jest nieaktualne. Nie mam szacunku społecznego, bo dziecko mi mówi, że pani tyle zarabia, że ja polecę na wakacje, a pani nie. Moim zdaniem jesteśmy bardzo istotnym elementem tego wszystkiego i jakby się zaczęło od tego, żeby wzmocnić nas, to my też dużo więcej będziemy mogli robić.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Nasi rozmówcy nie oczekują wielkich nagród czy milionowych kampanii społecznych. Poza poprawą warunków zatrudnienia chcieliby **zmian w prawie, które wzmocniłyby ich pozycję** (np. w relacji z rodzicami uczniów), a także **zmian językowych w publicznej narracji o zawodzie nauczyciela.**

Słyszałam, że ma być teraz kampania wizerunkowa zawodu nauczyciela. Ja uważam, że to jest działanie, któremu naprawdę bardzo łatwo zapewnić przeciwność. [Jakimi innymi metodami budować prestiż zawodu nauczyciela?] Budować prestiż. Ja nie wiem, czy bym już używała słowa prestiż. Wolałabym słowo autorytet. Znowu poprzez zmiany w prawie. Czyli na przykład, że to nie jest naturalna ścieżka, że jeśli nie mogę się dogadać w swojej szkole albo nawet nie próbowałam, to piszę do kuratorium. Że to jakoś powinno być ustalone inaczej. Nie, że po prostu zawsze jest ktoś, kto przyjdzie z pałką i tam...

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Tylko, że ktoś to rozsądzi i to niezależnie, i to będzie obiektywne.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jakby takie umocnienie nauczycieli właśnie prawne, ale jednocześnie ja bym też myślała o tym, co szkoły mogą zrobić, żeby ten wizerunek jakby zmieniać.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

*Następna kwestia: ja jestem polonistką i chciałabym trochę powiedzieć o języku. Zwłaszcza o dwóch słowach, a mianowicie o misji i autonomii. Ja nienawidzę misji, naprawdę. To jest zawód i... **Ja bym apelowała też do rządzących, żeby mówili o profesjonalizmie nauczycieli i o ich kompetencjach, a nie o misji.***

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Misja ma jedno na celu – płacić mniej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Poza tym nauczyciele chcieliby zostać **zauważeni i docenieni w swojej codziennej pracy**. Dyrektorzy sami przyznają, że tego w szkołach brakuje – nie mają też do tego narzędzi, np. finansowych. Ale chodzi także o zwykłe docenienie werbalne, o to, jaka atmosfera panuje w szkole, jak wyglądają relacje z dyrektorem. Tego też często w szkołach brakuje. W dłuższej perspektywie wielu zaangażowanych nauczycieli może być po prostu wypalonych i zmęczonych taką sytuacją.

(Czego potrzebujesz od dyrektora?) W kontekście w ogóle życiowym i takich kompetencji miękkich to myślę sobie, że chyba... docenienia. I to nie chodzi o docenienie finansowe. Bo to też jest ważne i istotne, ale wiem, że w szkołach publicznych jest to bardzo trudne i jakby nie ma narzędzi. Pracuję w dwóch szkołach i w jednej pracuję przez lat siedemnaście i miałam przekonanie, że jestem taka bardzo przeciętna, zwyczajna, że to, co robię, robią wszyscy. Zaczęłam pracę w szkole niepublicznej i nagle usłyszałam, że wow! I myślę, że to potrzebujemy też usłyszeć, że robisz dobrą robotę. Nawet bez kasy.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Ja bym jeszcze dodała, że my nie dopingujemy tych odważnych nauczycieli, dlatego że wszyscy zarabiamy mniej więcej tyle samo. Wszyscy mają tyle samo. Co, dodatek motywacyjny? W jakichś niewielkich, groszowych sprawach różnicujący? To jest trochę śmieszne.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Dyrektorki i dyrektorzy zaznaczali również, że aby kształcić uczniów w zgodzie z założeniami reformy, **potrzeba najpierw, aby sami nauczyciele posiadali pożądane kompetencje i reprezentowali określone postawy**. Chodzi tu między innymi o budowanie sprawczości, współpracy czy odpowiedniej atmosfery w szkole.

Mamy profil absolwenta. Żeby do takiego profilu absolwenta iść, to ja muszę mieć pewien profil nauczyciela. Czyli muszę mieć takiego pracownika, który jeżeli mówi o sprawczości, to jest sprawczy. Jeżeli mówi o osiągnięciu jakichś celów, kompetencji, to on taki jest.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

O samodzielności to też on musi być samodzielny...

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

...sam potrafi pracować praktycznie, tworzyć i dążyć do celów itd., itd. Muszę mieć taki profil nauczyciela. A ja mam profil nauczyciela z łapanki, czyli kogo dorwałam, tego mam. I te dwie rzeczy mi się rozjeżdżają.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ja nie mam przesadnie wysokiego zdania o kompetencjach nauczycieli w tym kraju. Zwłaszcza jeśli chodzi o kompetencje komunikacyjne, relacyjne, społeczne. Nie chodzi mi o kompetencje przedmiotowe, tylko o postawy, o to, co wymieniłam. Więc gdybym miała powiedzieć, co jest wyzwaniem, to proces kształcenia nauczycieli i selekcja do zawodu.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Należy więc zacząć od tego, aby sami nauczyciele posiadali określone zasoby, a także motywację, by wdrażać w szkołach tego rodzaju zmiany. Jeżeli chodzi o młodych nauczycieli, to należałoby wypracować również **profil absolwenta studiów pedagogicznych** oraz przemyśleć **organizację praktyk**.

Trochę inne zasady odnoszą się do obecnych nauczycieli, zwłaszcza tych z wieloletnim doświadczeniem, a inne wobec tych, którzy dopiero wchodzą do zawodu. Aby zmiana była skuteczna, musi podejmować również **zmianę mentalności, rozwój kompetencji** itd. Łatwiej jest kształcić nowych nauczycieli (by od razu myśleli o szkole i pracowali w sposób zgodny z założeniami reformy) niż zmieniać nawyki tych z kilkudziesięcioletnim stażem pracy. Oczywiście należy pracować nad zmianą wśród wszystkich nauczycieli, jednak ważne, aby nie zapominać o studentach – przyszłych nauczycielach. Jeżeli chcemy osiągnąć skuteczne, długofalowe efekty, trzeba działać z wyprzedzeniem.

*Po pierwsze kształcenie wyższe, czyli przygotowanie ludzi do tego, żeby zechcieli pracować z nowym podejściem. Dostosować treści uniwersyteckie do tego, co edukujemy niżej, ponieważ my bardzo często tłumaczymy młodym ludziom coś, co już 30 lat temu przestało być aktualne, bo nauka, wiedza, także językoznawcza chociażby poszła daleko do przodu, a my ciągle uczymy składni klemensiewiczowskiej w szkołach podstawowych, a tego dawno nie ma. **Zanim człowiek rozpocznie pracę w szkole, powinien tak naprawdę nauczyć się nowej roli, przeżyć ją w jakiś sposób**, nie tylko podczas tych swoich krótkich pobytów na praktykach zawodowych. To powinno być rozciągnięte w czasie, pokazane mu różne zadania, które przed nim stoją, bo uczelnie nie przygotowują do tego, że trzeba pisać opinie o uczniach, weryfikować, że na przykład po ukończeniu filologii polskiej będzie trzeba pracować z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Zdaniem dyrektorów **młodzi nauczyciele potrzebują lepszego przygotowania do realiów pracy w szkole**. Dwie propozycje, które należałoby wziąć pod rozwagę, to wydłużenie praktyk zawodowych i poprawa warunków ich realizacji, a także zmiana modelu kształcenia pedagogicznego, w którym na pierwszy planie byłaby „nauka bycia nauczycielem”, a nie zdobywanie kompetencji przedmiotowych, zwłaszcza w odniesieniu do nauczycieli szkół podstawowych.

*Druga kwestia: mnie by się przydało rozluźnienie wymogów dotyczących wykształcenia nauczycieli. Bo np. dla mnie to jest dosyć zabawne, żeby nie powiedzieć absurdalne, że powiedzmy ktoś skończył studia z edukacji wczesnoszkolnej w 2005 roku i nie pracował w zawodzie i mógłby teraz. A ja musiałabym teraz pięć lat studiować, żeby nabyć te kompetencje. Jestem przywiązana do takiego anglosaskiego modelu, że **człowiek się uczy bycia nauczycielem i to jest długi proces, a potem już te kompetencje przedmiotowe nabywa**. Rozumiem, że rozszerzona matematyka w liceum wymaga ogromnych kompetencji matematycznych, ale znacznie mniejszych w szkole podstawowej.*

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Ponadto jeżeli chodzi o kompetencje nauczycieli w kontekście wdrażania reformy, oprócz szkoleń i innych form zewnętrznych, warto byłoby przywrócić się **Wewnątrzszkolnemu Doskonaleniu Nauczycieli (WDN)**. Jak on funkcjonuje? Czy taki model się sprawdza? Czy zawiera elementy uczenia się od siebie nawzajem, wymiany doświadczeń, kształtowania kompetencji miękkich? Jak podkreśla jedna z naszych rozmówczyń ideą WDN-u nie jest organizowanie kolejnego 1,5-godzinnego szkolenia, ale **systematyczna, wspólna praca nad drobnymi aspektami codziennego funkcjonowania**. Natomiast oczywiste jest, że takie rozwiązania wymagają czasu i większego zaangażowania nauczycieli. Ministerstwo powinno zwrócić uwagę na to, na ile WDN właśnie w takiej formie funkcjonuje w szkołach oraz co zrobić, aby upowszechnić ten model na szeroką skalę i **zapewnić odpowiednie warunki do jego realizacji**.

*Jestem moderatorem WDN-u, my się spotykamy wtedy, kiedy mamy potrzebę i po prostu przegadujemy, jakie mamy problemy, jaką małą zmianę trzeba by było wprowadzić, konfrontujemy to również z dziećmi, z rodzicami, wspólnie podejmujemy decyzje i pracujemy nad tym. Doskonalimy się również wtedy we współpracy, doskonalimy te kompetencje miękkie. Zawsze mówię, że **jeżeli mam nauczyć kogoś robić na drutach, to sama muszę umieć robić na drutach**. Czy nasi nauczyciele umieją wszyscy współpracować ze sobą, rozwiązywać problemy w jakiś twórczy sposób, czy tylko trzeba im nakazać, pokazać, to on wtedy wykona? Różnie bywa. Więc warto byłoby upowszechnić taki model.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Ważnym zagadnieniem w kontekście wdrażania reformy jest także organizacja szkoleń. Część naszych rozmówców ma niezbyt dobre doświadczenia szkoleniowe z

przeszłości. Szkolenia są często wyłącznie teoretyczne i nieangażujące, a nauczyciele niewiele z nich wynoszą. **„Kompas Jutra” może być dobrą okazją do wypracowania nowych, lepszych standardów kształcenia i doskonalenia nauczycieli, w tym modelu warsztatowych szkoleń**, np. z wykorzystaniem wcześniej opracowanych materiałów.

Mam wrażenie, że cały czas się załatwia wszystkim jednym szkoleniem. Wprowadzamy coś nowego i jedno szkolenie trwające półtorej godziny załatwia wszystko. Ja się nie czuję kompetentna w wielu kwestiach, w których zostałam przeszkolona. Zacznę od tego, jak wyszły TEAMS-y. Odbyło się szkolenie, wyszliśmy ze szkolenia, nie mając pojęcia o tym, jak działa TEAMS. Co nam pomoże? To, jak sobie pogadamy, jak sprawdzimy, jak otworzymy (w tle: I starsze dziecko, które jest informatykiem).

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Procesowe szkolenia, z materiałami, w małych grupach.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Stacjonarne szkolenie. Ale nie wykładowe, tylko warsztatowe.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ja bym jeszcze jedną rzecz do tych szkoleń dołożyła, że ja bym je robiła nie w szkołach, tylko ponad szkołami. Żeby to nie było w tym sosie.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Poza tym nauczyciele potrzebują **większego zaufania** oraz akceptacji co do tego, że pewne elementy „Kompasu Jutra” będą początkowo trudne do wdrożenia, że coś może się nie udać. Wybrzmiewa tutaj postulat zachowania pewnej elastyczności, przynajmniej w początkowej fazie reformy. **Potrzeba czasu, aby wypracować dobre rozwiązania dostosowane do każdej szkoły i klasy.**

Potrzebuję zaufania. Potrzebuję wiedzieć, że dostanę czas na to, żeby się zmierzyć z tym. [Z czym konkretnie?] Choćby doświadczenia. Mam 26-osobową klasę. Może mi się nie udać. Chciałabym mieć taką zgodę, że właśnie może mi się nie udać. I że ja mogę mieć taki wniosek, że to u mnie nie działa. Że jak ja będę mnóstwo na doświadczeniach pracowała i na dziecięcej aktywności, to mi to nie wyjdzie. Ale równolegle rozumiem, że w innych miejscach to może świetnie wyjść. I że ja mogę poszukać wtedy rozwiązania, które będzie dla mnie. A obawiam się, że w ostatnich czasach my tego w ogóle nie mamy. Że jakby coś jest, to ma być i mamy osiągnąć sukces.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Na tym etapie cenne byłoby łatwo dostępne **wsparcie metodyczne czy też pewne formy mentoringu**. Jeżeli wprowadzamy dużą, kompleksową zmianę, musimy pogodzić się z tym, że nie wszystko, nie wszędzie uda się od razu skutecznie zaaplikować. Kluczowe jest to, aby nauczyciele i dyrektorzy mogli zobaczyć, jak dane rozwiązania działają w innych szkołach, a także pokierowanie w zakresie tego, co można zrobić inaczej. **Możliwość wymiany doświadczeń i otrzymania merytorycznej informacji zwrotnej** nie tylko pozytywnie wpłynęłaby na skuteczność realizacji założeń „Kompasu Jutra”, ale również pomogłaby nauczycielom przejść przez ten proces w łatwiejszy sposób – bez nadmiernego stresu, frustracji i strachu przed niepowodzeniem.

Wiem, że nie załatwię tego w 1,5-godzinny czy nawet w dwugodzinnym szkoleniu. Że tu potrzebna jest praktyka, doświadczenie, rozmowy z ludźmi. [Kto mógłby to zrobić?] Zespół psychologiczno-pedagogiczny ma superwizje. To ja bym potrzebowała też. Metodyk może to być.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Dyrektorki i nauczyciele boją się jednak, że obecna koncepcja reformy nie przewiduje żadnej przestrzeni na początkowe trudności, błędy i wypracowywanie jak najlepszych rozwiązań. Martwią się, że „z góry” będą raczej oczekiwane efekty „na już”. Że wszystko musi się udać natychmiast. Ich przemyśleniom na temat „Kompasu Jutra” towarzyszy często stres i strach, że niezależnie od tego, jak zostaną przygotowani do wdrażania zmian, i **choćby dawali z siebie wszystko, to oni poniosą odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenie**.

Ja się obawiam rzeczy następującej, że będą wymagania ze strony ministerstwa, żeby to szybko weszło i świetnie, bo chcą ogłosić sukces. Oni będą oczekiwać oderwanych od rzeczywistości efektów.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ja chcę wspierania, a nie rozliczania.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*My w tym wszystkim jesteśmy i musimy reagować na bieżąco. Reagujemy, nie mając zaufania społecznego kompletnie. Rodzice nam nie ufają, sami sobie nie ufamy, dyrektorzy nie ufają nauczycielom, nauczyciele dyrektorom. My ponosimy odpowiedzialność za wszystko. Jeśli nie wyjdzie reforma, jakakolwiek zmiana, czy wielka, czy mała, to jest to nasza wina. Ja obserwuję takie zjawisko od jakiegoś czasu, że **my się po prostu boimy**.*

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Tymczasem zmiana wymaga czasu. I choć środowisko edukacyjne apeluje o jak najszybsze przekazanie konkretnych informacji i terminów co do realizacji „Kompasu Jutra” – potrzebuje też w tym procesie przestrzeni na dostosowanie nowych rozwiązań do specyfiki swoich szkół. Dlatego tak ważne jest aby, jak to określiła jedna z dyrektorek, zarazić nauczycieli tym bakcylem dobrych zmian. Jeżeli oni będą przekonani co do ich kierunku i celu, to proces przebiegnie sprawnie, bo **będą w stanie oddolnie wypracowywać zmianę w swoich szkołach.**

Nad zmianą powinno się pracować małymi krokami. I jeszcze jedno, nie odgórnie nakazami. Zmiana, jeżeli ma się dokonać, to musi się zadziać oddolnie. I każda szkoła jest inna, każdy człowiek jest inny i każdy powinien sobie, biorąc do serca te wytyczne, które mamy, te wizje, wypracować zmianę w swojej szkole. Ryba psuje się od głowy, więc zacząć od dyrektora i właśnie te sprawy kadrowe uregulować, które są dla dyrektora, żeby nie wiem, jakie miał dobre intencje i chciał tej zmiany właśnie, to mamy kłody rzucane pod nogi. Także zmiana oddolna i małymi krokami.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Rekomendacje:

Podsumowując, polska szkoła mierzy się z wieloma wyzwaniami kadrowymi i związanymi ze społeczną rolą nauczycieli. Kadra nauczycielska w Polsce się starzeje, niewiele młodych osób zostaje nauczycielami. Nauczyciele nie są zadowoleni z wynagrodzeń, pracują równolegle w kilku szkołach, często podejmują się jeszcze prowadzenia korepetycji. Dla wielu z nich systematyczna i przemyślana praca nad kompleksowym wdrażaniem reformy jest czymś poza zasięgiem. Nie mają czasu ani przestrzeni, żeby w pełni zaangażować się w taki proces.

Główne postulaty w tym zakresie nie dotyczą bezpośrednio reformy, ale są podnoszone przez środowisko od dłuższego czasu. Chodzi oczywiście o **wzrost wynagrodzeń i zmiany w warunkach zatrudnienia**, w tym organizacji czasu pracy.

Jak się coś dodaje, to trzeba odjąć. I ja nie usłyszałam, co zostanie odjęte. Zaczy czego nie będziemy robić, skoro mamy robić reformę.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Konkretnie w odniesieniu do „Kompasu Jutra” należy się zastanowić, jakie obowiązki można byłoby zdjąć z dyrektorów i nauczycieli (na przykład biurokratyczne), aby zapewnić im przestrzeń do skupienia się na wdrażaniu zmian.

Jeżeli dyrektor, dyrektorka widzi perspektywy, wchodzi w to, bo jej to odpowiada, bo to się wpisuje w moje myślenie o edukacji, to jeżeli ja nie zbuduję zespołu, nie zaproszę ich, to ja

wylewam dziecko z kąpielą. Opowiem wam o moim przykrym doświadczeniu sprzed roku. W październiku jako nowa dyrektorka dowiedziałam się nieformalnie, że za szybko, że dobre pomysły, ale za dużo. Żeby uważała, bo będą przeciwko mnie, a nie ze mną. I to jest trudność, bo być może **autorzy reformy mają dobry pomysł, ale jeżeli nie pozyskają nas, to nie pójdziemy do przodu.**

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Kolejne kluczowe wyzwania to **przekonanie nauczycieli do proponowanych zmian** (głównie jest to kwestia omawianej już wyżej komunikacji) oraz **wsparcie kadry w kształtowaniu oczekiwanych kompetencji i postaw**. Jeżeli chcemy, aby dzieci uczyły się w szkole sprawczości i współpracy, to musimy najpierw mieć w szkole sprawczych i współpracujących nauczycieli. W tym zakresie należałoby również zdiagnozować i przemyśleć, w czym konkretnie kadra pedagogiczna powinna się doskonalić, jakie kompetencje posiadać na starcie reformy i jak dalej nad nimi pracować.

Skoro mamy już Profil Absolwenta, powinniśmy również mieć **Profil Nauczyciela** oraz Profil Absolwenta Studiów Pedagogicznych – w odniesieniu do osób, które dopiero rozpoczną pracę w zawodzie. Należy przy tym podkreślić, że młodzi pracownicy edukacji potrzebują **lepszego znajomości szkolnych realiów i lepszego przygotowania do pracy w szkole**. Warto więc przyjrzeć się praktycznej stronie kształcenia pedagogicznego i to właśnie na nią położyć większy nacisk.

Poza tym dyrektorki i nauczyciele potrzebują pewnej elastyczności i praktycznego wsparcia we wdrażaniu reformy. Chcą mieć czas i przestrzeń do tego, aby samodzielnie sprawdzić, co w ich szkole działa, a co nie. Jednocześnie jeżeli któraś część „Kompasu Jutra” będzie sprawiała trudności, przydatna byłaby **możliwość wymiany doświadczeń z innymi nauczycielami oraz informacja zwrotna od metodyka**, które pomogłyby im zmodyfikować sposób działania i skutecznie wdrożyć zmianę.

I że to jest bieg długodystansowy, wręcz maraton. Trzeba rozłożyć siły i pracować oddolnie też. Przede wszystkim.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Ostatnim, ale również kluczowym wyzwaniem, które wymaga podjęcia działań, jest **niska pozycja społeczna zawodu nauczyciela**. Zgodnie z wynikami badania TALIS 2024³ tylko 10% nauczycieli uważa, że społeczeństwo ceni ich zawód (średnia dla wszystkich badanych krajów – 35%). Co drugi (47%) nauczyciel odczuwa brak uznania

³ Tamże.

Zdaniem dyrektorów i nauczycielek absolutnym minimum jest ujednoczenie zasad działania kuratoriów. Sytuacja, w której **każde województwo może mieć inne wytyczne, a wizytatorzy wymagają innych rzeczy podczas kontroli**, jest dla nich zupełnie niezrozumiała. Jeżeli kuratoria pełnią funkcję nadzorczą, to powinny weryfikować realizację określonych założeń w sposób jednoznaczny i spójny.

*Dowiedziałem się niedawno, że tak naprawdę każde kuratorium jest zupełnie niezależne od siebie i działa na zupełnie innych zasadach – uznaniowych, które są w danym województwie, i to nie jest w żaden sposób uregulowane. I decyzje, które są oczywiste w jednym województwie, mogą być zupełnie nieoczywiste, nieuznawane w drugim. Jeśli to jest przedłużenie ministerstwa, **to powinno działać jak sprawna, jednolita maszyna na takich samych zasadach**. Szkoły powinny mieć tę autonomię, ale kuratorium powinno być takim stykiem z ministerstwem właśnie.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Ujednoczyć zasady funkcjonowania kuratoriów. Żeby to jednak był standard. I żeby, jak chcemy, żeby samorządy współpracowały ze szkołami i uczelniami, żeby może te kuratoria też ze sobą współpracowały, **miały jednolite zasady, wystandardyzowane oczekiwania, a nie, że potem my zazdrościmy tym zza płotu, bo tam jest inaczej i lepiej**.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Rozwiązaniem, które proponowała większość naszych rozmówców, byłaby **zupełna zmiana funkcji kuratorium w systemie edukacji**. W idealnym świecie nie byłoby ono organem nadzorczym, ale miałoby za zadanie przede wszystkim doradzać nauczycielom i dyrektorom oraz wspierać ich w różnego rodzaju trudnościach.

Czyli musiałaby zmienić się w ogóle funkcja kuratorium. Czyli prawo też by musiało się bardzo głęboko zmienić. Tak, że wizytatorzy nie wizytują i nie oceniają.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Że nie jest organem nadzoru pedagogicznego.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Jeśli mamy na przykład ten „Kompas Jutra”, to kuratorium mogłoby przychodzić z tym Kompasem i próbować wdrażać dobre praktyki, które się sprawdzają w szkołach. Tworzyć sieci, wymiany pomysłów. Ja wiem, że niektóre samorządy niezależnie tworzą tego typu instytucje, ale kuratorium mogłoby być czymś takim na poziomie ministerialnym po prostu.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Postulat zmiany funkcji kuratoriów **wynika z pilnej potrzeby wsparcia**, którego dyrektorzy i nauczyciele nie otrzymują lub nawet nie wiedzą, gdzie go szukać. Chodzi tu przede wszystkim o wsparcie prawne, psychologiczne oraz merytoryczne.

*Szkołom brakuje takiego mentora, takiego wsparcia. Jako dyrektorzy czy wicedyrektorzy też się czasami borykamy z **problemami, z którymi nie potrafimy sobie poradzić, i nie wiadomo, do kogo się zgłosić**. Organ prowadzący nie. Mamy nawet różne sprawy sądowe pozakładane. Dyrekcja sama musi płacić za prawnika, bo musi się po prostu jakoś obronić. Nie ma instytucji, która by nas wsparła. Jak Ty zaczęłaś mówić o kuratorium, to ja sobie tak pomyślałam, że właśnie zastanawiam się, czy nie dobrze by było zmienić funkcję tej instytucji.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Na przykład, żeby tam byli prawnicy, którzy też by mogli coś wyjaśnić.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Do których może się nauczyciel zwrócić. Nauczyciele borykają się z problemami psychicznymi, bo są gnębieni przez rodziców. Są różne sytuacje. Do kogo on pójdzie? **Idzie do psychiatry czy do psychologa prywatnie. Nie ma takiego wsparcia dla nauczycieli, nie ma takich superwizji**, gdzie można sobie to wszystko omówić czy wesprzeć się kimś, czy jakąś instytucją. My nie mamy czegoś takiego.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Ale mamy też problem, że coś się dzieje w danej klasie i my sami szukamy rozwiązań. Nie ma instytucji, do której możemy się zgłosić i powiedzieć: słuchajcie, mamy taki problem, co możemy zrobić, gdzie mamy się udać. My sami szukamy jakichś rozwiązań, szukamy fundacji. My mamy tu WCIES [Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń – przyp. red.] jeszcze, do którego się zgłaszamy, jak mamy różne problemy do rozwiązania, ale **nie ma takiej instytucji, która by pomogła tej szkole, temu dyrektorowi, wicedyrektorowi czy nauczycielom**. No do kogo mają się zgłosić?*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

W zakresie **wsparcia prawnego i administracyjnego** kuratoria mogłyby zapewnić dyżury prawników i innych specjalistów, do których dyrektorzy i nauczyciele mogliby zwracać się z problemami, takimi jak konflikty z rodzicami czy sprawy sądowe. Z kolei **wsparcie dydaktyczne i wychowawcze** mogłoby obejmować tworzenie sieci współpracy między szkołami, wymiany pomysłów i doświadczeń między nauczycielami oraz promowanie dobrych praktyk. Kuratorium powinno w takim przypadku pełnić rolę koordynującą oraz – przede wszystkim w początkowej fazie – inicjującą takie działania na szeroką skalę.

Nie jest tajemnicą, że nauczyciele i dyrektorzy mierzą się w swojej codziennej pracy z trudnościami natury emocjonalnej i psychologicznej – stąd trzeci filar „nowego kuratorium”. Zdaniem naszych rozmówców powinno nim być **wsparcie psychologiczne dla pracowników edukacji**, aby pomóc im w radzeniu sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym i innymi trudnościami związanymi z pracą w szkole.

*Ja bym chciała pracować w tym kuratorium. W tym, które będzie takim centrum doradczo-wspierającym. O, mogłoby się nazywać właśnie Centrum Doradczo-Wspierające albo coś takiego. Wydaje mi się, że wskazaliśmy te obszary, które tam powinny być, czyli **prawo i administracja, czyli wsparcie dydaktyczne i wychowawcze i po trzecie wsparcie dla nauczycieli**. My na przykład w szkole mamy podpisaną umowę z psycholożką zewnętrzną i ona udziela naszym nauczycielom konsultacji. Najpierw oni musieli się przekonać, że my w ogóle nie wiemy, kto tam chodzi, nie wiemy, o czym tam rozmawiają. Ale to naprawdę bardzo, bardzo ludziom pomogło i oni teraz regularnie z tego korzystają. Więc te kuratoria naprawdę w jakiejś dalszej perspektywie, **gdyby rzeczywiście z tych trzech filarów się je udało zbudować, to byłoby naprawdę coś absolutnie fantastycznego**.*

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Rekomendacje:

Dyrektorzy i nauczyciele wskazują na niezrozumiałe zróżnicowanie wytycznych oraz procedur kontrolnych między poszczególnymi kuratoriami, stąd rekomendowane byłoby ich ujednoczenie. Zdaniem naszych rozmówców wymagania wizytatorów powinny być wystandaryzowane i jednolite.

Jednak zdaniem wielu dyrektorów zmiany powinny iść dalej. Rekomendują oni **transformację kuratoriów w centra doradczo-wspierające**. Kuratorium jako instytucja wspierająca szkoły i ich pracowników mogłoby opierać się na trzech filarach, oferując wsparcie: 1. prawne i administracyjne, 2. dydaktyczne oraz 3. psychologiczne.

Biurokracja – między standaryzacją a autonomią

Wicedyrektor czy dyrektor może być taką osobą, która właśnie integruje i pociąga pewne projekty. Bo nauczyciel przechodzi z klasy do klasy, jest w takim ciągłym biegu. Wicedyrektorzy jako właśnie liderzy tych projektów, które się odbywają w szkołach. Wydaje mi się, że to jest bardzo sensowne, gdzie ktoś może pociągnąć przez dłuższy czas pewne sprawy: rozpocząć je, przeprowadzić, nadzorować, zewaluować. Ale to wszystko wymaga po prostu możliwości czasowych, przestrzeni,

odpowiedniej energii. A w tym momencie wydaje mi się, że administracja nie ma na to... Siedzi i po prostu wypełnia jakieś głupie tabelki.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie



Osobny wątek dotyczący przeciążenia dyrektorek i nauczycieli to nadmierna biurokracja. Nasi rozmówcy zwracają uwagę na to, że wypełnianie różnego rodzaju formalności, często w ich odczuciu bezsensownych, niepotrzebnie powielanych itp., **zabiera im czas, który mogliby poświęcić na inne rzeczy, w tym właśnie na większe zaangażowanie w poznanie i wdrażanie reformy.** Nadmierna ilość dokumentacji, sprawozdań i formalności odciąga nauczycieli od pracy dydaktycznej i wychowawczej. Najbardziej obciążeni obowiązkami sprawozdawczymi wobec różnych organów są jednak dyrektorzy.

Wy też macie taki problem, że jest rozjazd pomiędzy systemami informatycznymi organów nadzorujących, a właśnie SIO [System Informacji Oświatowej - przyp. red.]? To w ogóle powinna być taka informatyzacja, jedno i drugie. Po co dwa robić? Przecież oni mogą się wymienić tymi informacjami. Oni mogą sobie przestać.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

A mogę powiedzieć coś głupiego? Ja wbijam z papieru wydatki mojej szkoły do SIO. Z papieru przepisuję. Księgowa mi wysyła mailem, proszę, i siedzę cztery godziny i tłukę. Takie mam. A ja mówię, dlaczego wy nie wprowadzacie? „Ja od tego nie jestem”.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Gdańsku

Tu pojawia się kolejny wątek, czyli **brak standaryzacji**, który sprawia, że każda szkoła musi sama wypracowywać różne rozwiązania czy na przykład wzory dokumentów. I o ile w pewnych kwestiach faktycznie pojawia się dylemat pomiędzy jednolitymi wymogami a autonomią szkoły, to ujednoczenie wzorów niektórych dokumentów nie budzi kontrowersji.

Trzecia kwestia to jest jakiś balans między standaryzacją a autonomią szkoły, ponieważ mnie się naprawdę wydaje, że hasło autonomia szkoły jest bardzo często wytrychem i taką „no to wy sobie to zróbcie, bo macie autonomię”. Ale np. wzory dokumentów, które naprawdę w każdej szkole są inne! To jest absurdalne. Więc pewne rzeczy powinny być absolutnie wystandaryzowane. I nie, jak powiedziała jedna z naszych pań minister, kiedy rozmawialiśmy o telefonach komórkowych: „no to jest autonomia szkoły, niech każda szkoła sobie wypracuje i wprowadzi”. Czyli: hejt będzie na mnie. Hejt będzie wtedy na mnie. A ja chciałabym, żeby ministerstwo wzięło na siebie ten hejt.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Natomiast w przypadku takich kwestii, jak zasady korzystania ze smartfonów w szkole, pojawiają się dodatkowe komplikacje. Nie chodzi już o samo wypracowanie rozwiązań, ale o to, **kto weźmie za nie odpowiedzialność**. Ograniczenie telefonów w szkołach jest tematem spornym i budzącym duże emocje, więc część nauczycieli uważa, że konkretne regulacje w tej sprawie powinny być ustalone odgórnie, przez ministerstwo. Więcej na ten temat pisaliśmy w raporcie [„Telefony komórkowe w szkole. Jak jest? Jak chcemy, by było?”](#).

Przetoczyła się teraz burza w związku z Dniem Edukacji Narodowej i ja się zgadzam z tym w 100%. To, że w szkołach był poniedziałek i wtorek wolny. I ja naprawdę znam ludzi, którzy nie mieli co zrobić z dzieckiem i zaprowadzali je do swojej pracy, bo szkoła nie zapewniła opieki. To też bym jakoś ugruntowała w prawie.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Co ważne, brak jednolitych standardów **może prowadzić do konfliktów i negatywnie wpływać na wizerunek szkoły i nauczycieli**. Zdaniem części dyrektorów korzystniejsze byłoby więc, gdyby istniały jednoznaczne regulacje, wskazujące że w pewnych kwestiach wszystkie szkoły muszą się poruszać wedle tego samego schematu.

Szczytem absurdu było jak, nie wiem, czy pamiętacie, każda szkoła wymyślała swoją procedurę podczas pandemii. To był jakiś szczyt absurdu, naprawdę.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

A potem nasze kuratorium wezwało do tego, żebyśmy ujednoliciли działania.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Oczekiwane byłoby więc ustalenie procedury działania: kiedy jest konkretna wytyczna, to są również konkretne wskazania, jak ma być ona realizowana. W ten sposób doszłoby do **standaryzacji sposobów wdrażania określonych zmian**. Dzięki

temu poszczególne szkoły nie musiałyby osobno opracowywać danej praktyki wdrożeniowej, po prostu wdrażałyby ją w jednolitej wersji, opracowanej przez specjalistów.

Taki sposób na pewno nie znajdzie zastosowania zawsze, jednak już w przypadku niektórych części „Kompasu Jutra” warto rozważyć zastosowanie standaryzacji. Potrzebne są **jasne instrukcje, umocowane w konkretnych przepisach**. Natomiast w kontekście niejednolitej dokumentacji dobrym pomysłem byłoby **stworzenie centrum informatycznego**, w którym można by pobierać i wypełniać wzory potrzebnych dokumentów.

Krótko mówiąc, jest bardzo dużo pracy administracyjnej, którą można usystematyzować, zautomatyzować, uprościć, ujednoczyć i też ustalić naprawdę jej zakres. Potrzebujemy tych, tych i tych dokumentów i więcej już nie potrzebujemy. I koniec. A autonomię zostawić po prostu w dopasowaniu do środowiska, do uczniów. Tam gdzie jest tak naprawdę potrzebna.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Przydatne byłoby również uproszczenie pewnych procedur administracyjnych oraz precyzyjne określenie zakresu raportowania danych do kuratoriów, organów prowadzących i przez SIO. W odciążeniu dyrektorów w zakresie nadmiernej ilości dokumentacji i formalności mógłby też pomóc **dodatkowy pracownik, np. specjalista ds. administracji**.

*To, czego ja bardzo bym chciała, u mnie w szkole jest, tylko jest niedoskonałe, a mogłoby być doskonałe. Dodatkowy etat na szefa administracji, który zdejmie z dyrektora część czysto administracyjnych rzeczy. U mnie jest tak zwany główny specjalista, mam dwóch kierowników gospodarczych, bo mam dwa budynki i głównego specjalistę. Kierownik gospodarczy wiadomo co robi, a główny specjalista pilnuje ankiet, pilnuje, czy umowa wygasa, czy nie wygasa, pilnuje przedłużenia przeglądów i tak dalej. **I to jest stanowisko, które pozwala dyrektorowi wejść w „Kompas Jutra”**. W niektórych szkołach może być cały etat, w niektórych szkołach może być pół etatu, to zależy jaka szkoła, jak wielka. Ale taka rola jest niezbędna. **Bo my tracimy czas na naprawdę biurokratyczne, być może potrzebne, ale biurokratyczne pierdółki**.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rekomendacje:

Dyrektorzy apelują o pilną redukcję obowiązków biurokratycznych. Odciążenie w tym zakresie pozwoliłoby im pełniej zaangażować się we wdrażanie reformy.

Propozycje, które pojawiły się w rozmowach, to m.in. jednoznaczne określenie zakresu raportowania, uproszczenie i zautomatyzowanie systemów raportowania, stworzenie centrum informatycznego – repozytorium wzorów dokumentacji szkolnej oraz finansowanie dodatkowych stanowisk administracyjnych w szkole.

Choć mówiąc o biurokracji, dyrektorzy odnosili się raczej do ogólnych problemów, to w kontekście „Kompasu Jutra” pożądane byłoby dostarczenie szkołom jednolitych instrukcji wdrożeniowych, aby uniknąć sytuacji, w której każda szkoła ma wypracowywać własne rozwiązania od zera, a następnie żądać ich ujednolicenia (jak to się stało w pandemii).

Projektując nowe rozwiązania, należy zadbać o zachowanie balansu między standaryzacją a autonomią szkoły, wsłuchując się w głos środowisk edukacyjnych.

Uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi

Zobaczcie, ile tych dzieci [ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi – przyp. red.] jest. Niestety fizyka czy matematyka na studiach nie uczą, jak z takimi dziećmi pracować. I oni nie wiedzą, jak sobie z tym poradzić.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie



Wyzwaniem jest **coraz większa liczba uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi**. Zdarza się, że w klasie jest ich tak wielu, że w szkole specjalnej nie mogłoby być klasy o takiej liczbie uczniów. Nauczyciele nie wiedzą, jak odpowiedzieć na to wyzwanie.

Dyrektorzy podkreślają, że należy **uwzględnić to zjawisko w planowaniu reformy edukacji, szczególnie w nawiązaniu do pracy projektowej.**

*Co jest dla mnie takim zatrważającym elementem? Wzrastająca liczba uczniów z orzeczeniami, w których mówi się o zagrożeniu niedostosowaniem społecznym, rozumianym w różny sposób – albo agresywnych, albo wycofanych. **Dla każdego nauczyciela wyzwaniem będzie przeprowadzenie takiej grupy przez działania projektowe.** Być może gdyby miał współtowarzysza, współtrenera, który gdzieś tam zaadaptuje pewne rzeczy dla potrzeb zespołów w inny sposób. Mamy nauczyciela, który realizuje treści programowe z przedmiotów, mamy wychowawcę, który ogarnia, takie sprawy. Cały czas z grupą jest.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Jeden nauczyciel, zwłaszcza w licznej klasie, fizycznie nie jest w stanie uczyć i wspierać uczniów w ich potrzebach. W efekcie skróceniu ulega czas na nauczanie. **Nauczyciele przedmiotowi najczęściej nie są też zwyczajnie przygotowani do radzenia sobie w takich sytuacjach.** Pojawia się frustracja, a ich uwaga jest rozproszona między różnymi zadaniami, zamiast skupienia na samym nauczaniu. Kolejnym aspektem jest więc także uwzględnienie tej tendencji (rosnącej liczby uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych) w programie kształcenia studiów pedagogicznych i szkoleń dla nauczycieli. Dotyczy to zarówno nauczycieli rozpoczynających pracę w zawodzie, jak i tych z dłuższym stażem pracy.

*Dla mnie ten uczeń jest ważny, bo słuchajcie, on też się w tej klasie źle czuje. Inni też się źle czują. **Czy ktoś spojrział na to dziecko, jak ono funkcjonuje w klasie, jak ma dużo innych problemów – w domu, poza domem – i ono przychodzi do szkoły, i tu musi się uczyć, musi się dostosowywać, i nie otrzymuje żadnej pomocy.** No nie oszukujmy się, nie ma pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach. Jest jej bardzo mało, w niewystarczającym stopniu. Ja współczuję teraz tej młodzieży, bo ja bym nie chciała być w tym czasie w edukacji.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

W tej sytuacji potrzeba wsparcia na wielu poziomach. **Idealnym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie w szkołach znacznie większej liczby nauczycieli wspomagających i współorganizujących kształcenie lub wychowawców,** którzy uczestniczyliby w każdej lekcji. Dzięki temu nauczyciel przedmiotowy mógłby skupić się na uczeniu.

Nauczycieli współorganizujących kształcenie jest mało. *Jak nie ma nauczyciela współorganizującego, zatrudniamy pomoc dla nauczyciela, osoby, które wchodzi do tej klasy bez wykształcenia, ale żeby ktoś, ktokolwiek był, żeby wspomógł tego nauczyciela.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Świetnym pomysłem byłoby, żeby tak – był osobny wychowawca, osobny przedmiotowiec i jeszcze żeby był nauczyciel współorganizujący. Czyli **generalnie, żeby było więcej etatów osób pracujących w szkole**. Powinniśmy zdecydować, czy decydujemy się na tanią szkołę – wtedy obcinamy. Trzeba obciąć po prostu liczbę godzin, przez które dzieci siedzą w szkole, i za tę mniejszą część etatu, co też rozwiązałoby nam być może jakieś problemy kadrowe, bardziej sensownie przeznaczyć te pieniądze. Bo i tak dzieciaki, no po prostu mózg im się wylewa uszami często w tych 7-8 klasach, kiedy oni siedzą już na tych 8-9 godzinach. Więc jeśli chcemy tanio, no to wtedy trzeba przemyśleć, jak zrobić to bardziej ekonomicznie. A jeśli nie chcemy tanio, no to w takim wypadku trzeba dorównać tym naszym ideom, aspiracjom, o których mówimy. Ale do tego potrzeba po prostu więcej ludzi.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rekomendacje:

Zdaniem dyrektorów i nauczycieli w odpowiedzi na rosnącą liczbę uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi potrzebne są zmiany strukturalne, kadrowe i w systemie kształcenia nauczycieli.

Aby stworzyć bezpieczne warunki do skutecznej nauki dla wszystkich uczniów, należałoby zadbać o zwiększenie finansowania szkół, tak aby opłacić etaty dla nauczycieli współorganizujących kształcenie oraz psychologów szkolnych.

Poza tym nauczyciele powinni kształcić się w kierunku pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych – należy uwzględnić to w programach studiów pedagogicznych, a nauczycielom już pracującym w zawodzie umożliwić skorzystanie z praktycznych szkoleń, koncentrujących się na adaptowaniu treści i metod (np. pracy projektowej) do potrzeb takich uczniów.

Napięcia w relacjach z rodzicami

Zdecydowanie trzeba by było w jakiś sposób rozstrzygnąć kwestię pretensji rodzicielskiej. Bo w tym momencie jest tak, że szkoła jest sterroryzowana przez rodziców. Nie wszystkich rodziców (w tle: aktywistów). Nawet nie aktywistów. To nie są często aktywiści w takim sensie, bo u nas jest taka mama, która nawet nie przychodzi na zebrania rodziców, ale generalnie psuje takie ilości krwi, cały czas oskarża o różne rzeczy.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie



Dyrektorzy i nauczyciele spodziewają się, że **wprowadzanie reformy spowoduje większy chaos w szkołach, a przez to nasili wątpliwości i różnego rodzaju pretensje ze strony rodziców.**

*Mówię o autonomii dyrektora, który staje wobec rodziców, dlatego że **dyrektor jest pierwszym i on powinien brać na siebie wszystkie te rodzicielskie pretensje, których będzie teraz multum.** Rodzice będą słyszeć w mediach, że jest już świetnie, ale ich zdaniem nie będzie świetnie i w związku z tym będą przychodzić do dyrektora i pytać: „zaraz, o co chodzi? A pani minister powiedziała, a wy tego nie robicie. To ja złożę skargę do kuratorium”.*

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Uczestnicy grupy fokusowej podkreślają, że już teraz w relacjach z rodzicami występują problemy. Warto przy tym zaznaczyć, że zgodnie z wynikami TALIS 2024 „rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez rodziców” to drugie najczęściej wskazywane przez nauczycieli źródło stresu (po odpowiedzialności za osiągnięcia uczniów). Ponadto w Polsce w porównaniu z innymi krajami ten czynnik jest szczególnie silnie powiązany z obniżoną kondycją psychofizyczną⁴.

Dyrektorki i nauczyciele oczekują **wzmocnienia swojej pozycji i autonomii, przede wszystkim dzięki czytelnym regulacjom prawnym** (np. w zakresie ścieżki postępowania w przypadku zastrzeżeń co do sposobu pracy nauczyciela).

*To też jest poziom instytucjonalny, jak powinno to proceduralnie wyglądać, że **ktoś w tej sytuacji powinien z zewnątrz postawić tamę pewnym zachowaniom rodzica, żebyśmy my nie tracili zasobów, czasu, energii na użeranie się z czymś takim.***

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

⁴ Tamże.

Jednocześnie niektórzy zwracają uwagę, że emocje rodziców nie biorą się znikąd. Nie chodzi więc o odsunięcie ich od szkoły, ale po prostu jasną ścieżkę postępowania. Więcej spraw powinno być rozwiązywanych na poziomie szkoły. **Wspólne rozwiązywanie problemów, wyjaśnianie konfliktowych sytuacji i wypracowywanie dobrych rozwiązań** byłoby pożyteczne dla wszystkich stron. Owiana złą sławą „skarga do kuratorium” powinna być ostatecznością, a nie pierwszym krokiem, jak to bywa dzisiaj.

*A zarazem wydaje mi się, że ten przechył w stronę rodziców nie nastąpił bez żadnego powodu. Przy tym braku kompetencji zwłaszcza związanych z budowaniem relacji i tworzeniem pozytywnej dyscypliny, to podejrzewam, że nauczyciele bardzo często faktycznie są przemocowi. Z dużym prawdopodobieństwem rodzice boją się, że uczniowie doświadczą pewnych rzeczy, których pewnie sami doświadczali jako dzieci. Chodzi o to, **żeby faktycznie te obawy rodziców też były zaadresowane i żeby oni też mieli jasną ścieżkę, co robić.***

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jest coś takiego w prawie jak nękanie. Więc może warto tego użyć. Tylko to nie może być sprawa jednostkowa. Jeżeli dopuszczają się takich zachowań, to powinni wiedzieć, że za to są konsekwencje prawne.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Bardzo ważne, wydaje mi się, a często nieporuszane w kwestiach edukacji, są te **badania na temat satysfakcji rodzicielskiej w Polsce, gdzie my szorujemy po prostu po dnie.** I to jest ważny czynnik, że przecież ci rodzice, którzy oddają nam swoje dzieci, oni sami są potwornie sfrustrowani byciem rodzicem.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rekomendacje:

W związku z narastającą presją ze strony rodziców uczniów i licznymi sytuacjami konfliktowymi dyrektorzy i nauczyciele apelują o ustanowienie czytelnych regulacji prawnych wzmacniające ich pozycję i autonomię. Należy opracować i wdrożyć jasną, instytucjonalną ścieżkę rozwiązywania konfliktów wewnątrz szkoły. Taka procedura powinna obligować do rozwiązania większości spraw i wątpliwości na poziomie szkoły (wychowawca → dyrektor → mediacja). Wniesienie skargi do kuratorium czy organu prowadzącego powinno być ostatecznością, dostępną dopiero po wyczerpaniu drogi wewnętrznej. Takie rozwiązanie umożliwiłoby wspólne rozwiązywanie problemów i unikanie eskalacji sporów.

W kwestii oceniania uczniów postulowane są zmiany w różnym zakresie, m.in. całkowite zniesienie ocen zachowania oraz stopni w edukacji wczesnoszkolnej.

*Bardzo duży problem, jaki mamy w szkole, to jest ocenianie. Że generalnie ocenianie w szkole moim zdaniem jest zupełnie bezsensowne w tym momencie. Ono **niczego nie uczy, oprócz tego żeby kombinować i oszukiwać**. I tak samo uczy nauczycieli, to jak oni są oceniani, jak dyrektorzy są oceniani, żeby tworzyć fikcję literacką. Taką marnej jakości.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

*Mnie to strasznie razi i boli. Kwestia stopni w klasach 1-3. Dla mnie to jest taki absurd. To jest demotywowanie dzieci. **To jest zniechęcanie w ogóle do szkoły**. A i tak tam jest ocena opisowa. No i nieszczęsne regulaminy na punkty, jeżeli chodzi o ocenianie zachowania, to już też jest dla mnie absurd.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Problematyczna jest również kwestia **presji rodzicielskiej**. Często to właśnie rodzicom bardziej zależy na ocenach niż samemu uczniowi. Przy czym nie zawsze chodzi o to, aby dziecko robiło postępy w nauce, ale właśnie o dobry stopień sam w sobie, wysoką średnią lub dostanie się do „dobrej szkoły”. W odczuciu nauczycieli opiekunowie wywierają ogromny nacisk na uczniów w tym zakresie.

*Ale dzisiaj oceny są po co? Żeby mieć to dobre świadectwo w ósmej klasie, żeby pójść do liceum. Nie dla dziecka, tylko dla rodzica. I to samo jest ze świadectwem maturalnym. W tamtym roku w ósmej klasie pomagałam rekrutować się uczniom z trudnościami. I **to nie dla nich było ważne, że oni wybiorą sobie szkołę, tylko to była presja rodziców**.*

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jak uczyć dzieci kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia, umiejętnego korzystania z informacji, kiedy ostatecznie na pierwszy plan wysuwa się ocena i dobry wynik egzaminu? Wniosek płynący z rozważań naszych rozmówców jest jednoznaczny: **jeżeli chcemy zmienić podejście uczniów do nauki - musimy najpierw zmienić podejście do oceniania**.

*Chciałabym też, to chyba i dla nauczycieli, i dyrektorów, odważnych zmian w prawie oświatowym. Czyli na przykład tego, żeby świadectwo było tylko w klasie trzeciej, szóstej i ósmej. I żeby nie było oceny zachowania. Moim zdaniem **dopiero zmiana w prawie pokazuje, że myślimy o tym poważnie**. Mówimy „oceny nie są ważne, mamy się skupić na procesie”. Ale dopiero zmiana prawa pokazuje, że to jest istotne. Ja naprawdę jestem wielką fanką zmian w prawie. Pamiętajcie, jak zmieniliśmy, że piewsi mają pierwszeństwo na pasach? Wszyscy mówili „o nie! To się nigdy nie przyjmie!”. I nagle się okazało, że tak.*

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Rekomendacje:

Rekomendacje w tym zakresie koncentrują się na zmianie systemu oceniania oraz likwidacji mechanizmów rankingowania, które są sprzeczne z tym, jak chcemy uczyć i wychowywać dzieci.

Potrzebne jest ograniczenie presji na dobre oceny i wysoką średnią, a w zamian przesunięcie uwagi na sam proces zdobywania wiedzy i rozwój kompetencji. W tej sytuacji korzystne byłoby m.in. zrezygnowanie z oceny zachowania, całkowite zniesienie stopni w pierwszych klasach szkoły podstawowej oraz likwidacja rankingów szkół tworzonych w oparciu o wyniki egzaminów.

Obecne podejście do oceniania i rankingowania sabotuje cele, które chcemy osiągnąć w edukacji, także poprzez reformę „Kompas Jutra”.

Wsparcie ze strony samorządu i finansowanie

Ja jeszcze mam pytanie, bo ja nie doczytam tego, czy ministerstwo będzie współpracować z samorządami? Czy oni nawiążą taką współpracę? Bo tam się wiąże... Kompas wiąże się też z finansami. No oni prowadzą szkoły. Więc czy oni w ogóle, samorzady, wiedzą, co czeka te szkoły w przyszłym roku?

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie



Dyrektorzy i nauczyciele martwią się o finansowanie nowych zadań, które w wyniku reformy zostaną nałożone na szkołę.

*Bardzo dobre założenia, świetnie to brzmi, ale w momencie, kiedy wchodzę w mury szkoły, pojawiają się pytania: kim? **Za jakie pieniądze?** Nie mówię tu o pensjach nauczycieli, tylko np. jak mam robić doświadczenia i warsztatowo pracować, to **ja na to muszę mieć pieniądze, bo ja muszę kupić to wszystko.** I to się rozjeżdża.*

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ale kto kupi te rzeczy do warsztatów? Ale za jakie pieniądze? Ale czy gmina wam da? O to pytają rodzice, a nie mamy nigdzie na to odpowiedzi.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Mają również poczucie, że samorzady nie są odpowiednio poinformowane i przygotowane do reformy. Na tym etapie nie ma między nimi przepływu informacji dotyczących kwestii organizacyjnych i finansowych.

Potrzebne jest więc lepsze poinformowanie samorządów, co się dla nich zmieni, czy reforma nakłada na nie jakieś nowe obowiązki, co zmienia się w finansowaniu itp. Poza tym wydaje się istotne, aby zainicjować konstruktywny dialog między samorządami a ministerstwem i szkołami, dyrektorami – żeby rozwiązać wszelkie wątpliwości w tym zakresie. Przy okazji warto byłoby podjąć temat relacji między szkołą a samorządem, w tym nadzoru.

Ale też jest tak, że kiedy w zeszłym roku wyniki w naszej dzielnicy były niższe niż w innych, to było po prostu pojechane po dyrektorach. Kiedy w tym roku były całkiem dobre, no to wtedy jest głaskanie. Więc kto tak naprawdę rozlicza dyrektorów? Organ prowadzący, który jest zupełnie oderwany od tej reformy. Ta reforma, z tego co kojarzę, w tym momencie w żaden sposób nie wpływa w ogóle na organy prowadzące. Więc to może być gigantyczny rozjazd, jeśli chodzi o to, jak ona zostanie po prostu wprowadzona.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Dyrektorzy zwracają się również do samorządów o **różne formy wsparcia**, które prawdopodobnie nie zostaną wprowadzone systemowo na poziomie kraju. Natomiast **w miarę możliwości organizacyjnych i finansowych mogłyby znaleźć zastosowanie na poziomie samorządowym.**

Chodzi tutaj między innymi o **programy wspierające i sieci wymiany dobrych praktyk**, takie jak Warszawski System Wspierania Uzdolnionych. Z drugiej strony, potrzebne są podejmowane na poziomie centralnym lub samorządowym inicjatywy dotyczące np. cyberbezpieczeństwa, zdrowia psychicznego czy przeciwdziałania

przemocy. Dobrze, aby były one **dostępne dla jak największego grona chętnych szkół.**

Mogę tylko dodać, że takie programy wspierające, jak jest Wars i Sawa na przykład. To jest ogólny, wielki program. Tam jest sieć wsparcia i dzielenie się praktykami. Może warto by było takich rzeczy więcej organizować.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Warszawa chroni dzieci w sieci. Wszedł teraz program odnośnie cyberbezpieczeństwa, korzystania ze smartfonu. Z Warszawy skorzystało... ile było szkół, co mogły skorzystać? 35. Przepraszam, 25, bo 10 przedszkoli. Jak Warszawa chroni dzieci w sieci, to wszyscy powinni móc skorzystać.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Drugi postulat dotyczył możliwości organizowania w szkole darmowych **zajęć wspierających i rozwijających**, które mogłyby być odpowiedzią na powszechność korzystania z korepetycji. Jeżeli takiego rozwiązania nie uda się wprowadzić ogólnie, systemowo, to mogłoby pojawić się na poziomie samorządu. Po raz kolejny jest to oczywiście także kwestia finansowa, ponieważ należy uregulować wynagrodzenia nauczycieli prowadzących takie zajęcia.

Trzecią potrzebą, która mogłaby zostać zaadresowana przez samorządy, jest zatrudnienie w szkołach dodatkowego **pracownika, który odciążałby dyrektora w części spraw administracyjnych**, aby ten mógł poświęcić więcej czasu na kwestie merytoryczne, w tym na przygotowanie i wdrażanie „Kompasu Jutra”.

Pozostałe rekomendacje

Egzaminy

Jednym z postulatów jest jak najszybsza **modyfikacja egzaminów zewnętrznych**. Całość procesu edukacyjnego powinna być przewidziana i zaplanowana z wyprzedzeniem – to znaczy: jak uczy my i na czym polega egzamin końcowy? Nauczyciele przedmiotów egzaminacyjnych potrzebują konkretnych informacji, jak te egzaminy będą wyglądać. W tej sprawie powinny zostać podjęte pewne i stabilne decyzje, aby odpowiednio wcześniej uwzględnić nowe wytyczne w procesie nauczania, a także aby nie zostały one niespodziewanie odwrócone w kolejnych latach.

Zaczynamy od nauczycieli przedmiotów egzaminacyjnych. Myślę, że potrzebowaliby modyfikacji egzaminów zewnętrznych. I to nie za rok, dwa, pięć. Nie jak dojdziemy do tego miejsca, że już reforma dojdzie do ósmej klasy. Tylko jak najszybciej. I pokazania, w jaki sposób te egzaminy zewnętrzne zmieniają się pod wpływem zmian podstaw programowych.

dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Lublinie

Wychowawcza rola szkoły

Zwiększenie liczby godzin wychowawczych. Bo jest jedna. Ja bym chciała, żeby były dwie. Standardowo, obowiązkowo. Dlaczego? Ponieważ właśnie to się wiąże i z oceną zachowania, i całą tą działalnością wychowawczą, bo szkoła ma nie tylko uczyć, ale i wychowywać. My musimy mieć przestrzeń do tego, żeby właśnie gdzieś tego uczyć. Żeby tak jak jest matematyka, to były lekcje wychowawcze, a nie administracyjne.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Kolejnym postulatem, związanym nie tylko z wdrażaniem reformy, ale bardziej ogólnie z działaniem i rolą szkoły, jest wprowadzenie **większej liczby godzin wychowawczych**. Obecnie często przybierają one formę tylko i wyłącznie „godziny administracyjnej”, a nie rzeczywiście wychowawczej. W nowej formule miałyby to być lekcje, na których nauczycielka ma faktycznie **czas i przestrzeń do wychowywania uczniów**. Powinny opierać się na pracy warsztatowej, kształtowaniu kompetencji społecznych, rozbudzaniu postaw i wartości.

To jest moim zdaniem też perspektywa ucznia. To jest wsparcie dla rodzica, bo często z domu tego nie ma. Z tym się wiąże jeszcze zwiększenie liczby godzin pedagoga, psychologa w szkole, bo okrajają, a tu by trzeba było dodać. Te godziny wychowawcze mogłyby prowadzić duety, czyli wychowawca i pedagog. Wtedy mamy cały ten obszar, to jest potrzebne.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Korepetycje

Mnie najbardziej niepokoi fakt, że mamy szkołę i taką szarą strefę wokół szkoły. Czyli mamy szkołę oficjalną i korepetycje, które są dramatem. W zasadzie ludzie dziwią się, jak Twoje dziecko może wytrzymać bez korepetycji, przecież to trzeba zrobić (w tle: Zakazać!). Nie, myślę, że nie zakazać, tylko na tyle zmodyfikować proces dydaktyczny połączony z egzaminowaniem, żeby tych wymogów i oczekiwań nie było tak dużo i żeby nie narastała jakaś obsesja, rodzicielska zwłaszcza.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Dyrektorów i nauczycieli niepokoi również powszechność korzystania z korepetycji. **Dla wielu uczniów stały się one wręcz nieodłącznym elementem procesu edukacyjnego**, zwłaszcza pod koniec poszczególnych etapów nauki – przed egzaminem ósmoklasisty oraz przed maturą.

*I jako mama, i jako nauczyciel mam takie spostrzeżenie, że szkoła nie zawsze ma narzędzia, żeby wesprzeć każde dziecko z trudnościami rozwojowymi. W ogóle dzisiejsze dzieci są generalnie tabletowe i tak dalej, więc z tej lekcji nie wyciągają nic. Przy 26-27 osobach w klasie, wiadomo. I pamiętam takie czasy, kiedy jako nauczyciel **miałam możliwość dwóch godzin w tygodniu, płatnych, na zajęcia rozwijające i wyrównawcze. Teraz nie mam takiej możliwości.** Jest kilka kółek, założenie jest takie, że one muszą być atrakcyjne, że muszą być cudowne, że wow, iskierki, fajerwerki i dzieci się zapisują na nie. Ale chodzi o to bieżące, codziennie wsparcie. I teraz z doświadczenia mamy: moja córka w szkole publicznej sobie nie radziła i korepetycje miała praktycznie ze wszystkiego. Przeszła do szkoły niepublicznej. **Szkoła oferuje zajęcia dodatkowe, takie wspierające właśnie. I ona z tego korzysta, korepetycje się skończyły, oceny są w miarę.***

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Nasi rozmówcy zauważają, że szkoły publiczne nie mają wystarczających narzędzi do tego, aby pomóc uczniom doświadczającym trudności w nauce. W tej sytuacji pożądane byłoby pewnego rodzaju **włączenie korepetycji do systemu – w formie płatnych dla nauczycieli zajęć dodatkowych**. Pozwoliłyby one na więcej pracy indywidualnej lub w małych grupach z uczniami potrzebującymi dodatkowego wsparcia w opanowaniu materiału.

Liczebność klas

Kolejny postulat dyrektorów i nauczycieli dotyczy zmniejszenia liczebności klas. Pojawia się w dwóch kontekstach. Po pierwsze, **realizacja założeń „Kompassu Jutra” byłaby bardziej skuteczna w mniejszych klasach**. Bardziej indywidualne podejście do ucznia pomogłoby w realizacji doświadczeń edukacyjnych, pracy projektowej czy budowaniu sprawczości.

Możemy osiągnąć bardzo dużo z uczniami, ale nie w 30-osobowych klasach. Na pewno musimy pracować z mniejszymi grupami.

wicedyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rumii

Po drugie, dyrektorki wskazują, że warto byłoby **wykorzystać sytuację wynikającą z niżu demograficznego**. Zamykanie szkół budzi ogromny sprzeciw społeczny, tymczasem mniejsza liczba uczniów mogłaby być dobrą okazją do nauczania w mniejszych klasach, z korzyścią zarówno dla uczniów, jak i dla nauczycieli.

Ja mogę wyrazić taką uwagę, u nas w Łodzi na przykład, zresztą to chyba dotyczy całego kraju, a mianowicie niżej demograficznego i dobrze by było, gdyby można obniżyć liczebność klas i wtedy być może uchronić na przykład szkoły przed likwidacją, wykorzystać właśnie tę sytuację.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Łodzi

Badania i oparcie zmian na danych

*Przydałoby się, żeby rzeczywiście ktoś w końcu porządnie **przebadał naszą polską szkołę od góry do dołu**. Wykorzystał w końcu dane, które są w Systemie Informacji Oświatowej, **żeby wiele decyzji było podejmowanych na podstawie faktów, ustaleń i wiedzy**, a nie naszego mniemania czy mniemania kogoś, kto jest ponad nami i coś tam też sobie mniema. Więc wydaje mi się, że przydałoby się więcej nauki przez takie duże N w ogóle w polskim szkolnictwie.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Pojawiła się również rekomendacja dotycząca silniejszego oparcia proponowanych zmian na danych naukowych. Po pierwsze chodzi o **lepsze wykorzystanie danych gromadzonych w Systemie Informacji Oświatowej**. Tak ogromne bazy danych są cennym zasobem i należałoby je jak najlepiej wykorzystywać. Wiąże się z tym jeszcze jeden, poboczny wątek – z rozdziału dotyczącego biurokratycznego przeciążenia wiemy, że dyrektorzy często nie widzą sensu w ciągłym raportowaniu ogromnej ilości danych, są tym zmęczeni i sfrustrowani. Realne wykorzystanie tych danych w praktyce mogłoby więc choć częściowo pomóc także w tym zakresie.

Dowiedziałem się, że IBE dostało wgląd do SIO, do tych wszystkich danych, które tam są, dopiero od roku, więc to jest tak, że wcześniej nikt w zasadzie nie korzystał z tych wszystkich danych, które są zbierane od lat i które są przemielenie nie wiadomo po co.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Drugim wyzwaniem jest działanie IBE w oparciu o różnego rodzaju projekty badawcze. Ważne byłoby więc zapewnienie stabilnego finansowania instytutu, tak aby mógł on realizować większą liczbę długoletnich, rzetelnych badań, a nie działał od grantu do grantu. Postulat ten odnosi się generalnie do podejmowania decyzji dotyczących polskiej edukacji, nie tylko w kontekście „Kompasu Jutra”. Systematycznie gromadzone dane powinny służyć do dokonywania trafnej diagnozy i tworzenia adekwatnych rekomendacji.

„Kompas Jutra” mógłby wprowadzać to, że w końcu decyzje są podejmowane na podstawie rzeczywistości, a nie tego, jak się wydaje, że rzeczywistość wygląda. Nie wiem

*do końca, jak to wygląda w IBE, ale z tego co ja rozumiem, oni mają taką projektozę, są podatni na działanie w projektach, co jest złe dla instytutu, który powinien badać polską edukację. To nie powinno być projektowo, że od projektu do projektu napiszemy, dostaniemy grant i lecimy, tylko powinni mieć **stabilne finansowanie, które pozwoliłyby im w perspektywie wielu lat zbadać to, co się u nas dzieje.***

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rola dyrektora

Dyrektor powinien być liderem zmiany w swojej szkole. Problem w tym, że na swojej drodze napotyka wiele przeszkód. Chodzi o wątki, które pojawiły się już wcześniej podczas omawiania poszczególnych wyzwań i trudności. Dyrektorom brakuje czasu, by kompleksowo zająć się reformą, są przeciążeni, czas zabierają im m.in. różnego rodzaju obowiązki sprawozdawcze. Co więcej, nawet jeżeli chcieliby w pełni zaangażować się w „Kompas Jutra” – na razie brakuje im informacji. Nie potrafią odpowiedzieć swoim nauczycielom i nauczycielkom na wiele pytań dotyczących nadchodzących zmian.

Chciałabym, żeby dyrektor wiedział, o czym mówi. Żeby dyrektor miał jasny przekaz i żeby dyrektor się w tym pewnie poczuł. Żeby dyrektor czuł się stabilny w tym procesie. Żeby szedł z taką wiedzą, że wiem, co robić. Mam tego świadomość. To jest to.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Umiejętności miękkie dyrektorów. Nie wiem, jak ich zmusić do tego. Może powinny być superwizje dla dyrektorów. Oczywiście są sytuacje, z którymi sobie radzą, są takie, z którymi sobie nie radzą. Myśmy mieli takie superwizje w STO i to rzeczywiście pomaga. (...) Chodzi o to, żeby dyrektor, przepraszam bardzo, powiem o takich codziennościach, o których też słyszę, żeby nie mobbował nauczycieli, żeby dawał im pracować, żeby dawał im popelniać błędy, żeby nie rozliczał ich z każdego niewpisanego tematu do dziennika, żeby nie kazał tworzyć mnóstwa niepotrzebnych papierów. Żeby sam miał w sobie tyle siły, żeby powiedzieć: „nie wiem, nie rozumiem, pomóżcie mi”. Ilu jest takich dyrektorów?

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Druga sprawa to **nastawienie dyrektora oraz jego pozycja wobec innych aktorów systemu – nauczycieli, rodziców, kuratorium, organu prowadzącego**. Na dyrektorach spoczywa olbrzymia odpowiedzialność, a jednocześnie nie zawsze są wyposażeni we wszystkie potrzebne narzędzia i kompetencje, aby radzić sobie z wyzwaniami. Chodzi tu m.in. o wspomniane wyżej wielokrotnie sytuacje konfliktowe z rodzicami czy trudne relacje z organami prowadzącymi i nadzorczymi.

Znowu nie zaczynamy od istotnych rzeczy, bo to, czy te podstawy programowe będą takie, czy śmiekie, czy inne, to sensowny nauczyciel i tak będzie wiedział, co z tym zrobić. Ale on musi mieć oparcie w swoim dyrektorze, który będzie miał odwagę, żeby stanąć z rodzicem i powiedzieć „Nie ma pan racji. Ja wiem, jak się to robi”. A nie kulą się przy każdym rodzicu, który robi aferę, bo właśnie dziecko dostało czwórkę zamiast piątki.

emerytowana dyrektorka niepublicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jako nauczycielka potrzebuję zaufania. Dla mnie też to jest cenne, żebym miała trochę tej autonomii. Wiem, że muszę się trzymać podstawy, tego, tamtego. Ale moja szkoła teraz na przykład zarządziła, że klasy 1-3 nie jeżdżą metrem, bo to jest niebezpieczne. A ja biorę odpowiedzialność za te dzieci i dla mnie to jest bezpieczne. A nie mogę i muszę na autokar rodziców naciągać.

nauczycielka w publicznej i niepublicznej szkole podstawowej w Warszawie

Problemem jest pewna **opresyjność systemu na różnych poziomach**. Nauczyciele są pod presją dyrektorów, dyrektorzy są pod presją organu prowadzącego, organ prowadzący jest pod presją rządzących, którzy oczekują rezultatów. Mechanizm nadzoru się nawarstwia i negatywnie wpływa na atmosferę wokół edukacji oraz dobrostan wszystkich stron.

*Warszawskie kuratorium nawet próbuje być takie wspierające i miłe, i nawet w miarę im się to udaje, ale generalnie organ prowadzący, jeśli tylko przyjmie rodzica ze skargą, to po prostu wchodzi z ogniem i mieczem i dostaje dyrektor, który jest deptany, mobbowany i tak dalej. **Dyrektor jest takim zderzakiem. To na niego to wszystko idzie. I to, że dyrektorzy sami mobbują, sami żyją w strachu i ten strach przekazują swoim nauczycielom, to wynika z tego, w jakim oni środowisku funkcjonują.** I potrzeba naprawdę gigantycznej odporności psychicznej albo jakiejś wręcz świętości i wielkiego poczucia misji, żeby dyrektor rzeczywiście stwarzał tę przestrzeń i dawał tę autonomię i sprawczość swoim nauczycielom. Bo po prostu ciężko jest być dyrektorem.*

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Należałoby więc zastanowić się, jak **wzmocnić pozycję dyrektora szkoły. Z pewnością wymaga to kompleksowego podejścia** do problemu z różnych stron – zmian w prawie, zmian w relacjach z organami prowadzącymi i nadzorczymi, zmian świadomości. Nie jest to oczywiście wyłącznie problem dotyczący wdrażania reformy. Nie jest to również coś, co może wydarzyć się z dnia na dzień. Jednak być może w planowanych zmianach można by było uwzględnić pewne kroki, aby ta sytuacja uległa poprawie.

To jest to. Sprawczość dyrektora. My mamy autonomię wbrew temu, co się głośno mówi, możemy wpływać na naszą radę, bo my jesteśmy pierwszy nauczyciel, pierwsza nauczycielka w swoim miejscu pracy, jako dyrektor, dyrektorka. Ja jestem cały czas na stanowisku, że tak naprawdę mamy autonomię, jako dyrektorzy, dyrektorki, jako nauczyciele, nauczycielki. Teraz kwestia, co my z tym zrobimy i czy my mamy taką świadomość tego, że tak jest. Na ile zawalczymy?

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Ważną częścią roli dyrektora w procesie wdrażania zmian jest dążenie, we współpracy z MEN, do tego, aby wszystkie strony tego procesu były poinformowane

i przekonane do reformy. Główna komunikacja powinna iść z góry – ministerstwo mogłoby np. przygotować wskazówki co do tego, jak rozmawiać rodzicami i dziećmi o „Kompasie Jutra”. Założenia reformy warto byłoby na przykład przełożyć na język korzyści dla wszystkich stron. Natomiast dyrektor również powinien pracować nad tym, aby jego nauczyciele, uczniowie i ich rodzice zrozumieli nadchodzące zmiany, uznali ich sens i cel, i chcieli wspólnie krok po kroku budować lepszą polską szkołę.

Ja zderzyłam się ze ścianą, bo dzieci nie wierzyły, że ja ich chcę słuchać, że mają sprawczość, że ja ich proszę o wypowiedzenie się, że mogą pytać. Rodzice też nie wierzyli, już teraz trochę wierzą, ale przekonanie ich, że mogą działać z nami, razem, we współpracy, jest trudne. To nie jest kwestia, że ja wymyślę w piątek i w poniedziałek to już będzie, to nawet nie jest kwestia roku. Ja sobie daję 5 lat na to, żeby ich zaprosić do tej współpracy.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Jednocześnie w całym procesie należy **zachować elastyczność i cierpliwość**, uznając, że zmiana nie wydarzy się z dnia na dzień. Wypracowanie pewnej atmosfery w szkole czy zasad współpracy z rodzicami wymaga czasu. Nie załatwi tego ani jedno rozporządzenie ministra, ani jedno spotkanie dyrektora z rodzicami. To raczej mnóstwo **drobnych zmian w codziennym funkcjonowaniu szkoły, które przyniosą efekty w dłuższej perspektywie**. Podzielanie pewnych bazowych wartości i postaw przez wszystkie strony procesu edukacyjnego wydaje się bowiem kluczowe dla sukcesu „Kompasu Jutra”.

Poza tym pewne wyzwania dokładnie widzimy już teraz. Jednak trudności z wdrażaniem niektórych konkretnych rozwiązań, zakładanych przez reformę, mogą pojawić się dopiero, gdy zmiany zaczną realnie wchodzić w życie. Należy zawczasu mieć tę świadomość i być gotowym na to, że **niektóre elementy „Kompasu Jutra” być może będą musiały być zmodyfikowane bądź wokół nich potrzebne będzie dodatkowe wsparcie**.

Nie wiem, czy kojarzycie tę ideę budzącą się szkoły, a w zasadzie to powinna być szkoła w drodze, to ta reforma w ogóle powinna być w drodze. Bo będziemy napotykali różnego rodzaju problemy i to powinna być taka ucząca się reforma. Taka dynamiczna, która reaguje na pewne rzeczy. Jeśli coś, jakieś rozwiązanie nie będzie się sprawdzało, to sami nauczyciele będą chętni do tego, żeby rekomendować jakieś zmiany.

wicedyrektor publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Podsumowanie

Dyrektorzy i nauczyciele zasadniczo zgadzają się z kierunkiem zmian proponowanych w reformie, takich jak profil absolwenta i uwzględnienie współczesnych trendów (brak samodzielności, postawy indywidualistyczne). Mimo to własny stan wiedzy o „Kompasie Jutra” oceniają nisko, co generuje poważne obawy. Największe z nich dotyczą wdrożenia reformy, zwłaszcza braku konkretnych wytycznych, terminów i szczegółów organizacyjnych, a także niepewności co do stabilności politycznej i tego, czy wprowadzanie reformy będzie kontynuowane. Nauczyciele i dyrektorzy czują się pozostawieni sami sobie, obawiając się, że to na nich spadnie cała odpowiedzialność za szczegółowe rozwiązania oraz konsekwencje ewentualnych niepowodzeń. Kluczową potrzebą jest więc pilne wypracowanie i komunikowanie harmonogramu działań oraz wytycznych wdrożeniowych. Środowisko edukacyjne apeluje także o wsparcie merytoryczne i prawne (np. poprzez zmianę funkcji kuratorium na doradczo-wspierającą) oraz podjęcie działań w celu redukcji przeciążenia biurokracją i poprawy pozycji społecznej zawodu nauczyciela. Chociaż panuje zgoda co do celu, brak konkretów i poczucia stabilności grozi rozbięciem pięknych założeń o trudną rzeczywistość.

Kluczowe rekomendacje:

1. Komunikacja i przekonanie do reformy. Konieczne jest zapewnienie jednolitego i spójnego przekazu na temat celów i założeń reformy. Należy również przyspieszyć i usprawnić proces informowania, organizując kaskadowe spotkania i warsztatowe szkolenia, a także przygotowując liderów „Kompasu Jutra”, którzy wesprą realizację zmian na poziomie lokalnym. Komunikacja powinna koncentrować się na wyjaśnianiu sensu i celu reformy, aby wszystkie strony rozumiały, dlaczego edukacja potrzebuje zmiany. Wprowadzanie zmian wymaga budowania wspólnoty wartości wokół nowej wizji polskiej szkoły, włączając w ten proces nauczycieli, uczniów i rodziców, aby utrzymać wypracowane rozwiązania niezależnie od zawirowań politycznych.

2. Wzmocnienie pozycji nauczyciela. Ministerstwo powinno zająć się kwestią wynagrodzeń oraz organizacji czasu pracy nauczycieli, ponieważ bez poprawy warunków zatrudnienia ich zaangażowanie w wprowadzanie reformy może być ograniczone. Dążenie do podniesienia pozycji społecznej nauczycieli powinno przejawiać się również w odważnych zmianach w prawie, które wzmocnią ich autorytet i autonomię. A także w języku, w którym należy docenić ich realną pracę i realne kompetencje, zamiast mówić o misji.

3. Dialog polityczny i stabilność. Należy podjąć próbę zorganizowania politycznego okrągłego stołu na temat edukacji, aby wypracować wspólne stanowisko ponad bieżącymi podziałami politycznymi i zapewnić stabilność kierunku zmian.

4. Poprawa kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Należy opracować Profil Nauczyciela oraz Profil Absolwenta Studiów Pedagogicznych, kładąc szczególny nacisk na praktyczną stronę kształcenia i rozwijanie kompetencji miękkich i sprawczości. Trzeba zdiagnozować i precyzyjnie określić, w czym kadra pedagogiczna powinna się doskonalić, zapewniając praktyczne wsparcie i doskonalenie kompetencji niezbędnych do wdrożenia reformy.

5. Ocenianie i egzaminowanie. Należy jak najszybciej dokonać modyfikacji egzaminów zewnętrznych, aby dostosować je do zmienionych podstaw programowych i nowego podejścia do nauczania. W celu przesunięcia uwagi uczniów i rodziców z ocen na proces nauki należy zrezygnować z oceny zachowania oraz znieść stopnie w edukacji wczesnoszkolnej.

6. Relacje z rodzicami i sytuacje konfliktowe. Należy ustanowić czytelne regulacje prawne wzmacniające pozycję i autonomię dyrektorów oraz nauczycieli w sytuacjach spornych. Trzeba opracować i wdrożyć jasną, instytucjonalną ścieżkę rozwiązywania konfliktów wewnątrzszkolnych, która obliuguje do załatwiania sporów na poziomie szkoły, a skargę do kuratorium traktuje jako ostateczność. W celu minimalizacji konfliktów należy doskonalić nauczycieli w zakresie komunikacji i stosowania pozytywnej dyscypliny, co pomoże adresować obawy rodziców i budować lepsze relacje.

7. Redukcja biurokracji. Należy podjąć pilne działania w celu redukcji obowiązków biurokratycznych w tym uprościć i zautomatyzować systemy raportowania oraz stworzyć centrum informatyczne będące repozytorium jednolitych wzorów dokumentacji szkolnej. Warto rozważyć finansowanie dodatkowego etatu administracyjnego, co pomogłoby dyrektorom pełniej zaangażować się w pracę nad „Kompasem Jutra”, odciążając ich od obowiązków biurokratycznych.

8. Kuratoria oświaty. Zaleca się ujednoczenie wytycznych i procedur kontrolnych we wszystkich kuratoriach oraz transformację kuratoriów w centra doradczo-wspierające dla szkół, oparte na trzech filarach wsparcia: prawnym, dydaktycznym i psychologicznym.

9. Finansowanie i współpraca z samorządami. Ministerstwo musi pilnie nawiązać konstruktywny dialog z samorządami, aby przekazać im pełną informację o finansowych i organizacyjnych aspektach reformy.

10. Decyzje oparte na danych. Decyzje dotyczące polskiej edukacji powinny być podejmowane na podstawie rzetelnych badań i faktów. Konieczne jest zapewnienie stabilnego finansowania Instytutu Badań Edukacyjnych (IBE), aby mógł prowadzić wieloletnie, systematyczne projekty badawcze. Należy efektywnie wykorzystywać ogromne zbiory danych zgromadzone w Systemie Informacji Oświatowej (SIO) do diagnozowania i tworzenia adekwatnych rekomendacji.

11. Ewaluacja. W Instytucie Badań Edukacyjnych (IBE) należy powołać wyspecjalizowaną komórkę ewaluacyjną, której zadaniem będzie prowadzenie wieloletnich badań monitorujących efekty wprowadzanych zmian. W zespole powinni znaleźć się specjaliści i eksperci doświadczeni w systemowej ewaluacji, np. w nauce lub biznesie. Ewaluacja powinna mieć charakter długofalowy, co pozwoli na ocenę rzeczywistego wpływu reformy na rozwój kompetencji uczniów i funkcjonowanie szkół. Systematyczna ewaluacja oparta na faktach i danych pozwoli na bieżące modyfikowanie reformy i zapewni jej skuteczność.

12. Zaufanie i elastyczność. Reforma powinna być „uczącą się reformą” – dynamiczną i elastyczną, która reaguje na problemy napotkane w trakcie wdrażania i jest gotowa na modyfikację rozwiązań, które nie sprawdzają się w praktyce. Należy promować kulturę zaufania i przyzwolenia na popełnianie błędów na wszystkich poziomach systemu edukacji (nauczyciel-dyrektor, dyrektor-organ nadzorczy), traktując błędy jako okazję do nauki i modyfikacji działań.

Główne przesłanie wydaje się zamykać w stwierdzeniu, że wartości i postawy, do których dążymy, powinny być mutiplikowane na wszystkich poziomach. Chcemy wspierać młode osoby, żeby były sprawcze, samodzielne, współdziałały. Potrzebujemy więc nauczycieli, którzy będą dobrze poinformowani i przygotowani do swojej pracy, a jednocześnie obdarzeni zaufaniem. Będą także wchodzili we współpracę ze swoimi dyrektorami, z innymi nauczycielami, z uczniami i ich rodzicami. Potrzebujemy też tego, żeby dyrektorzy komunikowali się, współpracowali, a gdy popełnią błąd byli raczej wspierani niż rozliczani przez kolejne instancje. Potrzebujemy również ministerstwa, które doceni wdrażanie zmian w takim kierunku, a jednocześnie będzie miało świadomość, że mogą występować początkowe trudności, a pewne rozwiązania mogą wymagać poprawek. Takie podejście, w połączeniu z ogólnospołecznym dialogiem na temat zmian potrzebnych w edukacji, umożliwi dążenie do lepszej polskiej szkoły, według idei „Kompasu Jutra”.

S sieć
O organizacji
S społecznych
dla edukacji