



**Wsparcie emocjonalne uczniów,  
nauczycieli i rodziców w pandemii  
COVID-19 w gminie Margonin**

**Franciszek Wyrwa**

**Aleksandra Szajowska, Agnieszka Ambrożuk**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2021

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Katarzyna Gańko**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

**Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”**

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020.



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

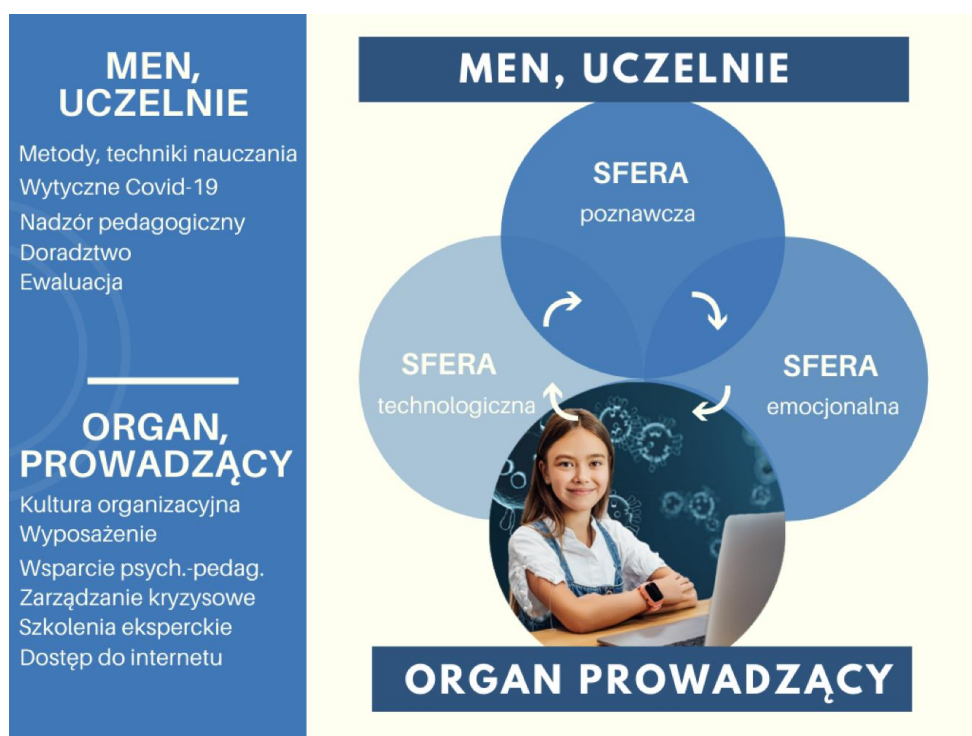
I.	Opis praktyki .....	4
1.	Charakterystyka lokalnego systemu.....	6
2.	Problem, który był powodem wdrożenia innowacji .....	6
3.	Kto, kiedy i co zrobił?.....	9
4.	Jakie efekty osiągnięto?.....	13
5.	Ile to kosztowało?.....	14
6.	Dlaczego warto promować to rozwiązanie?.....	15
7.	Zalecenia dotyczące replikacji (ryzyka i ograniczenia).....	16
II.	Szczegółowe informacje.....	17
III.	Wzorcowe dokumenty i materiały.....	18

## I. Opis praktyki

Pandemia COVID-19 jest wciąż daleka od zakończenia i nie ma wątpliwości, że nauki pedagogiczne będą analizować tę nagłą globalną zmianę w nauczaniu i uczeniu się online przez wiele nadchodzących lat. Gwałtowna i nieprzygotowana zmiana dla milionów nauczycieli i uczniów z całego świata jest bezprecedensowym eksperymentem edukacyjnym i społecznym, o którego skutkach przekonamy się dopiero w przyszłości.

Na poziomie szkół to nauczyciele wykonują pracę na pierwszej linii edukacyjnej walki z pandemią. Z kolei dyrektorzy szkół, stają przed trudnymi, ważnymi decyzjami, planując funkcjonowanie placówek w czasach globalnej pandemii.

Nie ma niestety magicznych recept na nowe. Nie mając wcześniejszego doświadczenia z izolacją szkół na skalę globalną, musimy wyciągnąć wnioski tu i teraz, pokonując wyzwania teraźniejszości. Przecież sama edukacja jest związana z myśleniem. A myśl jest wirusem, którego wszyscy musimy złapać.



Ryc. 1. Triada rozwoju w sytuacjach kryzysowych. Działania podejmowane w szkołach i przedszkolach podczas zdalnego nauczania

Jednym z pilnych zadań jest uporządkowanie działań podejmowanych w szkołach i przedszkolach. Ogólnie można je podzielić na triadę oddziaływań: technologiczno-organizacyjnych, społeczno-emocjonalnych i poznawczych (ryc. 1). Kolejność nie jest tu przypadkowa. Taka sekwencja działań stwarza szansę na skuteczność i trwałość rozwoju oświatowych jednostek organizacyjnych w czasach pandemii.

Przykład wdrażania sfery technologiczno-organizacyjnej, opisany został w przykładzie dobrej praktyki pt. *Centralizacja zarządzania informatycznego w gminie Margonin*.

Tematem przewodnim niniejszego przykładu dobrej praktyki jest opis sposobu wdrożenia wsparcia społeczno-emocjonalnego na poziomie szkoły podstawowej. Zawiera on również odniesienie kontekstowe do zadań realizowanych przez różne instytucje rządowe i samorządowe w czasach pandemii. Zadania te wynikają między innymi z rozporządzenia o szczególnych rozwiązaniach w okresie pandemii COVID-19<sup>1</sup>:

*§ 6.2. Organ prowadzący wspomaga jednostki systemu oświaty w organizacji zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć.*

Sfera społeczno-emocjonalna jest często pomijana i niedoceniana. Liczne badania naukowe przeprowadzone w 2020 r. dostarczają coraz więcej dowodów na istotne znaczenie tej sfery w przeciwdziałaniu skutkom negatywnego oddziaływania długotrwałej izolacji dzieci i młodzieży. Praktyczne wnioski z tych badań wykorzystane zostały podczas wdrażania innowacji opisanej w poniższym opracowaniu. Niestety szczegółowy przegląd literatury wykracza poza redakcyjne możliwości opisu dobrej praktyki.

Wdrożenie sfery emocjonalnej opisane zostało na przykładzie Społecznej Szkoły Podstawowej *Dobra Szkoła* w Ratajach (gmina wiejska Chodzież). Skuteczne jej wdrożenie możliwe było dzięki przywództwu opartemu na współdziałaniu grupy osób, poszerzającej swoją wiedzę i kompetencje.

*Tylko osoba, która nigdy się nie zatrzymuje będzie w stanie poradzić sobie z coraz bardziej złożoną technologiczną przyszłością społeczeństwa<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12.08.2020 zmieniające rozporządzenie w sprawie szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. (Dz.U. 2020 poz. 1394).

<sup>2</sup> Husén T., 1974: *The Learning Society*. London: Methuen.

## 1. Charakterystyka lokalnego systemu

Spółeczna Szkoła Podstawowa *Dobra Szkoła* w Ratajach funkcjonuje na terenie gminy wiejskiej Chodzież. Jest szkołą niepubliczną o uprawnieniach szkoły publicznej. Do szkoły uczęszcza 89 uczniów, głównie z terenu miasta Chodzież.

Szkoła zapewnia wsparcie psychologiczno-pedagogiczne. Zatrudnia jednego pedagoga (pełen etat) i psychologa (10 godzin). Liczba nauczycieli: 35 (większość niepełnozatrudnionych).

## 2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

### Definicja problemu

W większości szkół obserwujemy kryzys wsparcia emocjonalnego i społecznego dzieci, rodziców i nauczycieli, z którym nie radzą sobie szkoły i organy prowadzące. Wynika to z braku sprawdzonych rozwiązań metodycznych, działań w sytuacjach kryzysowych wywołanych pandemią.

Od 2013 r. przynajmniej formalnie, poszerzono zakres zadań poradni psychologiczno-pedagogicznych o działania profilaktyczne, edukacyjne i terapeutyczne (§ 2 rozporządzenia)<sup>3</sup>, skierowane do dzieci, rodziców, przedszkoli i szkół. Nikt nie przewidział jednak, że obok sporadycznych działań o których mówi rozporządzenie, zmuszeni będziemy do działań obejmujących **całą społeczność szkolną** wraz z **wszystkimi** rodzicami. Dodatkowo w podobnej sytuacji znalazł się cały świat.

W okresie letnim 2020 r. łudzono się, że pandemia koronawirusa wygasa. Niestety II i III fala pandemii, które wystąpiły w okresie jesienno-zimowym, okazały się bardziej niszczycielskie. Rozpoczęcie szczepień daje nadzieję na opanowanie pandemii, niestety na zakończenie tego procesu potrzeba kilkunastu miesięcy, jeśli nie kilku lat. Mamy więc przed sobą ciągły kryzys globalny, który wywołuje nie tylko skutki finansowe, gospodarcze ale prowadzi również do zaburzeń psychologicznych na niespotykaną do tej pory skalę.

Kluczową rolę w pokonywaniu trudności związanych z pandemią odgrywa współpraca instytucji wspomagających działania szkół i przedszkoli. Niestety w zakresie sfery emocjonalnej, sytuacja kryzysowa obnażyła słabość systemu wsparcia.

Nie powinno to nas w zasadzie dziwić, bowiem zwracała na to uwagę już w 2016 r. Najwyższa Izba Kontroli. **Kilka wniosków z jej raportu**<sup>4</sup>:

- System oświaty **nie gwarantuje** dzieciom i młodzieży szkolnej łatwej dostępności do opieki psychologiczno-pedagogicznej.
- W latach 2014–2016 blisko połowa szkół publicznych różnych typów (44,2%) nie zatrudniała na odrębnym etacie ani pedagoga, ani psychologa.

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz.U. 2013, póź. 199).

<sup>4</sup> Raport NIK, 2016: *Przeciwdziałanie zaburzeniom psychicznymu dzieci i młodzieży*.

- Uczniowie potrzebujący wsparcia mogli liczyć w tych szkołach jedynie na nauczycieli posiadających dodatkowe kwalifikacje lub **doraźnie** na specjalistów z poradni psychologiczno-pedagogicznych.
- Profesjonalna pomoc szkolnego pedagoga i psychologa powinna być istotnym wsparciem dla prawidłowej organizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego.
- **Na jeden etat pedagoga przypada 483 uczniów, a psychologa – 2037.**

Przedstawione dane jednoznacznie wskazują, że w kryzysowej sytuacji, w jakiej znalazła się polska oświata, wdrażanie samej sfery technologicznej jest dalece niewystarczające. Z uwagi na ogrom skutków negatywnych pandemii jednostki oświatowe muszą jak najszybciej wdrożyć rozwiązania z zakresu ochrony sfery emocjonalnej uczniów a następnie sfery poznawczej, **przy zdecydowanym wsparciu** finansowym i organizacyjnym organów prowadzących.

W języku chińskim do oznaczenia słowa kryzys używa się ideogramu składającego się z dwóch znaków: *niebezpieczeństwo* i *punkt zmiany* (a nie jak powszechnie przyjmuje się *szansę*). Tak też można spojrzeć na kryzys spowodowany koronawirusem; staje się on punktem zwrotnym w naszym życiu: zgodnie z myślą Pabla Nerudy - *już nie jesteśmy ci sami*<sup>5</sup>. I nasze działania nie mogą opierać się już na dotychczasowej rutynie. Muszą być punktem zwrotnym w naszym myśleniu i działaniu.

### Charakterystyka modelu wsparcia

W jaki sposób nauczyciele i rodzice mogą wspierać dzieci, które borykają się z lękiem, depresją, traumą, strachem, brakiem bezpieczeństwa w wyniku obecnych kryzysów? Najskuteczniejszymi strategiami okazują się działania wielopoziomowe, uwzględniające skoordynowaną działalność szkoły, środowiska lokalnego i specjalistów z zakresu sytuacji kryzysowych (ryc. 2).



<sup>5</sup> Pablo Neruda – *Dwadzieścia poematów o miłości i jedna pieśń rozpaczy* – 20.

## Ryc. 2. Model wsparcia społeczno-emocjonalnego

Przedstawiony na ryc. 2 model wsparcia jest modelem działań oddolnych. Oznacza to, że skuteczne radzenie sobie z pandemią, wymaga kolejnych działań inicjowanych na poziomie szkoły, w kolejności od dołu piramidy.

**Poziom 1 i 2** to poziomy, za realizację których odpowiada szkoła. Nieprawidłowe działania na tych poziomach osłabiają skuteczność działań środowiskowych i specjalistycznych. Wsparcie obejmuje **wszystkich** uczniów i **wszystkich** nauczycieli oraz **wymaga merytorycznego przywództwa**. Od liderów działań wspierających zależeć będzie skuteczność i trwałość wdrażanej innowacji.

W pięciostopniowej skali przywództwa Johna C. Maxwella<sup>6</sup> najbardziej odpowiednim stylem zarządzania w kryzysie jest przywództwo oparte na rozwoju kierowanego zespołu nauczycieli (stopień IV).

**Poziom 3** to wsparcie lokalnego środowiska (organ prowadzący, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, poradnie specjalistyczne, ośrodki metodyczne i tym podobne). Dwa najwyższe poziomy (**4 i 5**) to specjalistyczne wsparcia dla osób najmocniej dotkniętych pandemią (np. trauma spowodowana śmiercią najbliższych).

Kryzys koronawirusa jest również kryzysem teorii i praktyki przywództwa. Przy powszechnej niepewności i braku wiedzy zaczynają dominować działania pozorowane lub przerzucanie odpowiedzialności na innych. Według Deborah Netolicky „to idealna burza z niedoskonałymi reakcjami przywódców. **W czasie kryzysu liderzy muszą działać szybko i przezornie**, ale również z uważnym rozważeniem opcji, konsekwencji i skutków ubocznych podjętych działań”<sup>7</sup>. Zasady skutecznego przywództwa są niezienne, to znaczy posiadanie jasnej wizji, rozwijanie innych, zarządzanie ludźmi, budowanie zdolności zespołowych. W czasach pandemii dodatkowego znaczenia nabiera reagowanie na kontekst. Z tego powodu **rozwiązania oddolne mają silniejszą siłę oddziaływania niż utopijne rozwiązania zewnętrzne**. Uniwersalnych rozwiązań nie ma, bo natura ludzka i lokalna oświata są zbyt zróżnicowane.

W naszym Programie Emocji skupiamy się na własnych zasobach i na podstawach rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Przedstawiony model zakłada systematyczne wdrażanie działań wzmacniających sferę emocjonalną i społeczną dziecka w szkole podstawowej oraz monitorowanie wpływu poprawy dobrostanu psychofizycznego uczniów na jakość i efektywność kształcenia.

### Trwałość innowacji

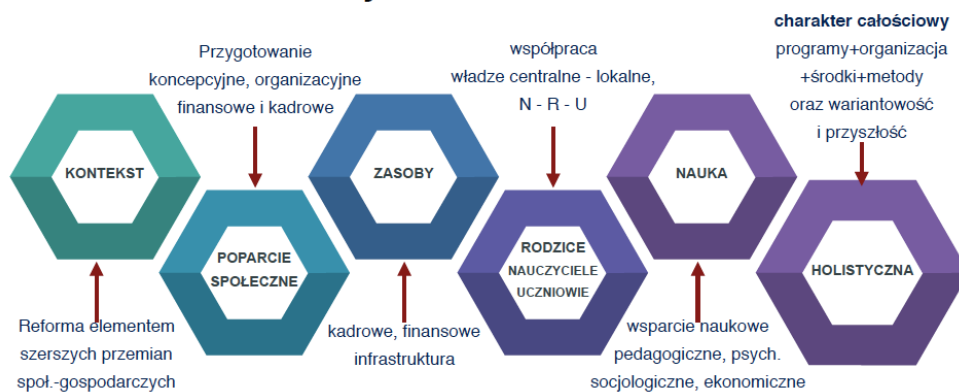
Założenia koncepcyjne wdrażanego modelu wsparcia opierają się na złotych zasadach Torstena Husena<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Maxwell J., *Pięć poziomów przywództwa*. Oficyna Logos, 2013.

<sup>7</sup> Netolicky D., *School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions*, 2020.

<sup>8</sup> Husen T., 1988, *Strategy rules for educational reforms — An international perspective on the Spanish situation*, Interchange, No. 19 (3–4) p. 114-120.

# Zasady Torstena Huséna



Ryc. 3. Uniwersalne zasady przeprowadzania reform oświatowych

Dzięki temu uzyskano wsparcie inicjowanych zmian przez wszystkie podmioty działających w szkole oraz instytucji wspierających. Uwzględnienie lokalnego kontekstu oraz systematyczny przegląd badań naukowych w zakresie funkcjonowania szkół w czasie pandemii, gwarantują trwałość przyjętych rozwiązań w edukacji nawet po ustaniu pandemii.

Wdrażanie zmian na poziomie szkoły (innowacja) ma sens wówczas, gdy włożony wysiłek przełoży się na trwałe zmiany kultury organizacyjnej szkoły. Według Torstena Huséna, nie ma uniwersalnych modeli, programów, które można dowolnie kopiować między krajami i między szkołami. Istnieje natomiast zestaw pięciu uniwersalnych zasad (kontekst, poparcie społeczne, zasoby, współpraca i nauka), składających się na strategię wdrażanych zmian. Rozwój społeczeństwa informacyjnego uwzględnia szóstą zasadę – konieczność spojrzenia holistycznego, za którą odpowiedzialny jest lider przemian. Wydaje się, że w tych trudnych czasach skuteczność wdrażanych zmian (a taką jest innowacja), w głównej mierze zależy będzie od skutecznego lidera. Zarówno na poziomie szkoły jak i organu prowadzącego. Stąd powszechne wołanie:

**Świat rozpaczliwie potrzebuje przywództwa i innowacji** (*The world desperately needs the leadership and innovation*<sup>9</sup>).

## 3. Kto, kiedy i co zrobić?

Program został zainicjowany przez Prezesa Stowarzyszenia, pedagoga Aleksandrę Szajowską i wdrożony przez Zarząd Stowarzyszenia. Adresatami programu była społeczność szkolna oraz rodzice dzieci nauczania wczesnoszkolnego. Uspołecznienie założeń programowych było jednym z kluczowych założeń wdrażanej innowacji. Na poziomie edukacji wczesnoszkolnej, realizacją programu zajęli się zespół nauczycieli pod kierunkiem Lidera ds. Innowacji i Lidera Szkoły Kompetencji – Agnieszki Ambrożuk.

<sup>9</sup> Hoover S. 2020, *A Message to All Weary Leaders*. w: <https://entrepreneurshandbook.com> dostęp: 3.01.2021.

## I etap – planowanie (I–II 2020)

Koncepcja funkcjonowania Społecznej Szkoły Podstawowej *Dobra Szkoła* zakładała, obok kształtowania kreatywności, rozwijania pasji i zainteresowań, wzmacniania wartości uczniów oraz wrażliwości dzieci, również rozwijanie **edukacji empatycznej**. Zgodnie z tym założeniem strategicznym na poziomie klas sukcesywnie wdrażane były działania cykliczne, promujące wartość drugiego człowieka, zwierząt oraz świata przyrody.

Informacje o rozwijającej się pandemii w okresie styczeń-luty 2020 zmusiły szkołę do modyfikacji założeń edukacji empatycznej. W oparciu o *Model wsparcia społeczno-emojonalnego* (ryc. 2), postanowiono poszerzyć edukację empatyczną o działania uwzględniające przygotowanie szkoły do działań w sytuacji kryzysowej.

Wykorzystano tu doświadczenia zaprzyjaźnionych szkół z regionu Lombardii, gdzie szkoły zostały zamknięte już 24 lutego. Praktycznych wskazówek dostarczyły również wyniki ankiety przeprowadzonej w szkołach Lombardii – *Luci ED ombre sulla didattica a distanza* (Światła i cienie w uczeniu się na odległość)<sup>10</sup>. Na początku marca 2020 zmodyfikowany program edukacji empatycznej, przekształcono w **Program Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE)**.

## II etap – tworzenie bezpiecznej przestrzeni nauki i pracy (od marca 2020)

Zajęcia **Zrozumieć emocje** realizowane są w Społecznej Szkole Podstawowej *Dobra Szkoła* trzeci rok, jednak od marca 2020 roku nabrały szczególnego znaczenia w związku z edukacją zdalną i pandemią koronawirusa. Ze względu na izolację domową i nagromadzenie wielu negatywnych emocji wśród społeczności szkolnej, wprowadzono dodatkowe działania z zakresu wsparcia psychologiczno-pedagogicznego dla uczniów, rodziców oraz nauczycieli i personelu szkoły.

### Działania wzmacniające szkolne więzi i budujące relacje

W sytuacji kryzysowej, spowodowanej pandemią COVID-19, należało pomyśleć o budowaniu relacji w *odwróconym świecie* i to stało się priorytetem. Szkoła by podtrzymać kontakt z uczniami i rodzicami oraz by wywiązać się możliwie najlepiej ze swojej edukacyjnej roli, wprowadziła jednolitą platformę zdalnej edukacji **MS Teams**, na początku kwietnia 2020.

W trosce o dostęp do sprawdzonych informacji na temat sytuacji pandemicznej na szkolnej stronie uruchomiono zakładkę o nazwie **Edu-demia**. Poza funkcją informacyjną, Edu-demia łączyła środowisko szkolne, wносиła porządek i spokój.

Kolejnym działaniem szkoły było uruchomienie **telefonu wsparcia**, przy którym dyżurowali pedagog i psycholog szkolny. Pedagog została zatrudniona w pełnym wymiarze etatowym, dzięki temu większa ilość uczniów i rodziców została objęta wsparciem.

Bieżące informacje o działalności szkoły były na bieżąco aktualizowane w mediach społecznościowych ([strona na Facebooku](#)) oraz na [szkolnej stronie internetowej](#).

---

<sup>10</sup> Signorelli L.: *Coronavirus e didattica a distanza, Ecco come sta andando in Lombardia*. w: <http://www.luinionotizie.it>, dostęp: 3.01.2021.

W celu budowania relacji społecznych wprowadzono **dodatkowe inicjatywy** oraz akcje szkolne, wymagające zaangażowania się całej społeczności, np.:

- **Dzień Dyrektora Szkoły**, zrealizowany stacjonarnie z zachowaniem zasad sanitarnych.
- **Dzień Życzliwości** (zorganizowany w formie zdalnej, polegającej na wspólnym zaśpiewaniu piosenki *All You Need is Love* ([YouTube](#)) oraz przygotowano **Świąteczny Montaż Muzyczny** ([YouTube](#)).

Powołano **Szkolny Zespół Konsultacyjny**, w skład którego wchodzi rodzice, nauczyciele, uczniowie i szkolny personel. Zadaniem zespołu jest bieżące analizowanie i reagowanie na pojawiające się problemy zdalnej edukacji.

### **Wykorzystanie otoczenia szkoły i jego rozwój w okresie pandemii**

Wydatki inwestycyjne w czasach kryzysu najczęściej bywają ograniczane, jednak w przypadku *Dobrej Szkoły* było wręcz odwrotnie.

Pod koniec roku szkolnego 2019/2020 zrodziła się potrzeba utworzenia nowego gabinetu psychologa i pedagoga oraz **sali terapii**. Inwestycję zrealizowano w okresie wakacji letnich, a od września wykorzystywana jest przez uczniów i nauczycieli jako **strefa terapii**.

Kolejną inicjatywą było utworzenie **ekologicznej klasy** w szkolnym ogrodzie, w której uczniowie mogli realizować zajęcia lekcyjne w bezpiecznej przestrzeni. Do utworzenia klasy wykorzystano **drewniane szpule** po kablach, które **stanowią stoliki i siedziska**. W sytuacji pandemii miejsce to stało się bezpieczną **strefą nauki i relaksu**.

Do aranżacji wnętrza klasy **zakupiono ergonomiczne meble**, które łatwo można zdezynfekować, a które stanowią kolorowy i optymistyczny element wystroju, co ma wpływ na samopoczucie uczniów.

**Bazę szkoły wzbogacono o kolejną tablicę multimedialną oraz laptopy, kamery, sprzęt** wykorzystywany w zdalnym nauczaniu.

Szkoła położona jest na obrzeżu miasta we wsi Rataje, w okolicy łąk nadnoteckich, lasu i jeziora. Ta lokalizacja pozwoliła na **wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego do realizacji bezpiecznych lekcji w terenie**.

### **III etap – jakościowe doskonalenie zasobów kadrowych**

Zarząd Stowarzyszenia jako organ prowadzący preferuje styl przywództwa oparty na rozwoju kapitału ludzkiego (kadra pedagogiczna, pracownicy szkoły) co odpowiada IV stopniowi przywództwa według klasyfikacji Johna C. Maxwella)<sup>11</sup>.

Warto nadmienić, że pandemia Covid-19 obnażyła wszelkie niedoskonałości systemów edukacji, w tym przygotowanie kadry nauczycielskiej oraz kulturę organizacyjną zarządzania szkołami. W większości szkół nadal nie funkcjonują efektywne systemy związane z gospodarowaniem zasobami ludzkimi. **Szybkie wdrożenie** rozwoju pracowników na poziomie szkoły niepublicznej jest możliwe

---

<sup>11</sup> Maxwell J., *Pięć poziomów przywództwa*. Oficyna Logos, 2013.

z uwagi na szybszą ścieżkę decyzyjną na linii zarząd - szkoła. Wymaga to oczywiście określonych predyspozycji i kompetencji lidera – Prezesa Zarządu.

Ścieżka decyzyjna na poziomie organ prowadzący - dyrektor szkoły w szkolnictwie publicznym jest niestety nadmiernie biurokratyzowana i oddalona od tego co dzieje się w szkołach. Z różnych powodów rzadko zwraca się uwagę na jakościowy rozwój szkoły oraz na umiejętności zarządzanie kryzysowego. Dominuje podejście finansowe (remonty, zakup pomocy naukowych), a z trudem przebija się do powszechnej świadomości inwestowanie w jakość edukacji. Stąd znikome wdrażanie sfery społeczno-emocjonalnej i poznawczo-metodycznej.

Aby zbudować solidne podstawy wsparcia społeczno-emocjonalnego w *Dobrej Szkole*, od maja 2020 rozpoczęto wdrażanie działań adresowanych do **wszystkich** nauczycieli i uczniów (I poziom piramidy – ryc. 2).

### Działania skierowane do nauczycieli

W celu wzbudzenia refleksji metodycznej, zaproszono nauczycieli do udziału w *Wirtualnej Ogólnopolskiej Konferencji – Jakość czy jakość*. (9.05.2020). Tematem przewodnim konferencji było opanowanie zasad wsparcia emocjonalnego dla dyrektorów, nauczycieli i rodziców.

Od września 2020 szkoła przystąpiła do wdrażania *Programu Szkoły Kompetencji* (według założeń Anny Jurewicz)<sup>12</sup>.

### Działania skierowane do uczniów

Programowe działania skierowane do uczniów obejmują II poziom piramidy wsparcia społeczno-emocjonalnego, czyli rozwój relacji responsywnych (reagowanie na potrzeby dziecka) i opiekuńczych u uczniów i rodziców. Przejście na zdalną edukację wywołuje napięcia i stres, z którym musi sobie poradzić nie tylko szkoła ale przede wszystkim dzieci i rodzice.

Zasadne okazało się też wprowadzenie dodatkowych zajęć dla uczniów: **Zrozumieć emocje**. Zajęcia realizowane są w klasach edukacji wczesnoszkolnej, w wymiarze **1 godz. w tygodniu dla każdej z klas** i mają formę zajęć obowiązkowych.

Sytuacja izolacji szczególnie trudna okazała się dla uczniów. Wsparciem objęto młodzież szkolną, stawiając **na integrację**. Szkoła organizowała szereg zajęć integrujących uczniów w okresie edukacji zdalnej i stacjonarnej (zajęcia ruchowe *Dobra Szkoła Ćwiczy w Domu*, organizacja zdalna *Międzynarodowego Dnia Autyzmu*, obchody *Święta Dyni* i wiele innych). Integracja uczniów odbywała się w ramach zajęć z pedagogiem i psychologiem.

### Szkoła przygotowała również dodatkową ofertę edukacyjną:

- zajęcia *Szachy w szkole*,
- zajęcia *Zrozumieć emocje*,
- oferta konsultacji dla ósmoklasistów,
- dodatkowe zajęcia z matematyki,

---

<sup>12</sup> Jurewicz A. 2018, *Kompetencje kluczowe w edukacji*. [ORE](#).

- kółko astronomiczne, fotograficzne, taneczne oraz miłośników zwierząt.

W czasie lekcji **wprowadzono jako stały element, w postaci przerywników: elementów muzykoterapii oraz ćwiczeń z zakresu uważności**. Wartościowym efektem takiego treningu jest **kontrola reakcji walki lub ucieczki oraz zatrzymania**.

### **Działania skierowane do rodziców**

Motywy przewodnim działań jest poznanie roli rodzica w budowaniu poczucia bezpieczeństwa dziecka i jego zdolności do tworzenia dojrzałych emocjonalnie relacji w przyszłości. Przykładem takich oddziaływań jest:

- organizacja wspólnych imprez i uroczystości szkolnych,
- współdziałanie w sprawach szkoły; Akademia Rodzica, Zespół Konsultacyjny, udział w zebraniach Stowarzyszenia,
- wydawanie opinii i zaleceń dotyczących współpracy (Komisja Rewizyjna),
- współpraca w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

### **Współpraca z instytucjami**

W miarę możliwości szkoła stara się współpracować z lokalnymi instytucjami wspierającymi szkołę i przedszkola. Niestety ich dostępność, z uwagi na wielkość powiatu (47 tys. mieszkańców), jest dość ograniczona. Z tego powodu działania szkoły wspierane są przez ekspertów zewnętrznych.

## **4. Jakie efekty osiągnięto?**

### **Wsparcie uczniów**

Zachowując wymogi sanitarne są prowadzone:

- indywidualne konsultacje psychologiczne, w której udział biorą dzieci i rodzice,
- terapię pedagogiczną dzieci z uwzględnieniem ich stanu psychofizycznego.

### **Wnioski:**

Dzieci bardzo chętnie uczestniczą w zajęciach w ramach szkolnego Programu Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE). Wypełnia on zachcianą potrzebę posiadania zweryfikowanej wiedzy (sprawdzone informacje) i relacji (niwelowanie konsekwencji somatycznych, spowodowanych izolacją: zmęczenie, frustrację, apatię).

### **Wsparcie rodziców**

Podczas rozmów bezpośrednich lub zdalnych (MS Teams, telefon) rodzice sygnalizują problemy z zachowaniem równowagi psychofizycznej w czasie pandemii. Mają sporo wątpliwości, bo dla nich nowa sytuacja jest również stresująca i często brakuje im wiedzy z radzeniem sobie z trudnościami życia w izolacji.

### **Wnioski:**

- Rodzice są wdzięczni za wsparcie dzieci w przewyciężaniu stanów lękowych.

- Rodzice poznają różne techniki relaksacyjne i zasady tworzenia bezpiecznych prywatnych przestrzeni do nauki w warunkach domowych.
- Podczas spotkań przewyciężanie skutków izolacji domowej dominuje w stosunku do planowanych zajęć wynikających z orzeczeń i opinii jakie posiadają niektórzy uczniowie.
- Rodzice chętnie adaptują w warunkach domowych. Niektóre metody i techniki terapii zajęciowej poznane podczas spotkań w szkole.

### Wsparcie nauczycieli

Szkoły stoją przed bezprecedensowym zadaniem znalezienia rozwiązań w oparciu o dostępne zasoby i istniejący kalendarz szkolny w celu utrzymania wysokiej jakości nauczania. Presja związana z uruchomieniem nauczania online, w połączeniu ze stresem związanym z samą pandemią i podwójną rolą nauczycieli, którzy zajmują się własnymi dziećmi i nauczaniem, powodują znacznie wyższy poziom niepokoju nauczycieli niż to miało miejsce wcześniej. Dlatego tak ważne były warsztaty w ramach programu Szkoła Kompetencji adresowane do wszystkich nauczycieli.

Nauczyciele potrzebują wsparcia społeczno-emocjonalnego, aby stawić czoła tym dodatkowym naciskom. Potrzebują również informacji i narzędzi opartych na faktach, aby odpowiednio informować uczniów o zagrożeniach dla zdrowia i środkach zapobiegawczych, bez obciążania ich strachem.

### Wnioski:

- Okres niepokoju w związku z wdrożeniem platformy zdalnego nauczania trwał u nauczycieli ok. 2–4 miesiące.
- Obecnie nauczyciele coraz częściej sygnalizują potrzebę wsparcia metodycznego i przede wszystkim wsparcia emocjonalnego.
- Powołany **Szkolny Zespół Konsultacyjny**, pełni rolę szkolnej sieci współpracy i samokształcenia, pozwalającej z wyprzedzeniem na reagowanie na potencjalne zagrożenia pojawiające się w pracy dydaktycznej i wychowawczej.

## 5. Ile to kosztowało?

Wdrożenie szkolnego Programu Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego (PWSE) nie jest traktowane w kategoriach ekonomicznych (zwiększenia kosztów). Wręcz odwrotnie. W przypadku usług edukacyjnych odpowiedniejszym podejściem jest **odpowiedź na pytanie** – *jakie konsekwencje i jakie koszty poniesiemy w przypadku zaniechania, bądź ograniczenia określonych działań w ramach zadań oświatowych.*

Słaby rozwój dziecka ma poważne konsekwencje dla jego dobrostanu. Do tej pory czynnikami wpływającymi na ograniczenie rozwoju najmłodszych miały problemy społeczno-ekonomiczne (ubóstwo, nierówności i wykluczenie społeczne).

Ostatnio pogłębione one zostały o skutki długotrwałej pandemii COVID-19. Społeczeństwa na całym świecie płacą wysoką cenę, za niepodejmowanie działań wspierających i profilaktycznych na rzecz dzieci.



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



W dostępnej literaturze istnieje coraz więcej dowodów na to, że zwroty ekonomiczne z niektórych inwestycji we wczesnym dzieciństwie są wysokie<sup>13</sup>. Interwencje we wczesnym dzieciństwie obejmują szeroki wachlarz działań odnoszących się do różnych dziedzin rozwoju dziecka, m.in. zdrowia, odżywiania, sfery poznawczej, językowej ale również **niedocenianej sfery społeczno-emocjonalnej**.

Koszty takich interwencji są trudne do oszacowania w krótkim czasie, bowiem skutki takich działań pojawiają się w ciągu całego życia. Z tego powodu coraz więcej badań naukowych szacuje koszty, jakie społeczeństwo płaci **za niepodjęcie** tych opartych na dowodach **interwencji**. Nazywamy ten koszt **społecznym kosztem bezczynności** (ang. Col-Cost of Inaction).

Podczas zdalnej edukacji kosztami zaniechania mogą być koszty:

- interwencji rodziców, domagających się wsparcia ze strony szkoły,
- zwiększenie działań administracyjnych wywołanych interwencjami zewnętrznymi (np. kontrole nadzoru pedagogicznego),
- obniżenie efektywności kształcenia i wychowania.

Efektom jest klasyczne leczenie skutków, co absorbuje czas i zasoby, przy niskiej efektywności podejmowanych działań. Jednocześnie następuje ograniczenie bezpośredniej pracy z dziećmi przez kadre wspierającą dziećmi (pedagog szkolny, psycholog). W miejsce terapii i profilaktyki kadra zajmuje się biurokracją.

Koszty umiejętnie prowadzonej profilaktyki zawsze są o niższe niż koszty problemów wynikających z zaniechania działań prewencyjnych. Przy ograniczonych środkach racjonalne podejście do analizy kosztów, powinno być skupione na maksymalizacji efektów, bowiem optymalne koszty to nie zawsze najniższe koszty.

## 6. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Zarząd Stowarzyszenia Dobra Szkoła z Rataj w momencie przejścia na edukację zdalną zwiększył standard zatrudnienia specjalistów (psycholog, pedagog) osiągając prawie standard, który ma obowiązywać dopiero za 5 lat (tabela 1).

Pandemia koronawirusa pogłębia kryzys psychiczny dzieci i młodzieży. Dzieci bardzo potrzebują wsparcia ze strony rodziny i szkoły. Pozostawione same sobie nie potrafią poradzić sobie z narastającymi problemami.

Promowanie rozwoju sfery emocjonalnej jest wyzwaniem chwili. Tu nie można czekać, bo nikt nie może przewidzieć skutków zaniechania wsparcia emocjonalnego dzieci i młodzieży. Cenę za spóźnione decyzję poniosą najstarsi – młodzież szkolna.

Warto promować rozwiązania adekwatne do zagrożeń w miejsce biernego oczekiwania na rozwiązania legislacyjne. Informacje zwrotne jakie otrzymujemy od rodziców, dzieci, potwierdzają nie

---

<sup>13</sup> Richter L., i in. 2016: *Investing in the foundation of sustainable development: pathways to scale up for early childhood development*. <https://TheLancet.com>, dostęp: 3.01.2021

tylko skuteczność tych działań ale również słuszność założeń programowych wdrażanej innowacji. Pozwoliło również na obniżenie społecznych kosztów zaniechania.

## 7. Zalecenia dotyczące replikacji (ryzyka i ograniczenia)

### A. Poziom organizacyjny

#### Wymogi prawne

**Zatrudnienie psychologa** – nie ma wymogów prawnych, które narzucałyby szkołom obowiązek jego zatrudnienia.

**Zatrudnienie pedagoga** – szkoła musi zatrudniać pedagoga.

Na razie nie ma standardu określającego limity uczniów na etat psychologa czy pedagoga. MEN w dokumencie *Edukacja dla wszystkich* przedstawiło swoje propozycje standardu zatrudnienia specjalistów (grudzień 2020). Okres przejściowy dochodzenia do wskaźników docelowych wyniesie 5 lat (tabela 1).

Tabela 1. Standardy zatrudnienia specjalistów w przedszkolach i szkołach.

Etap kształcenia	Liczebność osób uczących się	Łączny minimalny wymiar etatów specjalistów – wskaźnik docelowy	Łączny minimalny wymiar etatów specjalistów – okres przejściowy
przedszkola i szkoły dla dzieci i młodzieży	do 100	2 etaty	1 etat
	powyżej 100	3 etaty + 0,25 etatu na kolejnych 100 uczniów	2 etaty
szkoły dla dorosłych	niezależnie od liczebności słuchaczy	2 etaty	1 etat

**Źródło:** [Portal Samorządowy](#)

Istnieje uzasadniona obawa, że większość samorządów w miejsce natychmiastowych działań, wybierze bierne oczekiwanie na formalne rozwiązania prawne.

#### Rzeczywistość

- Na jeden etat pedagoga przypada 483 uczniów a psychologa 2037 (raport NIK, 2016).
- Pogarsza się kondycja psychiczna dzieci i młodzieży. Według raportu Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę<sup>14</sup> Polska jest na drugim miejscu w Europie (za Niemcami) pod względem prób samobójczych osób poniżej 19. roku życia zakończonych śmiercią (209 przypadków).

<sup>14</sup> Dzieci się liczą 2017 – Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i rozwoju dzieci w Polsce.

- W czasie pandemii COVID-19 pogarsza się stres i poczucie lęku u młodych ludzi.

## B. Poziom finansowy

Samorządy lokalne mogą podjąć decyzje o wdrożeniu programów wsparcia emocjonalnego traktując je jako priorytet działań w czasach pandemii. Na wsparcie takich inicjatyw można było wykorzystać środki otrzymane w ramach rządowego programu *Tarcza dla samorządów* (5 mld dla gmin i 1 mld dla powiatów).

Problem mają te samorządy, które szukały oszczędności budżetowych w cięciach etatowych specjalistów zatrudnionych w szkołach (według raportu NIK z 2016 r. ponad 44% szkół nie zatrudniało specjalistów wspierających uczniów).

## C. Poziom zarządczy

W zarządzaniu lokalnymi jednostkami edukacyjnymi nadal zbyt często dominuje styl nakazowo-kontrolny. Obserwujemy niskie przygotowanie kadr zarządzających zarówno po stronie organów prowadzących jak i kierownictwa szkół. Mimo wymogu od 20 lat, ukończenia przez osoby kandydujące na funkcje kierownicze, kursów kwalifikacyjnych bądź studiów podyplomowych z zakresu organizacji i zarządzania, to niewiele się zmieniło w sposobach zarządzania szkołami. Nadal dominuje przywództwo oparte na stosowaniu atrybutów władzy (ja dyrektor, ja kierownik). Do rzadkości należy jednak przywództwo oparte na wartościach (współpraca, samokształcenie, praca zespołowa).

Analiza przyczyn wykracza poza zakres poradnika, dlatego autorzy wskazują tylko na strategiczne znaczenie bariery zaradczej. W przypadku braku takich kadr w obrębie własnych zasobów, pozostaje determinacja w wdrażaniu innowacji i korzystanie z kosztowniejszych rozwiązań (wiedza ekspercka, profesjonalne audyty zewnętrzne).

## II. Szczegółowe informacje

Informacji na temat zastosowanych rozwiązań może udzielić:

Imię i Nazwisko	<b>Aleksandra Szajowska</b>	Funkcja	Prezes Stowarzyszenia
Adres	ul. Chodzieska 9, 64-800 Chodzież		
E-mail	ola.szajowska@op.pl		

### III. Wzorcowe dokumenty i materiały

Podmioty zainteresowane replikacją rozwiązań mogą kontaktować się w sprawie wypracowanych dokumentów i materiałów:

Opis dokumentu/ materiału	Miejsce udostępniania (link)
Program Wsparcia Społeczno-Emocjonalnego	Prezes Stowarzyszenia
Model wdrożenia na poziomie oddziału	Wychowawca – Agnieszka Ambrożuk
Model wdrożenia na poziomie szkoły	Prezes Stowarzyszenia