



Moduł prawny

Organizacja kształcenia i wychowania –
prawne aspekty edukacji zdalnej.
Zdalne zarządzanie szkołami
przez organ prowadzący

Pakiet szkoleniowy dla kadry JST

Anna Kupczyk



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Autorka materiału

Anna Kupczyk

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

<http://www.ore.edu.pl>

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 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

Program szkolenia	4
Wstęp	6
Czasowe ograniczenie lub zawieszenie działalności jednostek oświatowych w związku z pandemią COVID-19 – podstawy prawne	6
Organizacja kształcenia i wychowania na odległość – główne założenia.....	11
Zadania dyrektora jednostki oświatowej w związku z organizacją kształcenia na odległość	13
Rola organu prowadzącego w realizacji przez jednostki oświatowe zadań zdalnego nauczania	16
Modele zarządzania szkołami w kontekście zarządzania zdalnego.....	19
Zarządzanie zmianą w dobie kryzysu – jak sobie radzimy?	21
Bibliografia.....	24

Program szkolenia

Temat szkolenia: organizacja procesu kształcenia i wychowania – prawne aspekty edukacji zdalnej. Zdalne zarządzanie szkołami przez organ prowadzący

Czas trwania szkolenia: 2 x 6 godzin dydaktycznych

Cele ogólne

- Uporządkowanie wiedzy na temat zmian w przepisach prawa oświatowego wydanych w związku z pandemią COVID-19 w obszarze dotyczącym organizacji kształcenia i wychowania.
- Zapoznanie z głównymi założeniami organizacji kształcenia i wychowania na odległość.
- Poznanie nowych zadań dyrektora jednostki oświatowej wynikających z organizacji zdalnego nauczania.
- Poszerzenie wiedzy na temat roli organu prowadzącego w realizacji przez jednostki oświatowe zadań zdalnego nauczania.
- Poznanie funkcjonujących modeli zarządzania szkołami i ich aktualność po doświadczeniach z czasów pandemii.
- Zdefiniowanie potrzeby zarządzania zmianą w dobie kryzysu.

Cele szczegółowe

Uczestnik potrafi:

- korzystać z przepisów prawa dotyczących szczegółowych rozwiązań w funkcjonowaniu jednostek oświatowych w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19;
- ocenić zakres zmian w funkcjonowaniu jednostek oświatowych w związku z pandemią;
- wskazać różnice pomiędzy kształceniem na odległość a edukacją zdalną;
- scharakteryzować modele zarządzania szkołami i zweryfikować je po doświadczeniach z pandemią;
- wskazać zadania organu prowadzącego w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19;
- zidentyfikować zmiany w zarządzaniu oświatą w związku z organizacją kształcenia na odległość;
- omówić znaczenie zarządzania zmianą w dobie kryzysu;
- korzystać z dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami oświatowymi w czasie pandemii.

Treści szkolenia

- Czasowe ograniczenie lub zawieszenie działalności jednostek oświatowych w związku z pandemią COVID-19 – podstawy prawne.
- Organizacja kształcenia i wychowania na odległość – główne założenia.
- Zadania dyrektora jednostki oświatowej w związku z organizacją kształcenia na odległość.
- Rola organu prowadzącego w realizacji przez jednostki oświatowe zadań zdalnego nauczania.

- Modele zarządzania szkołami w kontekście zarządzania zdalnego.
- Zarządzanie zmianą w dobie kryzysu – jak sobie radzimy?

Metody pracy/preferowane: metoda: e-learningowa, webinarium

Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia on-line: Moodle, Google Meet, Microsoft Teams

Wstęp

Zarówno kształcenie, jak i wychowanie w ogólnym ujęciu mają charakter procesu polegającego na systematycznych, planowych, zamierzonych i długofalowych oraz ściśle ze sobą powiązanych działaniach dydaktycznych i wychowawczych, jakie zachodzą pomiędzy nauczycielem i uczniem. Należy jednak, analizując istotę organizacji kształcenia i wychowania, mieć na uwadze fakt, że procesy te dzieją się w konkretnej rzeczywistości oraz wymagają spełnienia określonych warunków.

Pandemia wirusa SARS-CoV-2 a przede wszystkim wprowadzona w związku z nią szeroka izolacja społeczna spowodowana chorobą nazwaną COVID-19 przynosi zmiany we wszystkich obszarach życia społecznego i gospodarczego – jak dotąd na niespotykaną skalę. Można powiedzieć, że pandemia w znaczący sposób zaburzyła organizację procesu kształcenia i wychowania w całym systemie edukacji a także w każdej jednostce oświatowej, wymuszając zmiany i to w bardzo krótkim czasie. Podstawową, najbardziej charakterystyczną dla czasów pandemii zmianą w edukacji jest „przejsie” szkół na edukację zdalną.

Chociaż zmiany są nieodłączną częścią naszego życia, to te wynikające z pandemii, z uwagi na ich globalny i nieprzewidywalny charakter nabierają szczególnego znaczenia. Nikt bowiem nie przewidywał tak wielkich, a może nawet i rewolucyjnych zmian w edukacji uczniów, jakie nastąpiły od marca 2020 r. Wraz ze zmianami w funkcjonowaniu szkół i przedszkoli musiał ulec przekształceniu także sposób ich zarządzania wewnętrznego, jak i ten stosowany przez organy prowadzące. Mimo że nie lubimy zmian, bo zakłócają nam poczucie bezpieczeństwa, wymagają wysiłku i bardzo często zmiany nawyków, to obecnie nie mamy zbyt wielu możliwości ich odrzucenia.

W ramach szkolenia uczestnik poznaje podstawowe przepisy prawa powodujące czasowe ograniczenie lub zawieszenie działalności jednostek oświatowych w związku z pandemią COVID-19 oraz wynikające z nich główne założenia organizacji kształcenia i wychowania na odległość.

Przepisy prawa wydawane w związku z ograniczeniami w edukacji wynikającymi z pandemii nakładają dodatkowe obowiązki na dyrektora jednostki oświatowej oraz ich organy prowadzące. Zmiany w organizacji edukacji sugerują analizę dotychczasowych modeli zarządzania jednostkami oświatowymi i stanowią ciekawy materiał do refleksji. Bardzo ważnym zagadnieniem staje się umiejętność zarządzania zmianą w dobie kryzysu oraz wypracowanie takich obszarów działania, w których zafunkcjonują stałe, korzystne zmiany.

Tematem szkolenia jest omówienie prawnych aspektów edukacji zdalnej w kontekście organizacji kształcenia i wychowania oraz wynikająca z ograniczeń spowodowanych pandemią potrzeba zdalnego zarządzania szkołami.

Czasowe ograniczenie lub zawieszenie działalności jednostek oświatowych w związku z pandemią COVID-19 – podstawy prawne

Niepewność związana z nieprzewidywalnymi konsekwencjami szerzenia się COVID-19 w bliżej nieokreślonej perspektywie czasowej wymagało podjęcia szczególnych uregulowań prawnych, aby zapewnić funkcjonowanie różnych dziedzin życia w naszym kraju. Dotychczas obowiązujące przepisy prawa, nawet te dotyczące bezpieczeństwa nie precyzowały działań w czasie globalnej pandemii. Już w końcu grudnia 2019 r. docierały do nas informacje o zachorowaniach na tajemniczą chorobę

COVID-19 w Chinach, która szybko się rozprzestrzeniła. Jednak jeszcze w końcu lutego 2020 r. Sanepid informował, że brak jest wskazań do zmian w polskich szkołach. Takie informacje przekazywały także władze oświatowe¹. Sytuację zmieniała uchwalona przez Sejm RP w dniu 2 marca 2020 r. ustawa², która dała podstawy do wprowadzania zmian w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego wyposażając Prezesa Rady Ministrów, poszczególnych ministrów, wojewodów oraz inspekcję sanitarną w określone, wynikające z nowych zadań kompetencje.

Ustawa z 2 marca 2020 r., tzw. ustawa covidowa³, w art. 28 wprowadziła do ustawy Prawo oświatowe dwa nowe artykuły, na podstawie których minister właściwy do spraw oświaty i wychowania może wydawać stosowne rozporządzenia:

- **Art. 30b** – dotyczy czasowego ograniczenia lub zawieszenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w sytuacjach nadzwyczajnych: „W przypadkach uzasadnionych nadzwyczajnymi okolicznościami zagrażającymi życiu lub zdrowiu dzieci i młodzieży minister właściwy do spraw oświaty i wychowania, w drodze rozporządzenia, może czasowo ograniczyć lub czasowo zawiesić funkcjonowanie jednostek systemu oświaty na obszarze kraju lub jego części, uwzględniając stopień zagrożenia na danym obszarze”⁴.
- **Art. 30c** – dotyczy wyłączenia stosowania niektórych przepisów w razie czasowego ograniczenia lub zawieszenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty: „W przypadku, o którym mowa w art. 30b, minister właściwy do spraw oświaty i wychowania, w drodze rozporządzenia, może wyłączyć stosowanie niektórych przepisów niniejszej ustawy, ustawy o systemie oświaty oraz ustawy o finansowaniu zadań oświatowych w odniesieniu do wszystkich lub niektórych jednostek systemu oświaty, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 30b, w szczególności w zakresie przeprowadzania postępowania rekrutacyjnego, oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów, przeprowadzania egzaminów, organizacji roku szkolnego i organizacji pracy tych jednostek, a także wprowadzić w tym zakresie odrębne unormowania, tak aby zapewnić prawidłową realizację celów i zadań tych jednostek”⁵.

¹ Konferencja prasowa MEN, 27 lutego 2020.

² Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 374).

³ [Ustawa covidowa](#) w dniu publikacji w Dzienniku Ustaw 7 marca składała się z 37 jednostek redakcyjnych, czyli artykułów. Dzisiaj (stan na 5.02.2021) ustawa liczy 486 artykułów i jest jednym z obszerniejszych aktów. Ustawę nowelizowano 66 razy, dodając coraz to nowe artykuły.

⁴ Podstawa prawna do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 – Dz.U. z 2020 r. poz. 410 ze zm. (rozporządzenie zmieniane 15 razy, wygasło 31.08.2020 r.) i Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 – Dz.U. z 2020 r. poz. 1389 (rozporządzenie zmieniane do 5.02.2021 r. siedem razy – wygasa 31 sierpnia 2021 r.).

⁵ Podstawa prawna do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 493 z późn.zm.) – rozporządzenie zmieniane 20 razy w roku 2020 i 4 razy w 2021 (do 5.02.2021).

Pierwsze, wydane na podstawie art. 30b ustawy – Prawo oświatowe rozporządzenie MEN z 11 marca 2020 r. *o ograniczeniu funkcjonowania jednostek oświatowych*⁶ wprowadziło zawieszenie zajęć w szkołach, przedszkolach i placówkach od 12 do 25 marca i nie zapowiadało żadnych innych szczególnych zmian. Informacja o dodatkowych dniach wolnych przyjęta została w szkołach, szczególnie przez uczniów nawet dość entuzjastycznie. Jednak już pierwsza zmiana rozporządzenia z dnia 20 marca, na podstawie którego przedłużony został okres zamknięcia szkół i przedszkoli do 10 kwietnia miała inny charakter, gdyż poza przedłużeniem terminu zamknięcia szkół po raz pierwszy wprowadzono do polskiej szkoły obowiązek realizacji zadań z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość. Ze świadomością, że nie wszędzie zadania będą mogły być realizowane w takiej formie wskazano, że wówczas dyrektor, w uzgodnieniu z organem prowadzącym, ustali inny sposób realizacji tych zadań, a informacje o tym przekaże do organu nadzoru pedagogicznego. Wówczas trudno było przewidzieć „inny sposób realizacji tych zadań”.

To, w jaki sposób miało zafunkcjonować kształcenie na odległość w pierwszych tygodniach nowej rzeczywistości, stało się niemałym wyzwaniem dla większości szkół i ich organów prowadzących. Kształcenie na odległość nie było obce środowisku oświatowemu, jednak jego różne formy stosowali nauczyciele sporadycznie, bardziej hobbistycznie i przede wszystkim za obopólną zgodą uczącego się i nauczyciela. Tymczasem wymóg realizacji zajęć z uczniami w formach wynikających z ograniczeń spowodowanych pandemią stał się bardzo poważnym wyzwaniem dla dyrektorów, nauczycieli oraz uczniów i rodziców⁷. Jednak pierwszy etap organizacji pracy w zupełnie zmienionej rzeczywistości w przekonaniu większości interesariuszy miał raczej charakter tymczasowy i to decydowało o różnym stopniu profesjonalizmu w realizowanych zadaniach. W pierwszym okresie największej niepewności co do metod realizacji zajęć dotyczyło różnych form pomocy psychologiczno-pedagogicznej, ogólnie rzecz biorąc – kształcenia specjalnego.

Okazało się jednak, że szybki powrót do tradycyjnego nauczania i to w najbliższej przyszłości będzie raczej niemożliwy. Kolejne zmiany rozporządzenia w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania szkół przesunęły terminy powrotu do tradycyjnego nauczania z 10 kwietnia na 26 kwietnia, potem na 24 maja, 7 czerwca, wreszcie stan taki utrzymany został do końca zajęć szkolnych, a dla placówek funkcjonujących w czasie ferii letnich – także do 31 sierpnia 2020 r., czyli do końca roku szkolnego. W okresie od marca do czerwca wprowadzano co prawda pewne zmiany np. w przypadku szkół artystycznych, kształcenia zawodowego, a szczególnie praktyk zawodowych, nie miały one jednak charakteru systemowego jedynie doraźny. Największą zmianą będącą namiastką powrotu do normalności była jedynie możliwość uruchomienia od 4 maja przedszkoli i innych form wychowania przedszkolnego oraz po 18 maja możliwość uruchomienia konsultacji dla uczniów oraz zajęć stacjonarnych w klasach 1–3 szkół podstawowych.

Ważne jest jednak, że do jednostek, których funkcjonowanie nie było czasowo ograniczone albo zawieszono, musiały być stosowane przepisy odrębne dotyczące ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, a w przypadku przedszkoli, innych form wychowania przedszkolnego, oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych, szkół podstawowych

⁶ Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 – Dz.U. z 2020 r. poz. 410.

⁷ O edukacji na odległość, zwanej też zdalnym nauczaniem – więcej np. w [Wikipedii](#).

w zakresie klas 1–3 i szkół artystycznych realizujących kształcenie ogólne w zakresie klas 1–3 szkoły podstawowej, szkół policealnych w zakresie semestrów programowo najwyższych oraz branżowych szkół I stopnia w zakresie klas programowo najwyższych – także wytyczne ministra właściwego do spraw zdrowia, Głównego Inspektora Sanitarnego oraz ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania⁸.

Nikt nie przewidywał, że zmiany w funkcjonowaniu jednostek oświatowych polegające na zawieszeniu lub ograniczeniu ich działalności zapoczątkowane w marcu 2020 r. przetrwają do końca roku szkolnego. Nauczyciele i rodzice, a przede wszystkim uczniowie żyli nadzieją powrotu do szkół po feriach letnich⁹.

Uczniowie wrócili do szkół 1 września 2020 r. jednak na krótko, bowiem od 19 października rozpoczęły się ograniczenia, na początku dla szkół ponadpodstawowych z możliwością nauczania mieszanego, potem dla uczniów klas 4–8 szkół podstawowych, a od 9 listopada ograniczenia objęły uczniów wszystkich szkół, jednak z możliwością prowadzenia konsultacji indywidualnych dla uczniów klas 8, 3 klas liceów i 4 techników.

Prawne podstawy organizacji kształcenia i wychowania zostały zawarte w podpisanych 12 sierpnia 2020 r. przez Ministra Edukacji pięciu projektach rozporządzeń, które miały pozwolić szkołom i placówkom na podejmowanie decyzji o wprowadzeniu odpowiednich, dostosowanych do sytuacji rozwiązań w razie zagrożenia epidemiologicznego. Dyrektorzy jednostek oświatowych dostali więc narzędzia pozwalające na odpowiednią organizację zajęć w szkole, szczególnie jeśli sytuacja epidemiologiczna zagrazi zdrowiu uczniów. Zakładano, że po otrzymaniu pozytywnej opinii powiatowego inspektora sanitarnego i zgody organu prowadzącego będą oni mogli elastycznie wprowadzać model mieszany pracy szkoły i placówki czy nauczania zdalnego.

Jednym z podpisanych rozporządzeń była nowelizacja obowiązującego od 2002 r. Rozporządzenia MEN w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach¹⁰ w taki sposób, że dyrektor szkoły lub placówki może zawiesić zajęcia ze względu na aktualną sytuację epidemiologiczną, która zagraża zdrowiu uczniów. Przepisy ułatwiają dyrektorowi zawieszenie zajęć odpowiednio do zaistniałej sytuacji, po uzyskaniu zgody organu prowadzącego i na podstawie pozytywnej opinii państwowego powiatowego inspektora sanitarnego. Decyzja o zawieszeniu może dotyczyć wszystkich zajęć lub ich części, również dla grupy, grupy wychowawczej, oddziału, klasy, etapu edukacyjnego lub całej szkoły lub placówki. Opinia właściwego państwowego powiatowego inspektora sanitarnego będzie adekwatna. Z uzasadnienia do projektu rozporządzenia wynika, że zgoda i opinia mogą być wydane, poza formą pisemną, także ustnie, pisemnie w formie adnotacji, telefonicznie, za pomocą środków komunikacji elektronicznej lub za pomocą innych środków łączności, co w przypadku konieczności szybkiego reagowania na zaistniałą sytuację epidemiologiczną ma ułatwić wprowadzenie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. Jednocześnie treść zgody lub opinii powinna zostać docelowo utrwalona w formie protokołu, notatki, adnotacji lub w inny sposób.

⁸ www.gov.pl/web/gis/ – Główny Inspektorat Sanitarny – wytyczne.

⁹ Terminy zamykania lub ograniczania funkcjonowania oraz uruchamiania działalności jednostek oświatowych w okresie od marca do końca sierpnia 2020 r. zostały wskazywane w kolejnych zmianach Rozporządzenia MEN z dnia 11.03.2020 r.

¹⁰ Rozporządzenie w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz.U. z 2020 r. poz. 1604).

Natomiast jak dotychczas o zawieszeniu zajęć zawiadamia się organ sprawujący nadzór pedagogiczny. O zawieszeniu zajęć w związku z sytuacją epidemiologiczną w niepublicznych i publicznych niesamorządowych jednostkach systemu oświaty będą zawiadamiane również gminy i powiaty, które są dla tych jednostek organami rejestrującymi i dotującymi.

Przepisy kolejnego rozporządzenia MEN, które obowiązuje od 1 września 2020 r. w sprawie *czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19* (art. 30b uPo)¹¹ pozwalają na zawieszenie, ograniczenie zajęć stacjonarnych i wprowadzenie kształcenia na odległość lub innego sposobu realizowania zajęć ustalonego przez dyrektora a wynikał z potrzeby doprecyzowania sposobu realizacji zadań jednostki systemu oświaty w nowym roku szkolnym w sytuacji trwającego nadal na terenie Polski stanu epidemii. Na podstawie tego rozporządzenia w roku szkolnym 2020/2021 ogranicza się w całości lub w części funkcjonowanie publicznych i niepublicznych jednostek systemu oświaty, w których odpowiednio wszystkie lub poszczególne zajęcia zostały zawieszono na podstawie przepisów obowiązujących w czerwcu 2020 r. Ograniczenie wprowadza się na czas, na jaki zostały zawieszono odpowiednio wszystkie lub poszczególne zajęcia.

W przypadku zajęć praktycznych realizowanych u pracodawców przez uczniów branżowych szkół I stopnia będących młodocianymi pracownikami ograniczenie funkcjonowania jednostki systemu oświaty nie będzie dotyczyło sytuacji, w której uczniowie ci w okresie ograniczenia będą realizowali zajęcia z zakresu kształcenia ogólnego lub kształcenia zawodowego teoretycznego na terenie szkoły lub innej jednostki systemu oświaty, do których uczęszczają. W jednostce systemu oświaty, której funkcjonowanie zostało w całości lub w części ograniczone, zawieszono zajęcia są realizowane z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość.

W przypadku gdy zawieszono zajęcia nie mogą być realizowane w ww. sposób, dyrektor jednostki systemu oświaty ustala inny sposób realizowania tych zajęć. Dyrektor jednostki systemu oświaty ustala także sposób realizacji zajęć oraz innych zadań niż realizacja zajęć. O sposobie realizacji zajęć i innych zadań jednostki systemu oświaty dyrektor tej jednostki informuje organ prowadzący tę jednostkę oraz organ sprawujący nadzór pedagogiczny.

Kształcenie z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub w inny sposób ustalony przez dyrektora danej jednostki systemu oświaty, w przypadku zajęć z zakresu kształcenia zawodowego, będzie prowadzone w zakresie teoretycznych przedmiotów zawodowych, turnusów doksztalcenia teoretycznego młodocianych pracowników i zajęć praktycznych – wyłącznie w zakresie, w jakim z programu nauczania danego zawodu wynika możliwość realizacji wybranych efektów kształcenia z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu ustalonego przez dyrektora. Jednocześnie na podstawie rozporządzenia z 12 sierpnia 2020 r. traci moc Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. poz. 410, z późn. zm.).

¹¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie *czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19* (Dz.U. z 2020 r. poz. 1389 z późn.zm.).

Początek roku szkolnego 2020/2021 nie przyniósł jednak tak oczekiwanych zmian. Zmiany rozporządzenia z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 w kolejnych nowelizacjach ograniczyły funkcjonowanie szkół, które obowiązują do 14 lutego 2021 r. Zgodnie z obowiązującymi przepisami funkcjonują przedszkola oraz klasy 1–3 w szkołach podstawowych. Od nowego roku szkolnego 2020/2021 zajęcia w innej formie wychowania przedszkolnego mogą być także zawieszane przez organ prowadzący lub dyrektora, w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa, w tym także ze względu na aktualną sytuację epidemiologiczną – za zgodą organu prowadzącego i po uzyskaniu pozytywnej opinii państwowego powiatowego inspektora sanitarnego. O zawieszeniu zajęć należy powiadomić organ sprawujący nadzór pedagogiczny¹².

Większość jednostek oświatowych z uwagi na sytuację epidemiologiczną ma zawieszane lub ograniczone funkcjonowanie z obowiązkiem prowadzenia nauczania zdalnego a w niektórych sytuacjach w formie nauczania mieszanego (hybrydowego).

Organizacja kształcenia i wychowania na odległość – główne założenia

Wprowadzenie kształcenia na odległość wymagało szybkiego przejścia z tradycyjnych metod pracy do nowych, chociaż nie całkiem nieznanymi metod. Większość szkół i pracujących w niej nauczycieli funkcjonowali już w oparciu o TIK, jednak nie na tak wszechstronną skalę. Ministerstwo Edukacji Narodowej wyraźnie wskazało na zakres zadań mieszczący się w kształceniu na odległość:

KSZTAŁCENIE NA ODLEGŁOŚĆ	
kształcenie/nauczanie zdalne	inne działania

Prowadzenie, w związku z ograniczeniem funkcjonowania jednostek oświatowych, zajęć z użyciem metod i technik kształcenia na odległość ma odbywać się w szczególności z wykorzystaniem:

- materiałów i funkcjonalności narzędzia informatycznego, jakim jest platforma e-podręczniki,
- materiałów dostępnych na stronach internetowych urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania, stronach internetowych jednostek podległych temu ministrowi lub przez niego nadzorowanych, w tym na stronach internetowych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej i okręgowych komisji egzaminacyjnych,
- materiałów prezentowanych w programach publicznej telewizji i radiofonii,
- innych niż wymienione wyżej materiałów wskazanych przez nauczyciela.

Ponadto poza zapoznaniem się z przekazywanymi treściami przez nauczycieli uczniowie zobowiązani zostali do podejmowania aktywności określonych przez nauczyciela, potwierdzających zapoznanie się ze wskazanym materiałem i dających podstawę do oceny ich pracy. Wymiana informacji między nauczycielem, uczniem lub rodzicem miała także odbywać się z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

¹² Rozporządzenie MEN zmieniające rozporządzenie w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania (Dz.U. z 2020 r. poz. 1520).

Rodzicom należało przekazywać informacje o dostępnych materiałach i możliwych formach ich realizacji przez dziecko lub ucznia w domu – w przypadku uczniów objętych wychowaniem przedszkolnym, edukacją wczesnoszkolną, wczesnym wspomaganie rozwoju, zajęciami rewalidacyjno-wychowawczymi oraz uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym lub z niepełnosprawnościami sprzężonymi¹³. Prawna odpowiedzialność za funkcjonowanie kształcenia na odległość stała się obowiązkiem dyrektora.

Zmiany wprowadzane w niewielkich przedziałach czasowych, gdyż terminy zawieszania i ograniczania działalności szkół zmieniały się szybko, wpływały na odpowiednią organizację kształcenia i wychowania. Spotykało się to nawet z falą krytyki np. rodziców. Szkoły nie pozostały jednak bez wsparcia. Ministerstwo Edukacji Narodowej, wychodząc naprzeciw wyzwaniom w marcu 2020 r., opublikowało przygotowany dla dyrektorów, nauczycieli, rodziców i uczniów specjalny poradnik¹⁴. Zawiera on informacje dostosowane do określonych odbiorców:

- dyrektorów szkół – wskazuje, jak koordynować pracę zdalną nauczycieli placówki i co należy do najważniejszych obowiązków dyrektora szkoły, np. określenie godzin, w których nauczyciele będą pracować zdalnie i komunikować się z uczniami, opracowanie, we współpracy z nauczycielami, tygodniowego zakresu treści nauczania do zrealizowania w poszczególnych oddziałach, uwzględniającego m.in. specyfikę zajęć, równomierne obciążenie uczniów w poszczególnych dniach tygodnia, poradnik zawiera dokładną instrukcję dla dyrektora jakie powinien podjąć działania, aby zapewnić organizację kształcenia na odległość;
- nauczycieli – zawiera informacje na temat tego, jak zwiększyć efektywność nauki zdalnej, z jakich materiałów korzystać i w jaki sposób je przygotowywać dla uczniów, w jaki sposób sprawdzać zaangażowanie uczniów oraz systematyczność ich pracy;
- uczniów – zachęca do systematycznej pracy i aktywnego uczestnictwa w kształceniu na odległość, wskazówki, jak komunikować się z nauczycielem i organizować własną pracę;
- rodziców – podaje wskazówki, jak zaplanować czas w domu, żeby zdalną edukację połączyć z realizowaniem obowiązków zawodowych oraz zabawą i odpoczynkiem dziecka.

W poradniku zamieszczone zostały także propozycje narzędzi i materiałów wraz z odesłaniem do adresów/linków źródłowych, filmów-samouczków służących przygotowaniu i prowadzeniu pracy zdalnej z uczniami.

Kolejny poradnik zawierający opis dobrych praktyk dotyczących funkcjonowania jednostek systemu oświaty w okresie zapobiegania, przeciwdziałania i zwalczania COVID-19 został opublikowany przez MEN w sierpniu 2020 r.¹⁵. Materiał zawarty w tym poradniku został opracowany z wykorzystaniem informacji zebranych przez kuratorów oświaty od dyrektorów szkół. W ten sposób powstało

¹³ Par. 2 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie szczegółowych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz. U. z 2020 r. poz. 492 z późn.zm.)

¹⁴ [Kształcenie na odległość. Poradnik dla szkół](#), Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa [online, dostęp dn. 6.02.2021].

¹⁵ *Dobre praktyki dotyczące funkcjonowania jednostek systemu oświaty – poradnik*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa

kompendium wiedzy na temat praktycznych rozwiązań w organizacji kształcenia na odległość, które mogły być wykorzystane przy pracach związanych z przygotowaniem nowego roku szkolnego.

W opracowaniu tym znalazły się odpowiedzi na pytania, które często padały w pierwszym okresie wprowadzenia przepisów zobowiązujących szkoły i placówki do stosowania rozwiązań umożliwiających szkołom funkcjonowanie i w zmienionych warunkach, w tym:

- jak zorganizować kształcenie na odległość w szkole,
- jak zorganizować kształcenie w wariancie mieszanym (hybrydowym),
- jak stosować ocenianie wewnątrzszkolne,
- jak zorganizować pracę biblioteki szkolnej,
- jak realizować obowiązkowe zajęcia z wychowania fizycznego w edukacji zdalnej,
- jak organizować kształcenie specjalne uczniów w normie intelektualnej, niepełnosprawnych oraz o różnych stopniach niepełnosprawności intelektualnej, niedostosowanych i zagrożonych niedostosowaniem społecznym, nauczanych indywidualnie, organizować zajęcia rewalidacyjne, rewalidacyjno-wychowawcze,
- jak realizować kształcenie w zawodach,
- jak zorganizować pomoc psychologiczno-pedagogiczną.

Dyrektor szkoły, korzystając z dobrych praktyk i wskazówek mógł zweryfikować podejmowane dotychczas działania i wykorzystać doświadczenia w nowym roku szkolnym.

Sukcesywnie pojawiały się także informacje o propozycjach wspomagania edukacji zdalnej przygotowywane różne instytucje, portale edukacyjne, wydawnictwa, ośrodki doskonalenia nauczycieli czy samych nauczycieli. Ministerstwo Edukacji Narodowej udostępniło również materiały do zdalnej edukacji za pośrednictwem narzędzia informatycznego – Zintegrowana Platforma Edukacyjna – e-podreczniki.pl¹⁶.

Analizując problematykę organizacji kształcenia i wychowania na odległość, należy także zaznaczyć odrębny problem, który stał się podstawą skuteczności przygotowanych rozwiązań, a mianowicie zapewnienie odpowiedniej infrastruktury do komunikacji zarówno po stronie nauczyciela (szkoły), jak i ucznia (środowiska domowego).

Zadania dyrektora jednostki oświatowej w związku z organizacją kształcenia na odległość

Dyrektor szkoły odpowiada za bezpieczeństwo uczniów, a jego decyzje muszą być adekwatne do sytuacji i zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, dlatego też obowiązki wynikające z zapewnienia bezpieczeństwa w szkole a co za tym idzie także dostosowanie organizacji pracy szkoły do wprowadzanych procedur¹⁷. Dyrektor jednostki oświatowej stał się więc odpowiedzialny za organizację kształcenia i wychowania w okresie ograniczeń w funkcjonowaniu kierowaną jednostką w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. Na mocy rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 20 marca 2020 r. otrzymał nowe uprawnienia jako jednoosobowy

¹⁶ Art. 44a ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910 z późn.zm.) [Zintegrowana Platforma Edukacyjna - Centrum Informatyczne Edukacji \(cie.gov.pl\)](https://cie.gov.pl)

¹⁷ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910 z późn.zm.) i ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2019 r. poz. 2215 z późn.zm.).

organ szkoły. Ta wydawałoby się centralizacja władzy umożliwiła dyrektorom szybkie podejmowanie decyzji, ale i spowodowała dużą jednoosobową odpowiedzialność¹⁸.

Wskazane obowiązki dyrektora jednostki oświatowej to:

- ustalanie czy uczniowie i nauczyciele mają dostęp do infrastruktury informatycznej, oprogramowania i internetu umożliwiających interakcję między uczniami a nauczycielami prowadzącymi zajęcia;
- ustalanie, we współpracy z nauczycielami, typu technologii informacyjno-komunikacyjnych wykorzystywanych do realizacji zajęć;
- określanie zasad bezpiecznego uczestnictwa w zajęciach w odniesieniu do ustalonych technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- ustalanie, we współpracy z nauczycielami, źródeł i materiałów niezbędnych do realizacji zajęć, z których uczniowie mogą korzystać;
- ustalanie z nauczycielami potrzeby modyfikacji odpowiednio zestawu programów wychowania przedszkolnego lub szkolnego zestawu programów nauczania oraz, w razie potrzeby, modyfikacja tego zestawu;
- ustalanie, w porozumieniu z radą pedagogiczną i radą rodziców, potrzeby modyfikacji w trakcie roku szkolnego realizowanego programu wychowawczo-profilaktycznego oraz, w razie potrzeby, modyfikowanie tego programu;
- ustalanie, we współpracy z nauczycielami, tygodniowego zakresu treści nauczania z zajęć wynikających z ramowych planów nauczania dla poszczególnych typów szkół do zrealizowania w poszczególnych oddziałach klas (semestrów) oraz tygodniowego zakresu treści nauczania z zajęć realizowanych w formach pozaszkolnych, uwzględniając w szczególności:
 - a) równomierne obciążenie uczniów w poszczególnych dniach tygodnia,
 - b) zróżnicowanie zajęć w każdym dniu,
 - c) możliwości psychofizyczne uczniów podejmowania intensywnego wysiłku umysłowego w ciągu dnia,
 - d) łączenie przemienne kształcenia z użyciem monitorów ekranowych i bez ich użycia,
 - e) ograniczenia wynikające ze specyfiki zajęć,
 - f) konieczność zapewnienia bezpieczeństwa wynikającego ze specyfiki realizowanych zajęć;
- ustalanie, we współpracy z nauczycielami, sposobu potwierdzania uczestnictwa uczniów na zajęciach oraz sposobu i terminu usprawiedliwiania nieobecności uczniów na zajęciach edukacyjnych;
- zapewnienie każdemu uczniowi lub rodzicom możliwości konsultacji z nauczycielem prowadzącym zajęcia oraz przekazywanie im informację o formie i terminach tych konsultacji;
- ustalanie, we współpracy z nauczycielami, sposobu monitorowania postępów uczniów oraz sposobu weryfikacji wiedzy i umiejętności uczniów, w tym również informowania

¹⁸ §1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 493 z późn.zm.).

- uczniów lub rodziców o postępach ucznia w nauce, a także uzyskanych przez niego ocenach;
- ustalanie warunków i sposobu przeprowadzania egzaminu klasyfikacyjnego, egzaminu poprawkowego, egzaminu semestralnego i sprawdzianu wiadomości i umiejętności oraz warunków i sposobu ustalania rocznej oceny klasyfikacyjnej zachowania w przypadku wniesienia zastrzeżenia do trybu ustalenia tej oceny, a także ustalanie warunków i sposobu zaliczania zajęć realizowanych w formach pozaszkolnych;
 - ustalanie warunków, sposobu oraz terminów przeprowadzania egzaminów dyplomowych – w szkołach artystycznych, w których są przeprowadzane te egzaminy;
 - przekazywanie uczniom, rodzicom i nauczycielom informacji o sposobie i trybie realizacji zadań jednostki, w szczególności w zakresie organizacji kształcenia specjalnego, pomocy psychologiczno-pedagogicznej, indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego, indywidualnego nauczania, zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, zajęć wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka lub zajęć innych zajęć;
 - koordynowanie współpracy nauczycieli z uczniami lub rodzicami, uwzględniając potrzeby edukacyjne i możliwości psychofizyczne dzieci i uczniów, w tym dzieci i uczniów objętych kształceniem specjalnym, indywidualnym obowiązkowym rocznym przygotowaniem przedszkolnym lub indywidualnym nauczaniem, dzieci objętych wczesnym wspomaganie rozwoju lub uczęszczających na zajęcia rewalidacyjno-wychowawcze oraz potrzeby osób uczęszczających na zajęcia;
 - uprawnienie, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej, do czasowego zmodyfikowania odpowiednio tygodniowego rozkładu zajęć lub semestralnego rozkładu zajęć w zakresie prowadzonych w jednostce systemu oświaty zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć z tym, że o fakcie modyfikacji dyrektor niezwłocznie informuje organ sprawujący nadzór pedagogiczny.

Dyrektor jednostki systemu oświaty ustala także zasady zaliczania do wymiaru godzin poszczególnych zajęć realizowanych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć oraz może zobowiązać nauczyciela do realizacji zajęć wynikających z prowadzonej przez jednostkę systemu oświaty działalności opiekuńczo-wychowawczej.

Część z nowych zadań wymaga współdziałania z nauczycielami, współpracy z nauczycielami, zasięgnięcia opinii rady pedagogicznej i podjęcia działania w porozumieniu z radą pedagogiczną i radą rodziców. Ponadto dyrektor jednostki oświatowej może z upoważnienia organu prowadzącego używać sprzętu do realizacji przez ucznia lub nauczyciela zajęć np. laptopa, komputera, tabletu.

Nowelizacja Rozporządzenia MEN z 20 marca 2020 r. *w sprawie szczególnych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19* (Dz.U. poz. 493 z późn. zm.) została wprowadzona wraz z nowym rokiem szkolnym. Wynikała ona z potrzeby doprecyzowania sposobu realizacji zadań jednostki systemu oświaty w roku szkolnym 2020/2021 w warunkach nadal trwającej w Polsce epidemii, z zachowaniem ogólnopolskich standardów w zakresie zasad bezpieczeństwa związanych ze zwalczaniem epidemii COVID-19. W rozporządzeniu utrzymano część rozwiązań obowiązujących w roku szkolnym 2019/2020 oraz zaproponowano znowelizowane rozwiązania, które umożliwią realizację procesu kształcenia w zmienionych warunkach organizacyjnych w nowym roku szkolnym.

Doprecyzowano także zadania dyrektora jednostki systemu oświaty. Ustalono, że kształcenie z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość będzie możliwe zarówno w zakresie kształcenia ogólnego, jak i zawodowego. W rozporządzeniu zawarto ustalenia dotyczące dotowania szkół i placówek niepublicznych, organizacji egzaminów w 2021 r.

Pamiętać jednak należy, że poza obowiązkami i zadaniami związanymi z realizacją przepisów wydanych w związku z pandemią, dyrektor jest nadal zobowiązany wykonywać pozostałe obowiązki, z których nikt dyrektora nie zwolnił, np. zadania pracodawcy czy też administratora obiektu.

Rola organu prowadzącego w realizacji przez jednostki oświatowe zadań zdalnego nauczania

Definiując rolę organu prowadzącego w realizacji przez jednostki oświatowe zadań zdalnego nauczania, należy zaznaczyć, że przepisy wydane w związku z organizacją kształcenia i wychowania na odległość nie nakładają na organy prowadzące zbyt wielu zadań, gdyż przypisane one zostały przede wszystkim dyrektorom jednostek oświatowych. Wskazano m.in., że:

- organ prowadzący wspomaga jednostki systemu oświaty w organizacji zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć,
- organy prowadzące jednostki systemu oświaty mogą udostępnić sprzęt niezbędny do realizacji przez ucznia lub nauczyciela zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość lub innego sposobu realizacji tych zajęć, w szczególności komputera (zestawu komputerowego), laptopa albo tabletu lub upoważnić do dokonania tych czynności dyrektora jednostki systemu oświaty¹⁹.

Rolą organu prowadzącego jest więc jest wspomaganie jednostek systemu oświaty w organizacji kształcenia na odległość oraz w realizacji pozostałych zadań w celu zapewnienia warunków do stabilnej i bezpiecznej działalności szkoły.

Mimo wielu zmian w życiu społeczno-gospodarczym spowodowanych trwającą od prawie roku epidemią koronawirusa Sars-CoV-2, istotą funkcjonowania instytucji publicznych jest zabezpieczenie potrzeb na rzecz których działają, poprzez zapewnienie ciągłości ich funkcjonowania. Dlatego też jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak instytucje publiczne administracji rządowej, musiały same bardzo szybko dostosować swój sposób pracy do reżimów wynikających z ograniczeń sanitarnych bez możliwości zamknięcia instytucji. Nastąpiła zmiana metod i sposobu wykonywania zadań a nie zaniechanie lub zwolnienie z ich realizacji. Praca zdalna w wielu przypadkach okazała się wręcz konieczna.

Odpowiedzialność i zadania organów prowadzących szkoły i placówki wyznacza art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe. Realizują one zadania, do których należy w szczególności:

¹⁹ § 6.2, 6.3 i 6.4 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie szczegółowych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 492 z późn.zm.).

- zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki,
- zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym,
- wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie,
- zapewnienie obsługi administracyjnej, w tym prawnej, finansowej i organizacyjnej.

Organ prowadzący wyposaża także szkoły i placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych oraz wykonuje czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły lub placówki.

Organ prowadzący szkołę lub placówkę sprawuje nadzór także nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, w tym nadzorowi podlega w szczególności:

- prawidłowość dysponowania przyznanymi szkole lub placówce środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę lub placówkę środkami pochodzącymi z innych źródeł, a także gospodarowania mieniem,
- przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów,
- przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły i placówki.

Żaden z aktów prawnych wydany w związku z ograniczeniami w funkcjonowaniu jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 czy też szczególnymi rozwiązaniami polegającymi na wyłączeniu stosowania niektórych przepisów w razie czasowego ograniczenia lub zawieszenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty nie zwolnił organów prowadzących z ich obowiązków ustawowych. Dlatego też rolą organu prowadzącego jest realizacja ustawowych obowiązków wynikających m.in. z art. 10 ustawy – Prawo oświatowe.

Organy prowadzące nie mogły pozostać więc obojętne wobec wymagań stawianych szkołom. Wsparcie, bo taką rolę wskazano dla organów prowadzących, stało się więc szczególnie istotne, wynikało chociażby z obowiązku przygotowania i wdrożenia przez szkoły kształcenia na odległość, prowadzenia zajęć w formie zdalnego nauczania, zapewnienia wyposażenia w odpowiedni sprzęt do prowadzenia zajęć czy też zaspokojenia potrzeb nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego związanego z nowymi metodami pracy. Organy prowadzące, po przeprowadzeniu diagnozy potrzeb i oceny możliwości finansowych rozpoczęły działania pozwalające jak najszybciej zapewnić odpowiednie warunki do organizacji pracy w podległych jednostkach oświatowych.

Organy prowadzące od kilku lat pośredniczyły w realizacji lub dofinansowały programy doposażenia szkół w sprzęt do nauczania np. w ramach programu „Aktywna tablica”. W roku 2020, z uwagi na taką potrzebę, beneficjentami programu stały się także szkoły ponadpodstawowe oraz szkoły, w których odbywa się kształcenie uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego, co było szczególnie ważne dla zapewnienia odpowiednich warunków pracy z dziećmi niepełnosprawnymi (program będzie kontynuowany do 2024 r.) Szkoły mogą wnioskować o udzielenie wsparcia finansowego w wysokości maksymalnie 17 500 zł, 14 000 zł ze środków budżetu państwa i 3500 zł wkładu własnego organu prowadzącego na zakupienie: interaktywnych monitorów dotykowych, tablic interaktywnych z projektorem, projektorów, głośników lub innych urządzeń pozwalających na

przekaz dźwięku. Szkoła może wnioskować również o udzielenie wsparcia finansowego na zakup laptopów wraz z zestawem wideokonferencyjnym do zdalnej nauki. Przygotowywanie zbiorczych wniosków, zabezpieczenie kwot na dofinansowanie wkładu własnego czy też rozliczenie projektu to zadania organów prowadzących. Doposażenie szkół ze środków budżetu państwa, budżetu samorządów oraz sponsorowanych oraz prawna możliwość udostępniania laptopów uczniom pozwoliła na stopniowe rozwiązywanie problemów sprzętu.

Nie stanowiło problemu dla większości organów prowadzących zatwierdzanie zmian organizacyjnych w podległych jednostkach, gdyż większość funkcjonuje już w oparciu o elektroniczne arkusze. W tych samorządach, które nie miały takiej możliwości, z pewnością pandemia przyspieszyła decyzje o wprowadzeniu arkuszy organizacji pracy szkół i przedszkoli w formie elektronicznej. Część samorządów, szczególnie nadzorujących dużą ilość jednostek, ma własne platformy do zarządzania oświatą.

Problem informatyzacji zarządzania oświatą w gminach podejmowały samorzady od wielu lat, korzystając przy tym także ze środków unijnych. Te samorzady, które wykonują zadania organizacji zarządzania oświatą przy wykorzystaniu metod elektronicznych są obecnie w znacznie korzystniejszej sytuacji. M. Polak już znacznie wcześniej przed pandemią w opracowaniu „E-wyzwania” skatalogował pomysły na informatyzację oświaty w gminie:

- zainwestować (współfinansować ze środków unijnych) w światłowodową sieć internetową,
- dokonać rzeczywistej analizy stanu infrastruktury szkolnych sieci komputerowych,
- wprowadzić standardy i normy brzegowych urządzeń sieciowych w podległych placówkach,
- wdrożyć gminny elektroniczny arkusz organizacyjny,
- spowodować wdrożenie w szkołach e-dziennika,
- wprowadzić system wspomagający zarządzanie przedszkolami,
- wprowadzić elektroniczny nabór do przedszkoli,
- poprawić komunikację ze szkołami poprzez stworzenia dedykowanej edukacji i oświacie podstrony (subdomeny) w ramach portalu gminy,
- zainwestować w profesjonalne szkolenia dyrektorów i wicedyrektorów jednostek oświatowych,
- inwestować w podnoszenie kompetencji cyfrowych nauczycieli,
- wprowadzić ujednolicone standardy z urządzeń technologii informacyjnej w szkołach²⁰.

Organy prowadzące, które nie zrealizowały projektów informatyzacji zarządzania oświatą z pewnością, po doświadczeniach z czasów pandemii przyspieszą ten proces.

Ważną i podstawową rolą organu prowadzącego w bieżącym zarządzaniu jednostkami było zatwierdzanie zmian w organizacji pracy szkół w związku z organizacją zdalnego nauczania i związana z tym odpowiedzialność za zapewnienie odpowiednich środków w planach finansowych szkół.

²⁰ Polak M., (b.r.), *E-wyzwania. Rola samorządu w budowaniu szkoły jutra*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, s. 50–52.

Elektroniczny arkusz organizacyjny połączony z analizą finansową okazał się dla szkół i organów prowadzących doskonałym rozwiązaniem.

Przed organami prowadzącymi stoją więc podstawowe pytania zarządcze – Jak było? Jak jest? Jak będzie? Co by było, gdyby?

Modele zarządzania szkołami w kontekście zarządzania zdalnego

Model zarządzania w oświacie to sposób, w jaki samorząd korzysta z kluczowych zasobów (dyrektor, nauczyciele), aby dostarczać interesariuszom oczekiwaną wartość w edukacji (kluczowe priorytety edukacyjne), przy zapewnieniu jej realizacji zgodnie z wymaganiami dyscypliny finansów publicznych i ekonomicznych zasad efektywności²¹.

Wyróżnia się sześć modeli zarządzania oświatą:

- **Model menedżerski** – charakteryzuje się tym, że samorząd jako organ prowadzący posiada odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, dyrektor jest postrzegany przede wszystkim jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły, obsługa administracyjno-księgową przekazaną została do szkół, w JST funkcjonuje system zarządzania jakością, do realizacji zajęć dodatkowych wykorzystuje się przede wszystkim środki własne, podstawą przygotowania planów finansowych są arkusze organizacyjne szkół lub wykorzystanie formuły bonu oświatowego, przeznaczającej określoną kwotę na każdego ucznia.
- **Model przedsiębiorczy** – charakteryzuje się tym, że samorząd nie ma odrębnego dokumentu strategicznego o tematyce oświatowej, oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy, dyrektor jest postrzegany przede wszystkim jako menedżer odpowiadający za rozwój szkoły, obsługa administracyjno-księgową przekazaną została do szkół, ale w JST w zasadzie nie ma systemu zarządzania jakością, samorządy w ogóle nie wykorzystują środków własnych jako głównego źródła finansowania zajęć dodatkowych, plany finansowe szkół przygotowywane są w gminie, podstawą są arkusze organizacyjne szkół lub formuła bonu oświatowego, lub JST przygotowuje plany na podstawie danych finansowych z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty.
- **Model konkurencyjny** – są dokumenty opisujące cele strategiczne w obszarze oświaty, ale raczej nie istnieje odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy a dyrektor jest postrzegany jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole, obsługa administracyjno-księgową przekazaną została do szkół, a samorząd może mieć wdrożony system zarządzania jakością, samorządy w ogóle nie wykorzystują środków własnych jako głównego źródła finansowania zajęć dodatkowych, plany finansowe szkół przygotowywane są w gminie, podstawą są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty, lub na podstawie arkuszy organizacyjnych szkół albo wykorzystując formułę bonu oświatowego.
- **Model scentralizowany** – nie ma odrębnego dokumentu strategicznego o tematyce oświatowej, natomiast oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy, dyrektor jest

²¹ Sylwia Sysko-Romańczuk, Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach, Uniwersytet Warszawski, ORE Warszawa,

postrzegany przede wszystkim jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole, sporadycznie obsługa administracyjno-księgową szkół została przekazana do szkół, a samorządy raczej nie wdrożyły zarządzania jakością, w zasadzie nie wykorzystują środków unijnych jako głównego źródła finansowania zajęć dodatkowych pozalekcyjnych, przygotowywania planów finansowych szkół odbywają się w gminie, raczej w oparciu o plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty.

- **Model demokratyczny** – JST nie ma odrębnego dokumentu strategicznego o tematyce oświatowej, oświata została ujęta w ogólnej strategii rozwoju gminy, dyrektor jest postrzegany przede wszystkim jako nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny w szkole, obsługa administracyjno-księgową została przekazana do szkół, a w samorządach raczej wdrożono system zarządzania jakością, głównym źródłem finansowania zajęć dodatkowych są środki własne, plany finansowe szkół są przygotowywane w gminie na podstawie planów finansowych z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty, sporadycznie podstawą są dane z arkuszy organizacyjnych szkół lub wykorzystuje się formułę bonu oświatowego.
- **Model nieingerujący** – samorząd w zasadzie posiada odrębny dokument strategiczny o tematyce oświatowej, dyrektor jest postrzegany jako menedżer lub nauczyciel odpowiadający za rozwój szkoły, obsługa administracyjno-księgową nie została przekazana do szkół, samorząd raczej nie inwestuje w dodatkowe zajęcia, podstawą przygotowywania planów finansowych szkół przygotowywanych w gminie są plany finansowe z poprzedniego roku, z uwzględnieniem przewidywanej zmiany budżetu oświaty.

Przybliżone modela zarządzania szkołami przez organy prowadzące nie było dotąd weryfikowane w związku z sytuacjami kryzysowymi a taką jest z pewnością pandemia. Obszar ten wymaga więc w przyszłości nowych opracowań w oparciu o doświadczenia „covidowe”.

Zarządzanie oświatą odbywa się w dużej mierze z wykorzystaniem technologii informacyjnej. W ostatnich latach powstały specjalistyczne programy ułatwiające automatyzację obliczeń statystycznych, prowadzenie spraw kadrowych, finansowych i administracyjnych. Programy i aplikacje dostępne na rynku pozwalają skutecznie zarządzać, organizować, planować i kontrolować podległe jednostki. Przydatne okazują się narzędzia do komunikacji w zespole (komunikatory), możliwość organizacji webinarów i wideokonferencji, rozmowy online z klientami (dyrektorami), wirtualne tablice, współdzielenie plików, zarządzani zadaniami, zarządzanie czasem, planowanie spotkań, zarządzanie pocztą i wiele innych. Część z nich jest stosowana w pracy szkół i ich organów prowadzących w różnym stopniu od wielu lat.

Problem jednak w tym, że urzędy i instytucje publiczne nie mogą korzystać ze wszystkich narzędzi z uwagi na uwarunkowania licencyjne lub prawa autorskie oraz zwykła niechęć do „nowości” z powodu przywiązania pracowników i decydentów do tradycyjnych metod pracy.

Jednak już dzisiaj, w obliczu pandemii, samorządy dostrzegają zalety niektórych elementów pracy na odległość, w tym: niezależność geograficzna i czasowa, oszczędność kosztów podróży, większa dostępność usług dla osób niepełnosprawnych. Pojawiają się jednak problemy dotyczące m.in. ograniczone możliwości dostrzegania indywidualnych potrzeb mieszkańców, pracowników, interesariuszy, konieczność ciągłego dostosowywania publikowanych materiałów, niechęć części klientów do kontaktów zdalnych.

Zarządzanie zmianą w dobie kryzysu – jak sobie radzimy?

Zmiany w organizacji, w tym także w jednostkach oświatowych czy też ich organach prowadzących zachodzą w każdym okresie jej działalności, gdyż powiązane są ze zmieniającą się rzeczywistością, która ulega zmianom zarówno o charakterze społecznym, politycznym, gospodarczym, jak i kulturowym, technologicznym czy psychologicznym. Charakter i zakres tych zmian determinuje zmiany w organizacji, które nabierają cech procesu. Należy także mieć na uwadze fakt, że na zmiany mogą mieć wpływ czynniki wewnętrzne w danej organizacji, które mogą powodować nawet daleko idące zmiany tylko w tej organizacji.

Problematyka zmian w organizacji w różnych ich aspektach znajduje bogate odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Można przyjąć za R. W. Gryffinem bardzo ogólną definicję zmiany, według której zmianą jest „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”²². Pojęcie zmiany definiowane jest także „jako sytuacja, kiedy jej stan końcowy różny jest od stanu początkowego. Zmiana to także wszystko to, co powoduje zmodyfikowanie (naruszenie) dotychczasowego stanu lub jego określonych aspektów. To celowe, świadome przejście od jednego stanu do innego, jednoznacznie odmiennego”²³. S. Zajac przytacza za E. Więcek-Janką skatalogowane definicje zmiany w zależności od podejścia do zmiany, co stanowi jednocześnie przegląd autorów zajmujących się tą problematyką²⁴.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje mnogość klasyfikacji rodzajów zmian, chociażby klasyfikacja Gryffina czy też M. Czerskiej, którym towarzyszy również duża liczba modeli opisujących sposób ich wdrażania.

Powszechnie znanym modelem, który omawia proces wprowadzania zmian jest trójfazowy model zaproponowany przez niemieckiego psychologa K. Lewina zwany teorią pola sił. Lewin wyróżnił dwa rodzaje sił wpływających na zmiany – siły napędowe i siły hamujące²⁵. Siły napędzające mają spowodować przejście do stanu przyszłego, natomiast siły hamujące są związane z oporami ludzi wobec zmian i negatywnym nastawieniem. Trójfazowość modelu Lewina polega na wyróżnieniu trzech faz (etapów):

- Pierwszy polega na odejściu od istniejącej równowagi poprzez tzw. „rozmrzanie”, które można osiągnąć za pomocą jednego z trzech sposobów: przez zwiększenie sił napędowych, które prowadzą do odejścia od dotychczasowego stanu, przez zmniejszenie sił hamujących, które przeszkadzają w odejściu od istniejącej równowagi, przez kombinację dwóch pierwszych sposobów.
- Drugi etap to „zmiana” sensu stricto. Wprowadza się w nim nowe wzory zachowań, postaw, wartości oraz wspiera osoby czy grupy, które je realizują. Podejmowane działania mają na celu uruchomienie u pracowników procesów identyfikacji i internalizacji.

²² Gryffin R.W., (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PW, s. 393.

²³ Zajac S., (2015), *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu*, s. 312 [online, dostęp dn. 5.02.2021].

²⁴ Tamże, s. 314.

²⁵ Armstrong M., (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, s. 375.

- Trzeci etap został nazwany „zamrażaniem”. Jego istotą jest utrwalenie nowych wzorów zachowań, postaw i wartości²⁶.

W opinii M. Strykowskiej koncepcja Lewina była trafna w latach 50. i 60. ubiegłego wieku, gdy można było przewidzieć przyszłość, bowiem warunki zewnętrzne organizacji nie zmieniały się dynamicznie. Nie odpowiada ona jednak realiom funkcjonowania dzisiejszych organizacji, działających w tak zmiennych warunkach, że stan równowagi jest czymś bardzo rzadkim wobec tego trudno jest mówić o zamrożeniu i powrocie do równowagi, ponieważ wprowadzając zmianę już trzeba myśleć o następnej²⁷.

Innym znanym modelem procesu zmian jest model J. Kottera, który składa się z ośmiu kroków²⁸:

1. Określenie pilnej potrzeby, pomoc innym w dostrzeżeniu potrzeby zmian.
2. Utworzenie silnej koalicji osób, które będą mobilizować innych do podtrzymywania zmiany – zachęcenie grup do działania razem (jako jeden zespół).
3. Stworzenie wizji, by wspomóc kierowanie zmianą oraz rozwijanie strategii, które pomogą osiągnąć tę wizję.
4. Informowanie o wizji licznymi kanałami komunikacji – jak najwięcej ludzi ma rozumieć powstałą wizję.
5. Delegowanie uprawnień dla innych, by mogli działać zgodnie z wizją przez zmienianie struktur, systemów i procedur ułatwiających wprowadzanie wizji.
6. Planowanie i tworzenie celów krótkoterminowych oraz zwiększanie tempa ciągłej zmiany.
7. Konsolidacja ulepszeń i wprowadzanie dalszych zmian. Zmienianie tych struktur, systemów, procedur, które nie są zgodne z wizją.
8. Usytuowanie zmian w organizacji; zmiany powinny stać się częścią kultury organizacyjnej.

Kotter zwraca uwagę na fakt, że zmiana jest procesem i wymaga czasu a tym samym realizowania zaproponowanych faz we wskazanej kolejności, bowiem ich przyspieszenie lub omijanie stworzy tylko pozory zmiany. Nie bez znaczenia jest także wskazanie, że zmiana powinna opierać się na silnym przywództwie.

Wszystkie modele wdrażania zmian łączy założenie, że zmiana jest procesem, który wymaga działań ze strony organizacji niezależnie od tego, jakie są przyczyny tych zmian – zewnętrzne czy wewnętrzne.

Zarządzanie zmianą wymaga natomiast wyznaczenia i przestrzegania następujących po sobie etapów postępowania tzw. postępowania metodycznego z uwzględnieniem: celów organizacji, analizy sieci interakcji wzajemnych wpływów, analizy mocnych i słabych stron organizacji, analizy możliwych scenariuszy, opracowania strategii działania oraz wdrożenia wybranego rozwiązania²⁹. Zasadna wydaje się propozycja K. Dziekońskiego i A. Jurczuka polegająca na podziale każdej zmiany na etapy: przyczyn (dlaczego?), celu i zakresu (co?) planu (jak?)³⁰. Można stwierdzić, że taki cykl zarządzania

²⁶ Tamże, s. 376.

²⁷ Strykowska M., (2010), *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (140), s. 10.

²⁸ Zajac S., (2015), s. 323.

²⁹ Tamże, s. 321.

³⁰ Tamże, s. 322.

zmianą jest bardzo bliski etapom przechodzenia przez zmiany jakie w ostatnich miesiącach „dzieją” się w oświacie.

Omawiając problematykę zarządzania zmianą, nie należy pomijać problematyki oporu wobec zmiany, który jest rzeczą naturalną. Źródła oporu mogą być wielorakie, warto więc je przeanalizować w ramach swojej organizacji, aby w odpowiedni sposób móc opór zminimalizować lub zamienić go w akceptację zmian. W zakresie oporu wobec zmiany, oprócz doświadczenia przywódcy pomocą służy także bogata literatura przedmiotu np. przyczyny podane przez J. Penca, w tym m.in.: niezrozumienie potrzeby zmiany, obawa przed nowymi wymaganiami, skłonność do trwania w starym, mało efektywne wprowadzanie zmian czy też przekonanie, że poparcie zmiany narazi własne interesy³¹.

Niepowodzeń w zakresie zarządzania zmianą można uniknąć wskazując na korzyści z prowadzonych działań, proponując pracownikom udział w szkoleniach, kursach, poświęcając czas na rozmowy i negocjacje. Natomiast zmiany wprowadzane gwałtownie, bez należytego uzasadnienia powodują negatywne reakcje osób, których dotyczą te zmiany np. w przypadku szkół nie tylko nauczycieli, ale i rodziców, a nawet uczniów. Zasadne jest korzystanie z rad ekspertów. A. Łamek przytacza następujące rady ekspertów, które można uwzględnić w celu ograniczenia oporu pracowników wobec zmian:

- twórcy zmian muszą sami odpowiadać za ich wprowadzenie;
- projekt wprowadzenia zmian powinien zostać przedstawiony publicznie przez kierownictwo cieszące się wśród podwładnych autorytetem;
- członkowie organizacji (firmy) powinni uważać, że zmiany przyczynią się raczej do zmniejszenia przez nich wysiłku związanego z wykonywaniem pracy niż do jego zwiększenia;
- zmiana nie może naruszać wartości, jakie od dawna uznają członkowie organizacji;
- związane ze zmianą nowe informacje i doświadczenia powinny być zgodne z dotychczasowymi zainteresowaniami członków organizacji;
- dobrze, aby uczestnicy organizacji nabrali przekonania, że ich dotychczasowa autonomia nie zostanie naruszona;
- należy zachęcać ludzi do włączenia się w proces diagnozowania stanu instytucji, dzięki czemu sami przyczynią się do ustalenia tak zwanej luki sprawnościowej (zobaczą co jest robione obecnie, a co można zrobić w przyszłości);
- zmiana powinna zostać zaakceptowana przez większość grupy, a ponadto znajdują się jednostki zdolne do zrozumienia przyczyn oporów niektórych członków grupy;
- należy stosować systematyczne informowanie zwrotne oraz wyjaśniać konieczność wprowadzania zmiany (stworzenie możliwości identyfikowania się pracownika z wprowadzoną zmianą);
- należy brać pod uwagę możliwość dokonania ewentualnej rewizji projektowanej zmiany, jeśli możliwe będzie wycofanie się z niej w momencie ujawnienia wad innowacji³².

³¹ Penc J., (1997), *Strategia rozwoju zmiany*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9.

³² Łamek A., (b.r.), *Kreatywność w firmach* [online, dostęp dn. 5.02.2021].

Zarządzanie zmianą może mieć różny zakres i charakter. Zjawisko pandemii wirusa SARS-CoV-2, który wywołuje chorobę COVID-19 nastąpiło nagle, niespodziewanie, na globalną skalę więc trudno doszukiwać się tu precyzyjnych związków z wieloma teoriami z zakresu zarządzania zmianą. Wydawałoby się, że dezorganizacja życia codziennego będzie miała krótkotrwały charakter, tymczasem konieczność bieżących działań nie zawsze wiąże się z planowanymi zmianami, lecz raczej z walką o przetrwanie.

Pandemia stworzyła szansę na zmianę i transformację szkoły, zmieniła mentalność nauczycieli i przyczyniła się do szerszego wykorzystania technologii w nauczaniu i zarządzaniu. Oświata od marca 2020 roku już nie jest i nie będzie ta sama. Znalazła się w świecie VUCA (zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Wbrew przewidywaniom okazało się, że przestawienie się na nauczanie zdalne oraz zdalne zarządzanie szkołą w stosunkowo krótkim czasie jest jednak możliwe. Nie da się ukryć, że zmiana, która miała miejsce była zmianą narzuconą (wymuszoną), ale okazała się też zmianą rozwojową dla szkoły. Skok technologiczny, jaki dokonał się w ciągu tych kilku miesięcy nie byłby prawdopodobnie możliwy na tak szeroką skalę, gdyby nie został wymuszony okolicznościami zewnętrznymi. Zmiana dotyczyła głównie ludzi: kompetencji, postaw, motywacji i relacji. Można powiedzieć, że była raczej fragmentaryczna niż całościowa. Reaktywna i stopniowa. Adaptacyjna – choć po części innowacyjna i na pewno zmiana trwała- edukacja wspomagana technologią i elementy nauczania hybrydowego zostaną w szkole na dłużej. Pandemia wymusiła na nauczycielach zmianę strategii i metod nauczania, wyjście poza schematy.

Co dalej?

Odpowiedzi na tak zadane pytanie chyba nikt nie jest w stanie udzielić. Faktem jest, że organizacja nauczania zdalnego z tygodnia na tydzień jest już inna. Wszyscy się pilnie uczą, aby jak najlepiej zdać egzamin z nowych form nauczania i współpracy. Z pewnością nie jest jeszcze doskonale i chyba nigdy nie będzie, ale jest zdecydowanie lepiej niż było na początku.

Jest to wkład wszystkich interesariuszy szkoły, zarówno dyrektorów, nauczycieli i pozostałych pracowników jak i rodziców. Nie bez znaczenia jest wsparcie szkół w jej codziennych problemach organu prowadzącego, który stara się pomagać i nie przeszkadzać.

Wszyscy jednak wiemy, że po tych doświadczeniach związanych z pandemią szkoła nie będzie już taka sama, oby bogatsza o zdobyte doświadczenia.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910 z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie szczegółowych rozwiązań w okresie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 492 z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 410 z późn.zm – *uchylone*).

Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 – Dz.U. z 2020 r. poz. 1389 z późn.zm.).

Literatura

Cytlak I., Jarmużek J., Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą w dobie kryzysu demograficznego, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” nr 10.

Gryffin R.W., (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Herbst M., (2012), *Zarządzanie oświatą*, Warszawa: Wydawnictwo ICM.

Jaszczołt K. (red.), (2018), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Wspólne planowanie i monitorowanie postępów*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Kurowska E., (b.r.), *Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w szkołach w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, Społeczna Akademia Nauk, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, s. 359–368.

Penc J., (1997), *Strategia rozwoju zmiany*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.

Polak M., (b.r.), *E-wyzwania. Rola samorządu e budowaniu szkoły jutra. Materiał dla uczestników szkoleń*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Pyżalski J. (red. nauk.), (2020), *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19*, Warszawa: Edukacja Sp. z o. o.

Sysko-Romańczuk S., (b.r.), *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Wlazło S., (b.r.), *Polityka oświatowa w gminie*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Woronowicz D., (2018), *Organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i zapewnienie kompetentnej kadry na poziomie organu prowadzącego* (w:) Jaszczołt K. (red.), (2018), dz.cyt.

Magdon W., (b.r.), *Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Szejniuk A., Kaniewska M. (red. nauk.), (2016), *Zarządzanie w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Józefów.

Netografia

5 sposobów na zarządzanie kryzysowe w dobie pandemii – e-Gospodarka.pl

Czaplińska M., Sakowska-Baryła M., (2020), *Zdalne posiedzenia rady pedagogicznej, rady rodziców i innych organów szkoły*, Poradnik, LEX/el.2020

Dobre praktyki dotyczące funkcjonowania jednostek systemu oświaty – Poradnik Ministerstwa Edukacji Narodowej, Warszawa sierpień 2020, www.gov.pl/web/edukacja

Kandzia J., *Spółeczeństwo informacyjne a proces globalizacji edukacji w obliczu kryzysu zaufania* – science2business.edu.pl

Kopciał P., (2013), *Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” nr 9, s.79–99.

Łamek A., *Kreatywność w firmach* [online, dostęp dn. 4.02.2021].

Praca zdalna. Narzędzia [online, dostęp dn. 4.02.2021].

Raport Ministra Edukacji i Nauki, *Zapewnienie funkcjonowania jednostek systemu oświaty w okresie epidemii COVID-19* [online, dostęp dn. 14.04.2021].

Wyrwa Fr., *Wyzwania nauczania zdalnego. Perspektywa nauczyciela i ucznia* [online, dostęp dn. 4.02.2021].

Zajęc S., (2015), *Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu* [online, dostęp dn. 14.04.2021].

Zasoby inne (wybór):

www.gov.pl/web/edukacja

www.ore.edu.pl

www.gov.pl/web/gis/

www.gov.pl/edukacja

www.archiwum.mc.gov.pl

www.gov.pl/web/cyfryzacja

www.prawo.pl/oswiata/zarzadzanie

<https://dane.gov.pl/dataset>

<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>