**Niestabilność warunków pracy nauczyciela**

**Abstrakt**

Prezentowane badanie jest częścią międzynarodowego projektu Successful School Principalship Project (ISSPP), który podejmuje problem skuteczności przywództwa dyrektorów szkół widzianego poprzez pryzmat osiąganych i utrzymywanych przez szkoły sukcesów. W niniejszym artykule omawiam wybrane wyniki badań, które były przeprowadzone w polskich szkołach. Szczególną uwagę poświęcam problematyce wyzwań, z jakimi mierzą się dyrektorzy szkół w zapewnieniu jakości edukacji i budowania potencjału szkoły w obliczu wymagań zmieniającego się otoczenia szkoły. W badaniach zastosowano metodę studium przypadków z wykorzystaniem szeregu technik służących zbieraniu danych. Badania pozwoliły na rozpoznanie i opisanie wyzwań, którym stawiają czoło dyrektorzy szkół. Wśród wyzwań określonych jako „niestabilne warunki pracy nauczyciela” znalazły się między innymi takie, jak: podstawy prawne regulujące pracę nauczyciela i funkcjonowanie szkoły, podstawy programowe, demografia, wynagrodzenia nauczycieli, awanse zawodowe i ocena pracy nauczyciela. Analiza wypowiedzi dyrektorów szkół pokazuje, że wskazane przez nich warunki mogą rzutować na zjawisko, jakim jest odchodzenie nauczycieli z zawodu czy rotację nauczycieli, co z kolei ma wpływ na jakość edukacji oferowanej uczniom w polskich szkołach.

**Słowa kluczowe**: zmieniające się otoczenie szkoły, niestabilność warunków pracy nauczycieli, skuteczne przywództwo dyrektorów szkół, projekt Successful School Principalship Project (ISSPP), jakość edukacji i budowanie potencjału szkoły

**Abstract**

This study is a part of the International Successful School Principalship Project (ISSPP), which addresses the issue of successful school principals' leadership as seen through the prism of the successes achieved and maintained by schools. In this paper the selected results of the research, which was conducted in Polish schools, are presented. The paper focuses on the issue of the challenges faced by school principals in ensuring the quality of education and building school capacity in the face of the demands of the changing school environment. The research used a case study method with a range of data collection techniques. The challenges faced by school principals have been identified and described. Among the challenges called as "unstable working conditions for teachers" were the following: the legal basis governing teacher work and school operations, the core curriculum, demographics, teacher salaries, professional promotions and teacher performance evaluation. The conditions that were identified by the school principals may impinge on the phenomenon of teachers leaving the profession or teacher turnover, which in turn affects the quality of education offered to students in Polish schools.

**Keywords:**

Changing school environment, instability of teachers' working conditions, successful leadership of school principals, Successful School Principalship Project (ISSPP), quality of education and school capacity building

**Wprowadzenie**

Prezentowane tutaj badania są częścią międzynarodowego programu „Successful School Principalship Project (ISSPP)”, który podejmuje problem skuteczności przywództwa dyrektorów szkół. Problem ten jest widziany poprzez pryzmat osiąganych i utrzymywanych przez szkoły sukcesów (Day, 2022). U podstaw badania w ramach programu ISSPP leży założenie mówiące o tym, że wśród głównych wyzwań, wobec których stoją dyrektorzy szkół są takie, jak: przyciągnięcie do szkół najlepszych nauczycieli, dbałość o rozwój szkoły i nauczycieli, dbałość o utrzymanie jakości szkoły i zaangażowania nauczycieli w pracę, dbałość o rozwój przywództwa w szkole i strategiczne podejście krótko- i długoterminowe. W ramach programu ISSPP przyjęto, że dyrektorzy szkół mogą różnie postrzegać swoją rolę w różnych kontekstach, a ich zdolność do wywierania wpływu najprawdopodobniej będzie się różnić w zależności od ich poziomu autonomii i odpowiedzialności. Może to również zależeć od ich zdolności przywódczych do tworzenia odpowiednich warunków i budowania kultur, które promują uczenie się i rozwój w ich szkołach.

Artykuł poświęcony jest wyzwaniom, z jakimi mierzą się dyrektorzy szkół w zapewnieniu wysokiej jakości edukacji szkolnej w szybko zmieniającym się świecie, w świecie który jest coraz częściej postrzegany jako ryzykowny i niestabilny. Analiza zebranych danych pozwoliła na rozpoznanie wyzwań, którym stawiają czoło dyrektorzy szkół. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego artykułu poniżej ukażę tylko niektóre z nich. Zostały one określone na potrzeby niniejszych rozważań, jako „niestabilne warunki pracy nauczyciela”. Wśród grupy tych warunków/wyzwań przybliżeniu i omówieniu poddam następujące: podstawy prawne regulujące pracę nauczyciela i funkcjonowanie szkoły, podstawy programowe, demografia, wynagrodzenia nauczycieli, awanse zawodowe i ocena pracy nauczyciela. Wyzwania te są częścią wymagań zmieniającego się otoczenia szkoły.

**Podejście badawcze, sposoby zbierania i analizy danych**

W prowadzonych badaniach zastosowano metodę studium przypadków (Yin, 2017) oraz protokół wywiadu wypracowany w ramach projektu ISSPP (Day, 2022), który został dostosowany do kontekstu edukacyjnego w Polsce. Przypadki biorące udział w projekcie badawczym zostały wyłonione zgodnie z kryteriami wyboru zaproponowanymi w dokumencie protokołu ISSPP (Day, 2022, s. 11). W badaniach wzięło udział 5 dyrektorów szkół, w tym trzech dyrektorów szkół podstawowych i dwóch dyrektorów szkół średnich, którzy odnoszą sukcesy i są uznawani w środowisku jako skuteczni liderzy.

Badanie zostało przeprowadzone w czasie od lutego 2021 r. do listopada 2022 r i składało się z trzech etapów gromadzenia danych. W pierwszym etapie (luty – marzec 2021r.) skupiono się na analizie dokumentów, która jest formą badań jakościowych (Bowen, 2009; O'Leary, 2014). Uwzględniono tutaj następujące rodzaje dokumentów: (i) dokumenty szkolne, np. biuletyny, raporty roczne itp.; (ii) strategiczne plany rozwoju szkoły; oraz (iii) elektroniczne kopie kwestionariusza na temat działań, które szkoły zainicjowały, opracowały i wdrożyły w odpowiedzi na wybuch pandemii COVID-19 i wojnę na Ukrainie. Analiza tematyczna została zastosowana do dokumentów strategicznych i kwestionariusza zebranego od szkół. Na drugim etapie (luty – czerwiec 2021 r.) przeprowadzono dwa częściowo ustrukturyzowane, indywidualne wywiady on-line z odnoszącymi sukcesy dyrektorami szkół oraz zogniskowane wywiady grupowe on-line z rodzicami, przedstawicielami rad szkoły i uczniami. Decyzja o zorganizowaniu wywiadów on-line była podyktowana okolicznościami związanymi z pandemią COVID-19.

Na trzecim etapie (czerwiec – listopad 2022 r.) przeprowadzono wywiady indywidualne z wybranymi pracownikami szkoły (zastępcą dyrektora i personelem pomocniczym) oraz częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione z dyrektorami szkół z wykorzystaniem wcześniej przygotowanych protokołów wywiadów. Na tym etapie przeprowadzone wywiady pomogły pogłębić niektóre aspekty badania.

Analiza danych przebiegała zgodnie z iteracyjnym procesem kodowania indukcyjnego i dedukcyjnego. Dane zebrane podczas wywiadów były analizowane z wykorzystaniem podejścia fenomenologicznego (Creswell, 2003; Denscombe, 2007). Podejście fenomenologiczne pozwoliło skupić się na tym, jak odnoszący sukcesy dyrektorzy szkół interpretowali sytuacje, doświadczenia i konstruowali ich znaczenia w kontekście swojej aktywności jako liderów. W pracach analitycznych skupiono się na rekonstrukcji doświadczeń uczestników badań związanych z ich skutecznym przywództwem w szkole. Analiza danych pozwoliła na wyłonienie dominujących kategorii i tematów (Braun, Clarke, 2006).

**Wyniki badań**

Analiza uzyskanego materiału pokazała, że badani dyrektorzy szkół wskazując na wyzwania, którym muszą stawić czoła w zapewnieniu wysokiej jakości edukacji i budowania potencjału szkoły, koncentrowali się w dużej mierze na wymaganiach zmieniającego się otoczenia szkoły.

Tematy, które wyłoniły się z analizy wywiadów kierują zatem naszą uwagę w stronę wymagań, które można określić jako czynniki zewnętrzne rzutujące na przywództwo w szkole i jakość szkoły. Czynniki te razem wzięte zostały określone jako niestabilne warunki pracy nauczycieli. Złożyły się na nie między innymi takie, tematy jak:

* Podstawy prawne – zmiana zasadnicza
* Podstawy programowe
* Demografia
* Wynagrodzenia
* Awanse zawodowe i ocena pracy nauczyciela

Poniżej omówię te tematy, ilustrując je cytatami z wypowiedzi badanych.

***Podstawy prawne – zmiana zasadnicza***

Badani dużo uwagi w swoich wywiadach poświęcili problematyce podstaw prawnych regulujących pracę nauczyciela i funkcjonowanie szkoły. Analiza danych wskazuje, że trudno byłoby jednym zdaniem przedstawić sytuację polskiej oświaty w tym zakresie. Wiele bowiem zależy od rozmówcy. Niemniej jednak wypowiedzi badanych pokazały, że bez względu na to, jakie korzyści niosą ze sobą zmiany w systemie oświaty, to nie ma wątpliwości, że radykalne zmiany są istotnym źródłem stresu nauczycieli. Co więcej, częste zmiany na stanowisku ministra edukacji nie służą polskiej szkole.

Tytułem wprowadzenia do tego problemu warto zauważyć, że od 12 września 1989 roku resortem edukacji w Polsce kierowało i kieruje 22 ministrów, co daje statystycznie 18 miesięcy rządów dla każdej/każdego z nich. Pojawia się zatem pytanie: czy w ciągu 1,5 roku można zbudować jasną wizję rozwoju edukacji i jeszcze ją wdrożyć? Odpowiedź jest aż nadto oczywista. A teraz w tej ciągłej zmianie personalnej i wszystkim, co się z nią łączy musi się znaleźć szkoła, z jej dyrektorem i nauczycielami, uczniem i jego rodzicami.

Niełatwe to wyzwanie, o czym bardzo emocjonalnie mówili w trakcie wywiadów badani dyrektorzy szkół. Świadczy o tym chociażby poniższa dość obszerna wypowiedź dyrektorki szkoły podstawowej: „Proszę zauważyć, że w ciągu minionych 8 lat resortem edukacji kierowało czworo ministrów. W tym czasie zdołali oni przygotować, przeprowadzić przez Parlament i wdrożyć dwie nowe ustawy, jakimi była ustawa Prawo oświatowe i ustawa wprowadzająca. Potrafili oni nowelizować te ustawy wielokrotnie. Ale to nie koniec. Byli oni na tyle zdeterminowani, że zmienili także te ustawy zastane w systemie, czyli ustawę o systemie oświaty, Kartę nauczyciela, ustawę o finansowaniu zadań oświatowych. Wydali oni dziesiątki rozporządzeń, które czasem odwracały o 1800 dotychczasowe rozwiązania. Jednak kluczową zmianą była likwidacja, po zaledwie kilkunastu latach funkcjonowania, gimnazjów, przywracając poprzedni, system z początku lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku.”

Inny z moich rozmówców mówiąc o zmianie podstaw prawa regulującego funkcjonowanie szkoły, wskazał że zmiana ustroju szkolnego pociągnęła drugą w tym stuleciu poważną zmianę sieci szkolnej, co spowodowało nie lada zamieszanie w szkołach w Polsce. Dyrektor ten stwierdził: „Znów zbędne stały się dobrze wyposażone pod kątem gminnej szkoły średniej obiekty, znów zaczęło brakować godzin lekcyjnych dla nauczycieli przedmiotów ścisłych, ale też humanistycznych, znów trzeba było z sześcioletnich szkół podstawowych wykreować małe, nieefektywne szkoły ośmioklasowe a ustawa dopuściła prowadzenie zajęć w klasach łączonych, jak kilkadziesiąt lat wcześniej w PRL. A nauczyciele fizyki, chemii, biologii, geografii czy historii przeszli na system etatów łączonych i zaczęli wędrować między szkołami, pokonując często wielokilometrowe odległości. To nie są dobre zmiany służące zapewnieniu stabilnego otoczenia dla edukacji”.

Przywołany dyrektor podkreślił w dalszej części wywiadu, że „w obecnej sytuacji wielu nauczycieli nie widzi sensu dalszego spełniania się w szkolnej klasie. Rozważają oni odejście od zawodu nauczyciele na rzecz innych, bardziej stabilnych profesji”.

***Podstawy programowe***

W trakcie wywiadów dyrektorzy szkół podejmowali temat podstaw programowych. Jeden z dyrektorów zaznaczył: „Wydawało się, że minister od edukacji, który zarządza też uczelniami kształcącymi nauczycieli, doprowadzi wreszcie do bardziej synergicznego rozumienia systemu kształcenia i wychowania w Polsce. Obawiam się, że były to oczekiwania na wyrost. Tym bardziej, że minister od edukacji wymaga od nauczyciela znajomości zagadnień, których nie nauczono go w uczelni nadzorowanej przez personalnie tego samego ministra. Widać to także w podstawach programowych przedmiotów i bloków przedmiotów.”

Rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 14 lutego 2017) to – jak podkreślił jeden z badanych dyrektorów – „ponad trzystustronicowa księga formatu A4. Już sam tytuł tego aktu przykuwa uwagę swoją barokowością”.

Dyrektorzy odnosząc się do swojej roli i wyzwań, z jakim się mierzą w budowaniu jakości edukacji szkolnej i rozwijaniu potencjału szkoły, podkreślali, że analiza podstaw programowych daje wrażenie, że „nauczyciele traktowani są w nich przedmiotowo – tak jakby nie mieli za sobą wieloletnich studiów specjalistycznych i byli w swoim przedmiocie zupełnymi ignorantami. Szczegółowość zawartych tam treści obezwładnia”, jak stwierdził jeden z dyrektorów. Inny z dyrektorów wskazał, że „minister zatwierdza podręczniki do nauczania poszczególnych przedmiotów, które też ukierunkowują i podpowiadają, co w określony sposób ogranicza swobodę i inwencję samego nauczyciela”.

Tymczasem, według badanych, jeśli myślimy o wysokiej jakości edukacji, to nauczyciel powinien opracować własny, lub wykorzystać gotowy program nauczania. I do tego badani zachęcają swoich nauczycieli. Niemniej jednak, bywa, że program taki jest – jak intersująco powiedziała jedna z badanych – „kompilacją konieczności i możliwości. A część nauczycieli mówiąc o realizacji programu, często ma na myśli ‘przerabianie’ podręcznika, co nie wszystkim ambitnym nauczycielom jest po drodze z takimi uwarunkowaniami”.

***Demografia***

Badani podejmując temat zmian w prawie oświatowym, mówili o tym, że poważnym problem dla współczesnej szkoły są zmiany demograficzne rzutujące na organizację pracy szkoły. Tytułem wprowadzenia do tego tematu warto podkreślić, że według szacunków Głównego Urzędu Statystycznego między rokiem 2015 a 2025 w populacji potencjalnie objętej obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki (12 roczników uczniów od 7 roku życia do 18 lat) przybędzie 316 tys. dzieci i młodzieży (GUS, 2022). Niemniej jednak, do roku 2035 liczba ta zmniejszy się w stosunku do roku 2025 o ponad 700 tys.

Badani wskazywali, że zmiany demograficzne są przez nich bardzo odczuwane w szkole, gdyż rzecz dotyczy, jak stwierdził jeden z badanych, „dublujących się roczników gimnazjalno-licealnych”. Dodatkowo badani muszą radzić sobie z problem, który jest teraz silnie odczuwany na styku szkoły podstawowej i szkoły ponadpodstawowej, a chodzi o dublujące się roczniki uczniów, co ma swoje źródło w zainicjowanej kilka lat temu reformie związanej z wdrożeniem prawa mówiącego o rozpoczęciu realizacji obowiązku szkolnego przez dzieci sześcioletnie, nie zaś przez dzieci siedmioletnie.

Badani dyrektorzy twierdzą, że ministerstwo doskonale zdaje sobie sprawę z toczących się zmian demograficznych rzutujących na edukację w Polsce. Stąd też, prawdopodobnie oczekiwany spadek liczby uczniów w szkołach po roku 2025 powoduje, że obecny minister edukacji powrócił do kwestii, jak wspomniał jeden z badanych, „wcześniejszej emerytury dla nauczycieli, co obok ciągłych zmian w prawie oświatowym, nie wpływa krzepiąco na kadrę nauczycielską”. Inny z dyrektorów podnosząc ten wątek, powiedział: „przekaz ministerialny wzmacnia negatywne nastroje wśród nauczycieli. Minister mówi o potrzebie zwolnień wśród nauczycieli, a ja mam za zadanie zapewnić moim nauczycielom poczucie stabilnych warunków pracy. Jest to naprawdę trudne zadanie”.

***Wynagrodzenia***

Badani dyrektorzy wykazywali swoje zatroskanie poczuciem stabilności (równowagi) materialnej nauczycieli. Według nich nauczyciele mają trudności w osiągnięciu równowagi między potrzebami na przykład ich rodzin, a możliwościami zaspokojenia tych potrzeb otrzymywanym wynagrodzeniem za pracę w szkole. Warto zauważyć, że osiągnięcie tej równowagi nie jest zbyt oczywiste, gdyż, jak wiemy, oczekiwania mogą rozmijać się z możliwościami i wcale nie dlatego, że możliwości są zbyt ograniczone, ale dlatego, że oczekiwania czasem przerastają życie. Dyrektorzy podkreślali, że nauczyciele stojąc wobec tego rodzaju dylematu, zastanawiają się, czy zmienić zawód, czy też pozostać w nim.

Według dyrektorów szkół, poziom wynagrodzeń nauczycielskich w Polsce jest jednym z najniższych w Europie i nie stanowi o atrakcyjności pracy w zawodzie nauczyciela. Dyrektorzy szkół starają się w swojej codziennej pracy przyczyniać się do wzrostu satysfakcji zawodowej nauczycieli, gdyż są świadomi tego, że nauczyciele spełniający się w pracy będą wykazywać większe zaangażowanie zawodowe. Niemniej jednak obserwowany spadek prestiżu zawodu nauczyciela, pogarszanie się warunków pracy nauczycieli oraz ich relatywnie niskie zarobki w porównaniu z innymi zawodami intelektualnymi wymagają według dyrektorów działań na poziomie państwa. Sprawę pogarsza wizerunek nauczyciela w mediach, co trafnie ujął jeden z badanych mówiąc: „wizerunek nauczyciela w mediach nie sprzyja promowaniu tego zawodu. Pracujący w mojej szkole nauczyciele są bardzo zaangażowani i oddani swojej pracy. Rzeczą, która ich boli jest to, jak polscy nauczyciele są pokazywani w mediach. Obraz nauczyciela, który mało pracuje, a oczekuje wygórowanych wynagrodzeń jest krzywdzący”.

***Awanse zawodowe i ocena pracy nauczyciela***

Z początkiem roku szkolnego 2022/23 weszły w życie dwa istotne dla nauczycieli rozporządzenia ministra: zmiana w systemie awansów zawodowych nauczycieli (Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z 6 września 2022 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli) oraz zmiana w sposobie przeprowadzania oceny pracy nauczyciela (Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli). Badani dyrektorzy szkół z pewnym dystansem odnosili się do wprowadzonych zmian. Jeden z nich powiedział: „Jeśli chodzi o awanse zawodowe nauczycieli, to postulowane od kilkunastu lat wprowadzenie nowego stopnia dla starszych nauczycieli, aby przybliżyć ich znów do konieczności samokształcenia poskutkował… zastąpieniem czterech dotychczasowych stopni dwoma nowymi, a właściwie starymi. W miejsce nauczyciela stażysty i kontraktowego do szkoły wkroczył na cztery lata nauczyciel bez stopnia, czyli nauczyciel początkujący. Pozostałe dwa stopnie, stopnie nauczyciela mianowanego i dyplomowanego pozostały bez zmian. Mnie, podobnie jak wszystkim dyrektorom, przybyło dużo pracy w związku z nowym systemem oceny nauczycieli, a jeśli chodzi o jakość nauczyciela mam obawy, czy te nowe rozwiązania są w stanie coś faktycznie zmienić w szkołach w Polsce”.

Inny dyrektor szkoły z kolei podjął kwestię wynagrodzeń nauczycieli w kontekście nowych rozporządzeń. Powiedział on: „Jakie przesłanki pozaprawne dają się wyczytać z tej zmiany? Po pierwsze zlikwidowano dwie grupy uposażenia na początku kariery, więc można światu ogłosić, że nauczyciele początkujący zarabiają godnie. Po drugie – w mojej ocenie – jest to wotum nieufności dla dyrektorów szkół, którzy prowadzili postępowania awansowe po zakończeniu początkowych dwóch staży. I w tych momentach niezwykle rzadko korzystano z możliwości odsunięcia od pracy słabego nauczyciela. Taki szkolny solidaryzm, a może i konieczność, gdy na runku pracy brak chętnych. W procedurach pozostały więc już tylko dwa organy: prowadzący i nadzoru pedagogicznego. Ale to przecież one doprowadziły do sytuacji, gdy w szkole mamy większość nauczycieli dyplomowanych, czyli tych, co osiągnęli już wszystko.”

W kontekście przywołanych wypowiedzi badanych dyrektorów warto dodać, że w czasie stażu trwającego obecnie bez mała 4 lata nauczyciel m.in. poznaje organizację, zadania i zasady funkcjonowania szkoły, prowadzi powierzone mu zajęcia i uczestniczy w pracach związanych z realizacją zadań dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych i innych statutowych zadań szkoły wynikających z potrzeb szkoły i środowiska lokalnego, obserwuje zajęcia prowadzone przez mentora lub innego nauczyciela, doskonali kompetencje w szczególności w zakresie kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym uczniów szczególnie uzdolnionych, dokonuje ewaluacji własnej pracy i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia dalszej pracy oraz dzieli się wiedzą z innymi nauczycielami.

Charakterystyczne jest, że na kolejne stopnie nauczyciel powinien wykazać się znajomością przepisów prawa dotyczących organizacji, zadań i zasad funkcjonowania szkoły, w której odbywa przygotowanie do zawodu nauczyciela, posiąść umiejętność prowadzenia zajęć w sposób zapewniający właściwą realizację statutowych zadań szkoły, w szczególności realizację podstawy programowej, umiejętnie rozpoznawać potrzeby uczniów i indywidualizować nauczanie, stosować w pracy wiedzę z zakresu psychologii, pedagogiki i dydaktyki, mieć znajomość środowiska uczniów oraz umiejętność uwzględniania w swojej pracy problematyki środowiska lokalnego, a także współczesnych problemów społecznych i cywilizacyjnych, jak również umiejętność korzystania w pracy, zwłaszcza w trakcie prowadzonych zajęć, z narzędzi multimedialnych i informatycznych. Te dwa przytoczenia są tylko przykładem sformułowania oczekiwań wobec nauczycieli, które narastają w trakcie pracy nauczyciela.

Rozporządzenie w sprawie oceny pracy nauczyciela wprowadza 9 obowiązkowych i 15 dodatkowych kryteriów tej oceny. W opinii badanych dyrektorów kryteria oceny nauczyciela są zbyt „szczegółowe i trudne”, a ocena „ma charakter powierzchowny i formalny”. Ponadto, wprowadzone do oceny ustalane przed dyrektora systemy punktowe, są dodatkowym wymieszaniem metod jakościowych (kryteria) z ilościowymi (system punktacji) i powodują, że cała procedura staje się niejasna. Prowadzić to może do sytuacji, w której, jak zaznacza jedna z badanych, „ocena nauczyciela zostaje pozbawiona podstawowego celu, jakim jest dostarczenie nauczycielowi informacji o poczynionych przez niego postępach i pozostałych do nadrobienia brakach.”

Sytuacja związana z systemem awansu nauczycieli i ich oceną nie skutkuje niwelowaniem stresu tak u nauczycieli, jak i u dyrektorów szkół. Tym samym może ona przyczyniać się do utrwalania niepewności w pracy nauczyciela. A ta jest ryzykiem, jak trafnie powiedział jeden z badanych dyrektorów, że „wielu nauczycieli może chcieć szukać bardziej pewnego, w sensie: nieobudowanego biurokracją zatrudnienia”.

**Podsumowanie i konkluzje**

Zglobalizowany, szybko zmieniający się świat jest coraz częściej postrzegany jako ryzykowny i niestabilny. Wojna, przemoc, katastrofy ekologiczne, kryzysy polityczne i gospodarcze, wstrząsy na rynku pracy – takie zjawiska obserwujemy codziennie. Stare pewniki są kwestionowane, co prowadzi do niepewności i niejednoznaczności, co widać na przykład w odniesieniu do spójności społecznej, stabilności politycznej i trwałego pokoju. Geograficzny, polityczny i gospodarczy model Europy, który od czasów II wojny światowej był synonimem bezpieczeństwa i stabilności, sam stał się niepewny. Niepewność odgrywa również rolę w życiu indywidualnym, karierze zawodowej, rodzinach i sieciach społecznych. Tego rodzaju zmiany mają wpływ na systemy edukacji na całym świecie. Szkoły są odpowiedzialne za wspieranie rozwoju uczniów, za rozwijanie ich kompetencji życiowych i zdolności do działania w danych warunkach społecznych. Biorąc pod uwagę, że we współczesności trudno jest przewidzieć te przyszłe warunki funkcjonowania jednostek, ich rozwoju i uczenia się, a same warunki pracy nauczycieli w szkołach określane są przez dyrektorów, jako niestabilne, to rozwój i budowanie potencjału szkoły na rzecz jakości edukacji stają się jeszcze większym wyzwaniem niż do tej pory, na co wskazują przedstawione tutaj wyniki badań.

Przeprowadzone badania pokazują, że grupa czynników, która rzutuje na przywództwo dyrektorów szkół określona mianem niestabilnych warunków pracy nauczyciela jest powiązana z wyłaniającym się od kilku lat w Polsce zjawiskiem, jakim jest odchodzenie nauczycieli z zawodu, co z kolei ma wpływ na jakość edukacji oferowanej uczniom w polskich szkołach. Uzyskane wyniki badań kierują zatem naszą uwagę w stronę atrakcyjności zawodu nauczyciela. Ciągłe zmiany w szkole wynikające ze zmian w podstawach prawnych, a wraz z tym coraz większe wymagania, jakim muszą sprostać nauczyciele, negatywny obraz nauczycieli w mediach, szczegółowość oceny pracy nauczyciela, niewystarczająca mobilność zawodowa (system awansu zawodowego) oraz stosunkowo niskie płace w stosunku do innych zawodów to czynniki obniżające prestiż i atrakcyjność zawodu nauczyciela. Wyniki prezentowanych badań mogą być silnym impulsem do poważnej dyskusji o nauczycielach w Polsce i warunkach ich pracy. Wydaje się, że wzmacnianie zawodu nauczyciela poprzez chociażby inwestycje w rozwój nauczycieli i konkurencyjne warunki ich zatrudniania stają się obecnie koniecznością (zob. Madalińska-Michalak, 2021, s. 273-280).

**Bibliografia**

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, *9*(2), 27−40.

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3, 77–101.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th edition). Oxford: Oxford University Press.

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Day, Ch. (2022). ISSPP (International Successful School Principals Project) 2022. Booklet 1. Nottingham: University of Nottingham.

Denscombe, M. (2007). *The good research guide for small scale social research projects* (3rd edition). Berkshire, UK: Open University Press.

GUS. (2022). *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2021/2022* [Education in the 2021/2022 school year]. Warszawa – Gdańsk: Statistic Poland and Statistical Office in Gdańsk.

Madalińska-Michalak, J. (2021). *Pedeutologia. Prawno-etyczne podstawy zawodu nauczyciela* [Pedeutology. Legal and ethical foundations of the teaching profession]. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

O’Leary, Z. (2014). The essential guide to doing your research project (2nd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z 6 września 2022 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli; DzU 2022 poz. 1914

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli; DzU 2022 poz. 1822

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 14 lutego 2017 roku w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej, DzU 2017 poz. 356 ze zm.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods. Six Edition.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.