

Ewelina Włodarczyk

Instytut Bezpieczeństwa i Edukacji Obywatelskiej

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

Zarządzanie partycypacyjne bezpieczeństwem w szkole

Uczeń spędza w szkole średnio połowę swojego życia. Jest ona miejscem, w którym zdobywa on nowe kompetencje, rozwija własne zainteresowania, nawiązuje i podtrzymuje relacje z rówieśnikami oraz zaspokaja potrzeby. Jedną z tych potrzeb jest potrzeba bezpieczeństwa, która – w hierarchii potrzeb A. Masłowa¹ – zyskała miejsce kluczowe dla zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, w tym samorealizacji. Kształtowanie poczucia bezpieczeństwa w tym kontekście stanowi jedno z kluczowych działań, które powinna podejmować szkoła. Rangę tego zadania podnosi ustawicznie zmieniająca się rzeczywistość, która powoduje wzrost skali zagrożeń. Współczesny młody człowiek systematycznie staje w obliczu nowych wyzwań i zagrożeń. Do radzenia sobie z nimi powinna przygotować uczniów szkoła i kadra pedagogiczna, która – jak się okazuje – nie zawsze realizuje ten cel efektywnie.

Zdefiniowanie pojęcia bezpieczeństwo stanowi niewątpliwą podstawę do dyskusji na temat efektywnego zarządzania w szkole. Niezaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa uniemożliwia bowiem uczniom i nauczycielom samorealizację, która powinna być podstawowym dążeniem każdego dyrektora placówki oświatowej. Nauczyciele występują w tym miejscu w podwójnej roli. Z jednej strony są osobami kształtującymi środowisko bezpieczeństwa uczniów, a z drugiej podmiotami funkcjonującymi w tym środowisku, oczekującymi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Niestety w literaturze pedagogicznej kwestia zarządzania bezpieczeństwem w szkole nie jest poruszana podobnie, jak w publikacjach z zakresu nauk o bezpieczeństwie. Tendencja ta rodzi poważny problem związany z podejmowaniem przez kadre pedagogiczną działań praktycznych na rzecz poprawy bezpieczeństwa uczniów, bez właściwego przygotowania teoretycznego. O bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w szkołach troszczą się często ludzie, którzy nie znają teoretycznych podstaw bezpieczeństwa.

Kluczowym problemem jest także sposób zarządzania bezpieczeństwem w szkołach. Decyzje w szkołach często podejmowane są bez uwzględnienia idei partycypacji wszystkich podmiotów procesu edukacji. Chodzi tu głównie o uczniów i rodziców,

¹ A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2013, s. 62–71.

ale także o inne osoby i instytucje zajmujące się bezpieczeństwem i funkcjonujące w otoczeniu szkoły. Stąd warto w kontekście zarządzania bezpieczeństwem szkoły, które jest zadaniem niezwykle wymagającym i odpowiedzialnym, mówić o zarządzaniu partycypacyjnym, gdyż troska o bezpieczeństwo uczniów nie jest jedynie celem dyrektora i nauczycieli, ale także rodziców, uczniów, organu prowadzącego szkołę oraz służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo w danym regionie.

Bezpieczeństwo w szkole

Pojęcie bezpieczeństwo niektórzy badacze wywodzą z łacińskiego „sine cura” („securitas”) dla określenia „bez pieczy” i potocznie utożsamia się je z brakiem zagrożenia². L. Korzeniowski postuluje jednak, by etymologii pojęcia „bezpieczeństwo” upatrywać nie w jego antonimie „bez pieczy”, lecz w starożytnym Rzymie oraz w języku łacińskim i włoskim („securitas”). *Securitas* w starożytnych wierzeniach była bowiem boginią, która uosabiała bezpieczeństwo³. W literaturze przedmiotu wśród definicji wyodrębnia się te, które określają bezpieczeństwo jako stan (traktujące o osiągnięciu przez podmiot określonego poczucia bezpieczeństwa) oraz te, w których bezpieczeństwo ujmuje się w kategorii procesu (działań zmierzających do zapewnienia człowiekowi poczucia bezpieczeństwa)⁴. Kompromisem pomiędzy tymi ujęciami jest definicja zaproponowana przez L.F. Korzeniowskiego, w której określa on bezpieczeństwo jako stan, który może ulegać poprawie lub pogorszeniu. Stanu bezpieczeństwa i niebezpieczeństwa nie można traktować w sposób rozłączny, gdyż stanowią one „dynamiczne continuum” będące procesem zmian związanych z przechodzeniem od jednego stanu do innego. Zjawisko to związane jest z modyfikacjami poziomu zagrożeń, na które narażony jest człowiek oraz jego potencjału obronnego w wyniku oddziaływania czynników wewnętrznych lub zewnętrznych⁵.

Postrzeganie bezpieczeństwa przez pryzmat poczucia pewności, wynikającego bądź z braku zagrożeń, bądź też z umiejętności przeciwstawiania się im⁶, powinno koncentrować działania dyrektora szkoły na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą być generowane przez dany podmiot lub zlokalizowane poza podmiotem. W tym kontekście wyodrębnia się dwa aspekty bezpieczeństwa: wewnętrzne i zewnętrzne⁷. Holistyczne podejście do budowania poczucia bezpieczeństwa podmiotów procesu edukacji wymaga umiejętności rozróżniania tych dwóch aspektów i projektowania działań ukierunkowanych z jednej strony na przeciwdziałanie zagrożeniom zewnętrznym, a z drugiej na uwrażliwieniu członków społeczności szkolnej, by nie generowali oni działań zagrażających bezpieczeństwu innych.

² R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe AON” 2012, nr 1(86), s. 7.

³ L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2017, s. 92.

⁴ S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18, s. 20.

⁵ L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie...*, s. 109.

⁶ R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie...*, s. 7.

⁷ Tamże, s. 9.

Można przyjąć za L. Korzeniowskim, że bezpieczeństwo stanowi swoistą różnicę pomiędzy poziomem zagrożeń i potencjałem obronnym człowieka⁸. Podejście to uwydatnia dwie drogi rozumienia bezpieczeństwa. Ujęcie negatywne utożsamia bezpieczeństwo z brakiem zagrożeń, a działania na rzecz jego poprawy koncentruje wokół ochrony przed zagrożeniami. W ujęciu pozytywnym akcentuje się potencjał obronny jednostki i kreatywne działania podmiotu na rzecz bezpieczeństwa już w momencie pojawienia się wyzwań, wówczas gdy trwa jeszcze debata na temat danego zjawiska, ale nie rozpoczęły się jeszcze działania zmierzające do wyeliminowania go⁹. W tym kontekście szczególnie ważna jest rola dyrektora, który nie powinien obawiać się wyzwań, gdyż zadaniem szkoły jest przygotowanie młodzieży do konstruktywnego radzenia sobie nie tylko z otaczającą rzeczywistością, ale również z nieznaną przyszłością. Znamiennym przykładem są nowoczesne technologie w szkole, które są obecnie tematem wielu dyskusji naukowych dotyczących efektywności ich stosowania w szkole i zagrożeń, jakie mogą one generować. Współczesny dyrektor nie może obecnie dążyć jedynie do przeciwdziałania zagrożeniom, musi natomiast być otwarty na debatę na temat wyzwań.

Utożsamianie bezpieczeństwa z poczuciem braku zagrożeń orientuje rozważania na temat tego zagadnienia w kierunku subiektywnego rozumienia bezpieczeństwa, które w klasyfikacji D. Frei'a obejmowało:

- stan braku bezpieczeństwa, gdy istnieje duże zagrożenie i jest ono adekwatnie postrzegane przez podmiot,
- stan obsesji, gdy zagrożenie jest niewielkie, jednak człowiek postrzega je jako znaczne,
- stan fałszywego bezpieczeństwa, gdy duże zagrożenie postrzegane jest przez człowieka nieadekwatnie – jako niewielkie,
- stan bezpieczeństwa, gdy podmiot postrzega niewielkie zagrożenie w sposób adekwatny¹⁰.

Takie podejście potwierdza, że „poczucie bezpieczeństwa określane jest przez czynniki obiektywne i wymierne jak też przez czynniki subiektywne, trudno wymierne i niekoniecznie racjonalne”¹¹. W dynamicznym modelu bezpieczeństwa zaproponowanym przez L.F. Korzeniowskiego wyodrębnia się cztery zasadnicze elementy: obiektywną sytuację (zagrożenie), subiektywne spostrzeganie tego zagrożenia, zachowanie (działanie i/lub decyzja) podejmowane na podstawie subiektywnych ocen danej sytuacji oraz skutki, które zależą od obiektywnie istniejącego zagrożenia¹².

Tak określona relacja pomiędzy bezpieczeństwem subiektywnym i obiektywnym pozwala wnosić, że w praktyce bardzo trudno podejmować kompleksowe działania na rzecz zapewniania bezpieczeństwa, gdyż różny jest zakres doświadczeń

⁸ L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie...*, s. 95.

⁹ R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie...*, s. 12; L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie...*, s. 96–97.

¹⁰ D. Frei, *Sicherheit: Grundfragen der Weltpolitik*, Stuttgart 1977, s. 17–21 za R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie...*, s. 11.

¹¹ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2015, s. 14.

¹² L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie...*, s. 110.

ludzi, odmienne czynniki stanowią dla nich zagrożenie, a nawet jeśli dostrzegają oni podobne zagrożenia, to wartościują je w diametralnie różny często sposób. Taki sposób rozumienia bezpieczeństwa powinien być podstawą wszelkiej działalności edukacyjnej z nim związanej oraz aktywności dyrektorów w zakresie budowania środowiska bezpieczeństwa w szkołach.

Podmiotem bezpieczeństwa są ludzie i zbiorowości społeczne¹³ skąd wynika szczególnie potrzeba analizy zarządzania bezpieczeństwem przez pryzmat szkół. Niezwykle ważnym jest, by dyrekcja i nauczyciele, którzy odpowiadają za bezpieczeństwo uczniów podczas ich pobytu w szkole, mieli świadomość współczesnego rozumienia i uwarunkowań bezpieczeństwa. Jedynie taka wiedza umożliwi im efektywne działanie ukierunkowane na kształtowanie poczucia bezpieczeństwa wszystkich członków społeczności szkolnej.

Zarządzanie i przywództwo w szkole

Zarządzanie jest rozumiane jako szereg działań związanych z planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem, przeprowadzeniem oraz kontrolowaniem, ukierunkowanych na zasoby organizacji (tj. pracowników, finanse, rzeczy i informacje) po to, by w sposób efektywny realizować zakładane cele¹⁴. Planowanie dotyczy wyznaczania celów i podejmowania decyzji dotyczących sposobów ich osiągnięcia, organizowanie obejmuje określenie sposobów grupowania działań oraz zasobów, przeprowadzenie wiąże się z umiejętnością motywowania zespołu, a kontrola dotyczy obserwacji i korygowania podejmowanych działań¹⁵. Powyższe składowe tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę, określa się także funkcjami procesu zarządzania¹⁶. Podobne elementy składowe zarządzania wyodrębnia się na gruncie oświaty¹⁷. Zarządzanie może przybierać postać progresywną lub konserwatywną. Działania progresywne dotyczą umiejętności przewidywania np. zagrożeń i zapobiegania im poprzez stosowanie rozwiązań nowych, nieszablonowych, samodzielnych, spontanicznych, kreatywnych i odpowiedzialnych. Zarządzanie konserwatywne wiąże się z niechęcią do zmian przywiązaniem do tradycji w myśl zasady, że eksperymentowanie może być zbyt ryzykowne. Takie podejście sprawdza się np. w sytuacji wystąpienia zagrożenia, lecz powinno być uzupełnieniem modelu progresywnego¹⁸.

Charakterystyczne dla procesu zarządzania są trzy składowe: podmiot zarządzający (osoba wyposażona we władzę), przedmiot zarządzania (osoby podporządkowujące się podmiotowi, dysponujące oczekiwaniami względem procesu

¹³ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa...*, s. 21.

¹⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2013, s. 6.

¹⁵ Tamże, s. 8.

¹⁶ J.W. Rogers, *Gospodarowanie czasem*, w: *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, Warszawa 2002, s. 60.

¹⁷ S.M. Kwiatkowski, *Zadania zawodowe dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*, w: *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Warszawa 2014, s. 187–188.

¹⁸ A. Szymonik, *Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa*, Warszawa 2011, s. 76–81.

zarządzania oraz posiadające umiejętności wykonawcze) i informacyjno-decyzyjne sprzężenie zwrotne (związane z obustronną wymianą informacji i poleceń)¹⁹. Ze względu na specyfikę szkoły jako organizacji, coraz więcej miejsca poświęca się potrzebie większego upodmiotowienia uczestników zajęć, którzy powinni obecnie współtworzyć swój proces edukacji. Potrzeba modyfikacji paradygmatu podyktowana jest faktem, że uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektor i otoczenie szkoły dążą tak naprawdę do realizacji wspólnych celów, choć być może nie wszyscy sobie ten fakt uświadamiają. Ich podmiotowy udział w procesie edukacji jest nie tylko potrzebą, ale również prawem wynikającym wprost z aktów normujących funkcjonowanie systemu oświaty.

Obecnie coraz więcej miejsca w dyskursie na temat zarządzania w oświacie poświęca się przywództwu edukacyjnemu. Idea ta wyrosła z przekonania, że szkoła jest miejscem, w którym wszystkie podmioty funkcjonujące w ramach systemu edukacji dążą do osiągnięcia wspólnych celów, a konieczność realizacji złożonych procesów dydaktyczno-wychowawczych wymaga partycypacji wszystkich członków społeczności szkolnej. Tylko wówczas można mówić o wysokiej jakości pracy szkoły. Argumentów przemawiających na korzyść przywództwa dla edukacji dostarcza G. Mazurkiewicz podkreślając, że „Przywództwo to umiejętność wyzwalań w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej, a jednocześnie z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia”²⁰.

Przywództwo zajmuje w zarządzaniu szczególne miejsce. Jest ono jednym z komponentów zarządzania i jako takie w literaturze przedmiotu jest definiowane jako proces polegający na wykorzystywaniu „nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji”²¹. Różnica pomiędzy zarządzaniem a przywództwem dotyczy najogólniej istoty podejmowanych działań. O ile w przywództwie dążymy do zmiany w organizacji oraz radzeniu sobie z tą zmianą, o tyle w zarządzaniu skupiamy swoją uwagę na stabilności w działaniu. Tak rozumiane przywództwo w ujęciu J. Kotter’a i C.R. Hickman’a uwzględnia trzy procesy: formułowanie kierunków działań (wizji), komunikowanie wizji ludziom zaangażowanym w jej realizację oraz motywowanie i inspirowanie zespołu. W zarządzaniu natomiast uwzględnia się wspomniany już obszar planowania, organizowania oraz kontrolowania²².

Przywództwo edukacyjne, jako specyficzna forma podejmowania decyzji, która dotyczy edukacji, stanowi niezbywalny element zarządzania edukacyjnego, zapewniający jego odpowiedzialny oraz partycypacyjny charakter²³. Przywódcy powinni odchodzić od brania odpowiedzialności za wszystko, a kierować się w stronę brania

¹⁹ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Poznań 2015, s. 28.

²⁰ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011, s. 55.

²¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 554.

²² J. Madalińska-Michalak, J. Kołodziejczyk, *Przywództwo i zarządzanie w szkole: w poszukiwaniu równowagi*, w: *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2015, s. 127.

²³ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie...*, s. 40.

odpowiedzialności „za jak najlepsze warunki rozwoju i działania współpracowników”²⁴. Przywództwo edukacyjne wymaga refleksyjnej służby ukierunkowanej na innych ludzi i instytucje, rozumienia potrzeb i emocji innych, rezygnacji z obaw o utratę prestiżu, tworzenia atmosfery zaufania i wsparcia, „spłaszczenia” hierarchii służbowej, szacunku dla autonomii i różnorodności zespołu, a nade wszystko podejścia opartego na partycypacji²⁵. Pojęcie partycypacji uwzględnia „możliwość uczestniczenia w procesie wykonywania władzy publicznej”²⁶. W klasycznej drabinie partycypacji wyodrębnia się osiem poziomów, tj. manipulację i terapię (jako szczeble „niepartycypacji”), informowanie (często jednokierunkowe), konsultacje (bez gwarancji, że uwagi zostaną uwzględnione w podejmowaniu decyzji), ugłaskiwanie (umożliwienie innym doradzania i planowania, jednak przydatność tych porad osądza władza), partnerstwo (prawdziwa odpowiedzialność za planowanie i podejmowanie decyzji), delegowanie władzy (w wybranych obszarach) oraz kontrolę obywatelską (najwyższą formę partycypacji w podejmowaniu decyzji)²⁷. Powyższą klasyfikację można ograniczyć do trzech form partycypacji, tj. informowanie (jednostronne), konsultacje (uwzględniające sprzężenie zwrotne) oraz współdecydowanie (angażujące zespół w podejmowanie decyzji i realizację celów)²⁸.

Szkoła jest specyficzną organizacją, która wymaga podejmowania działań kolektywnych. Sposób jej funkcjonowania powinien wynikać z decyzji podejmowanych przez wszystkie podmioty zaangażowane w proces edukacji, tj. dyrektora, nauczycieli, uczniów, rodziców i otoczenia szkoły²⁹. Jedynie dzielenie się odpowiedzialnością jest obecnie gwarantem pozytywnej realizacji zakładanych efektów³⁰.

W kontekście powyższych rozważań, na gruncie oświaty powinniśmy używać sformułowania **zarządzanie partycypacyjne**, które wiąże się z podejmowaniem takich działań w obszarze planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania, które pozwolą dyrektorowi na efektywną realizację zakładanych celów, przy jednoczesnym zaangażowaniu zespołu pracowników w formułowanie misji i wizji pracy szkoły. Taki styl kierowania wymaga uwzględnienia opinii wszystkich osób zaangażowanych w realizację celów i zadań placówki nie tylko w procesie projektowania działań, lecz także podczas ewaluacji ich efektów.

²⁴ Tamże, s. 55.

²⁵ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu...*, s. 29–30.

²⁶ P. Bieś-Srokosz, *Partycypacja społeczna warunkiem dobrego zarządzania? Wybrane zagadnienia*, w: *Partycypacja społeczna we współczesnym samorządzie terytorialnym*, red. M. Gurdek, Sosnowiec 2016, s. 35.

²⁷ S.R. Arnstein, *Drabina partycypacji*, w: *Partycypacja. Przewodnik krytyki politycznej*, red. J. Erbel, P. Sadura, Warszawa 2012, s. 15–35.

²⁸ J. Rokicki, *Partycypacja społeczna (pojęcie, aspekty teoretyczne)*, w: *Partycypacja społeczna we współczesnym samorządzie terytorialnym...*, s. 22–23.

²⁹ J. Kordziński, *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012, s. 34.

³⁰ Tamże, s. 41.

W oświacie funkcję osoby zarządzającej szkołą pełni dyrektor, który w myśl ustawy Prawo oświatowe³¹ (także ustawy o systemie oświaty³²) kieruje szkołą lub placówką oraz – jeżeli jest również nauczycielem – sprawuje nadzór pedagogiczny nad kadrą³³. Ponadto nadzór nad szkołą pełni także kurator oświaty (nadzór pedagogiczny)³⁴, organ prowadzący (kwestie finansowe i administracyjne, w tym przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy)³⁵. Koordynacją i realizacją polityki oświatowej państwa oraz sprawowaniem nadzoru pedagogicznego nad szkołami i placówkami za pośrednictwem kuratora oświaty zajmuje się także Minister Edukacji Narodowej³⁶. Tak rozumiany nadzór pedagogiczny obejmuje szereg działań związanych głównie z³⁷:

- **obserwowaniem**, analizowaniem i ocenianiem (dotyczącym realizacji procesów kształcenia i wychowania oraz efektów podejmowanej działalności statutowej, w tym dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej);
- **ocenianiem** warunków prowadzonej działalności statutowej, w tym dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej;
- **udzielaniem pomocy** szkołom, placówkom i nauczycielom w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;
- **inspirowaniem** nauczycieli do modyfikacji lub wdrażania nowych rozwiązań w procesie kształcenia.

Wśród zadań dyrektora szkoły, jako osoby zarządzającej, ustawodawca zalicza:

- kierowanie szkołą i reprezentowanie jej,
- sprawowanie nadzoru pedagogicznego,
- opiekę nad uczniami w trosce o ich harmonijny rozwój,
- realizację uchwał rady szkoły rady pedagogicznej,
- dysponowanie środkami finansowymi i odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie,
- troskę o zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w trakcie zajęć,
- współdziałanie ze szkołami wyższymi w ramach realizacji praktyk pedagogicznych,
- wspieranie działań o charakterze wolontariatu, działalności stowarzyszeń i innych organizacji umożliwiających rozszerzenie oferty dydaktyczno-wychowawczej, opiekuńczej i innowacyjnej szkoły,
- realizację zaleceń dotyczących kształcenia specjalnego uczniów,
- współpracę z służbą zdrowia w zakresie realizacji opieki zdrowotnej uczniów,

³¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 59), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2017000059/U/D20170059Lj.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

³² Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95 poz. 425), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910950425/U/D19910425Lj.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

³³ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe, art. 62.

³⁴ Tamże, art. 51.1.

³⁵ Tamże, art. 57.1, 57.2.

³⁶ Tamże, art. 43, art. 60.1.

³⁷ Tamże, art. 55.1.

- zadania administracyjne dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników szkoły, przyznawania nagród i wymierzania kar pracownikom,
- współpracę z radą szkoły, radą pedagogiczną i samorządem uczniowskim,
- sprawowanie funkcji przewodniczącego rady pedagogicznej³⁸.

Podstawowe dokumenty regulujące kwestie bezpieczeństwa

Problematykę bezpieczeństwa w szkole reguluje szereg powszechnie obowiązujących aktów prawa oraz wewnętrznych aktów normatywnych uchwalanych na gruncie prawa oświatowego. W pierwszej grupie wyodrębnić należy m. in.:

- Ustawę z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks Postępowania Cywilnego.
- Ustawę z dnia 26 października 1982 r. o postępowaniu w sprawach nieletnich.
- Ustawę z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi.
- Ustawę z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny.
- Ustawę z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego.
- Ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii.
- Ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie.
- Ustawę z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych.

Szczegółowe zadania szkoły względem kształtowania bezpieczeństwa uczniów określają akty prawa oświatowego. Wśród nich najważniejsze są: Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe³⁹ oraz Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty⁴⁰ oraz rozporządzenia wykonawcze⁴¹. W zakresie poprawy bezpieczeństwa w środowisku szkolnym z dokumentów tych wynika:

- konieczność upowszechniania wśród uczniów wiedzy na temat bezpieczeństwa i odpowiednich postaw wobec zagrożeń,

³⁸ Tamże, art. 68, art. 69.

³⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 59)...

⁴⁰ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95 poz. 425)...

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach; Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 sierpnia 2009 r. w sprawie przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć edukacyjnych w zakresie udzielania pierwszej pomocy; Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego; Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek; Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. 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 dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół; Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 sierpnia 2015 r. w sprawie zakresu i form prowadzenia w szkołach i placówkach systemu oświaty działalności wychowawczej, edukacyjnej, informacyjnej i profilaktycznej w celu przeciwdziałania narkomanii

- potrzeba wsparcia szkoły w działaniach na rzecz poprawy bezpieczeństwa uczniów ze strony jednostek Państwowej Straży Pożarnej i innych służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo,
- konieczność zaangażowania organów administracji publicznej i organów prowadzących szkoły w prowadzenie zajęć edukacyjnych w zakresie bezpieczeństwa,
- konieczność przestrzegania bezpieczeństwa uczniów podczas organizowania zajęć edukacyjnych oraz aktywności krajoznawczej i turystycznej dla dzieci i młodzieży,
- konieczność przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) w stosunku do pracowników szkoły i uczniów,
- konieczność uwzględnienia statucie szkoły zasad bezpieczeństwa oraz zasad ochrony zdrowia,
- obowiązek nauczycieli w zakresie zapewniania bezpieczeństwa uczniom⁴²,
- możliwość wdrażania Rządowych Programów⁴³ m.in. na rzecz poprawy bezpieczeństwa w szkołach „Bezpieczna+”⁴⁴,
- wykaz obowiązków dyrektora w związku z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków w szkole lub placówce, w tym kontroli obiektów należących do szkoły, zgodnej z zasadami BHP organizacji zajęć lekcyjnych, oznaczenia dróg ewakuacyjnych i udostępnienia planu ewakuacji, ogrodzenia, ogrzewania i oświetlenia terenu szkoły, utrzymania czystości, nadzoru nauczycieli nad uczniami podczas zajęć i przerw, zabezpieczenia pomieszczeń niebezpiecznych i schodów, wyposażenia szkoły w apteczki i instrukcje udzielania pierwszej pomocy, przeszkolenia nauczycieli w zakresie udzielania pierwszej pomocy, organizacji i zabezpieczenia pracowni do praktycznej nauki zawodu, sposobu organizacji zajęć z wychowania fizycznego oraz turystyki, procedur postępowania na okoliczność wypadku ucznia w szkole⁴⁵,
- wykaz treści, których realizacja jest wymagana w celu przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć edukacyjnych z pierwszej pomocy i zaświadczeń wystawianych nauczycielom uprawnionym do prowadzenia tych zajęć, np. w ramach przedmiotu edukacja dla bezpieczeństwa w szkole podstawowej i ponadpodstawowej⁴⁶,

⁴² Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 59)...

⁴³ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95 poz. 425)...

⁴⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 czerwca 2015 r. w sprawie realizacji Rządowego programu wspomagania w latach 2015–2018 organów prowadzących szkoły w zapewnieniu bezpiecznych warunków nauki, wychowania i opieki w szkołach – „Bezpieczna+” (Dz. U. 2015 poz. 972), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000972/O/D20150972.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁴⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. 2003 nr 6 poz. 69), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030060069/O/D20030069.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁴⁶ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 sierpnia 2009 r. w sprawie przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć edukacyjnych w zakresie udzielania pierwszej pomocy (Dz. U. 2009 nr 139 poz. 1132), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091391132/O/D20091132.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

- procedur prowadzenia nadzoru pedagogicznego⁴⁷ z uwzględnieniem wymagań w zakresie bezpieczeństwa uczniów, dotyczących w szczególności: kształtowania poczucia bezpieczeństwa uczniów w wymiarze fizycznym i psychicznym, realizacji działań wychowawczo-profilaktycznych dotyczących eliminowania zagrożeń i wzmocnienia czynników chroniących uczniów, ustalania i przestrzegania procedur związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, prowadzenia diagnozy zagrożeń i analizy skuteczności oddziaływań na rzecz zapewniania uczniom bezpieczeństwa w szkole⁴⁸,
- konieczność tworzenia programów wychowawczo-profilaktycznych w szkołach oraz realizacji podstawowego zakresu treści dotyczących kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw umożliwiających uczniom efektywne przeciwdziałanie zagrożeniom, w tym treści dla przedmiotu edukacja dla bezpieczeństwa dla szkół podstawowych i ponadpodstawowych⁴⁹ oraz „wygaszanych” od roku szkolnego 2017/2018 gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych⁵⁰,
- obowiązek, zasady i sposoby realizowania przez szkoły działalności profilaktycznej, edukacyjnej, informacyjnej i wychowawczej mającej na celu przeciwdziałanie narkomanii⁵¹.

Ogrom zapisów ustawowych stwarza wiele trudności interpretacyjnych, których można uniknąć jedynie wówczas, gdy dysponuje się wiedzą we wszystkich obszarach prawa oświatowego i posiada się doświadczenie potrzebne, by zastosować uzyskaną wiedzę w praktyce. Dyrektor nie często może być ekspertem we wszystkich gałęziach prawa stąd szczególnie ważne jest wsparcie nauczycieli wszystkich przedmiotów oraz pracowników administracyjnych szkoły.

⁴⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. 2017 poz. 1658), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001658/O/D20171658.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁴⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. 2017 poz. 1611), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001611/O/D20171611.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁴⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. 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 (Dz. U. 2017 poz. 356), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000356/O/D20170356.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁵⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. 2012 poz. 977), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20120000977/O/D20120977.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

⁵¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 sierpnia 2015 r. w sprawie zakresu i form prowadzenia w szkołach i placówkach systemu oświaty działalności wychowawczej, edukacyjnej, informacyjnej i profilaktycznej w celu przeciwdziałania narkomanii (Dz. U. 2015 poz. 1249), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150001249/O/D20151249.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

Zarządzanie bezpieczeństwem w szkole

Zarządzanie bezpieczeństwem to termin z pogranicza nauk o zarządzaniu i nauk o bezpieczeństwie⁵². Definiowane jest ono w kategorii działania wymagającego uruchomienia zasobów kadrowych, środków finansowych, technicznych i informacyjnych, których celem jest ograniczenie zagrożeń, na jakie narażeni są ludzie i dążenie do poprawy bezpieczeństwa⁵³ w określonej sferze życia społecznego. W wymiarze lokalnym zazwyczaj oparte jest ono na prewencji, a czynnikiem determinującym jej kształt jest diagnoza istniejących zagrożeń i ryzyka, które potencjalnie może się pojawić⁵⁴. Zarządzanie bezpieczeństwem obejmuje te same fazy, które dotyczą procesu zarządzania, tj. planowanie (rozumiane jako określanie celów, przygotowywanie programów, projektów wraz z analizą potencjału potrzebnego do ich urzeczywistnienia), organizowanie (dotyczące podziału pracy i przydział zadań), motywowanie (dotyczące zaangażowania posiadanego potencjału) oraz kontrolę⁵⁵.

W zarządzaniu bezpieczeństwem istnieje możliwość wykorzystywania szeregu środków decydujących o skuteczności tego procesu. Są to środki:

- „techniczne” – automatyczne, konstrukcyjne,
- prawne – tworzenie niezbędnych przepisów,
- organizacyjne – tworzenie określonych procedur działania,
- edukacyjne – ustawiczne doskonalenie kompetencji potrzebnych w przeciwdziałaniu zagrożeniom,
- naukowe – rozwijanie metod badania, projektowania oraz kontroli⁵⁶.

W kontekście powyższych rozważań należałoby przyjąć, że **zarządzanie bezpieczeństwem szkoły** dotyczyć będzie podejmowania wszechstronnych działań technicznych, prawnych, organizacyjnych i edukacyjnych w celu projektowania środowiska bezpieczeństwa uczniów oraz pracowników szkoły poprzez: identyfikację współczesnych wyzwań i zagrożeń, przeciwdziałanie tym zagrożeniom, prowadzenie debaty na temat wyzwań i przygotowanie społeczności szkolnej do mądrego radzenia sobie w sytuacjach trudnych i nieznanych, kształtowania kompetencji sprzyjających minimalizowaniu zagrożeń oraz podejmowaniu właściwych decyzji w sytuacjach trudnych. Najważniejszą kompetencją osób dążących do poprawy bezpieczeństwa w szkole powinno być jednak rozumienie istoty bezpieczeństwa, by nie spłycać jego znaczenia do kategorii „braku jakichkolwiek zagrożeń”.

W ramach poszczególnych faz zarządzania bezpieczeństwem szkoły dyrektor będzie dążył głównie do:

- planowania – analizy możliwości technicznych i kadrowych szkoły, sformułowania misji i wizji szkoły uwzględniającej działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa uczniów i pracowników szkoły, uwzględnienia potrzeby eliminacji zagrożeń

⁵² E. Szweđa, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Najbliżej człowieka*. Warszawa 2016, s. 73.

⁵³ K. Sienkiewicz-Małyjurek, Z.T. Niczyporuk, *Bezpieczeństwo publiczne. Zarys problematyki*. Gliwice 2011, s. 67.

⁵⁴ E. Szweđa, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych...*, s. 73.

⁵⁵ K. Sienkiewicz-Małyjurek, Z.T. Niczyporuk, *Bezpieczeństwo publiczne...*, s. 68.

⁵⁶ Tamże, s. 68.

- i wzmocnienia czynników chroniących uczniów w Statucie szkoły i programie wychowawczo-profilaktycznym placówki;
- organizowania – poprzez podział obowiązków w zakresie realizacji zaplanowanych działań w sposób sprawiedliwy, a zarazem dostosowany do potencjału kadrowego nauczycieli (pomocą w koordynacji tego etapu mogą być nauczyciele, którzy realizują przedmioty uwzględniające treści dotyczące przeciwdziałania zagrożeniom i wzmocnienia kompetencji społecznych uczniów, tj.: edukacji dla bezpieczeństwa, pedagog i psycholog szkolny, nauczyciele wychowania fizycznego, nauczyciele techniki, nauczyciele wczesnoszkolni, nauczyciele zajęć komputerowych/informatyki, nauczyciele etyki, przyrody, wiedzy o społeczeństwie, geografii, biologii, chemii, fizyki, wychowania do życia w rodzinie i przedsiębiorczości – czyli większość kadry pedagogicznej szkoły);
 - motywowanie – w tym obszarze należy w sposób szczególnie skoncentrować się na zaangażowaniu wszystkich osób, dla których poczucie bezpieczeństwa w szkole jest ważne, tj. nauczycieli, rodziców, uczniów, podmioty i organizacje zewnętrzne i społeczność lokalną. Obecność tej fazy w zarządzaniu bezpieczeństwem szkoły kieruje podejmowane działania w stronę przywództwa opartego na współpracy i partycypacji wszystkich podmiotów zainteresowanych zmianą. Partycypacja daje szansę na większą efektywność podejmowanych działań, gdyż ich pomysłodawcami są wówczas wszyscy członkowie społeczności szkolnej, którzy traktują osiągnięcie zakładanych celów jako swój własny osobisty sukces;
 - kontrolowanie – w myśl zasady partycypacji społecznej powinno także obejmować wszystkie podmioty procesu edukacji począwszy od nauczycieli i dyrektora, poprzez samych uczniów, rodziców i społeczeństwo. Kontrolowanie bezpieczeństwa w szkole nie może ograniczać się do opinii kuratorium oświaty i przeprowadzenia raz w roku ankiety na temat zagrożeń wśród uczniów. Jeżeli uczniowie mają być podmiotami procesu edukacji, to powinni partycypować w ocenie efektywności działań podejmowanych przez szkołę na rzecz poprawy ich bezpieczeństwa. Niestety, zgodnie z wymogami wobec szkół i placówek sformułowanymi przez Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN), szkoła ma jedynie obowiązek oceniać skuteczność działań wychowawczo-profilaktycznych. Sposób tej oceny pozostaje w gestii dyrektora, który nie zawsze musi być zwolennikiem modelu zarządzania partycypacyjnego...

Wśród wymienionych powyżej „środków prawnych” określających zadania szkół względem poprawy bezpieczeństwa uczniów wyodrębnić należy przede wszystkim wspomniane już akty normatywne, jak również dokumenty sporządzane w szkole, wśród których wyodrębnić należy: **Statut szkoły** uwzględniający zadania podejmowane w zakresie poprawy bezpieczeństwa uczniów, **program wychowawczo-profilaktyczny** szkoły określający m. in. sposoby przeciwdziałania zagrożeniom i działania mające na celu wzmocnienie tych cech uczniów, które mogą pomóc im w skutecznym przeciwstawianiu się zagrożeniom oraz **szkolny zestaw programów nauczania**, który uwzględnia treści z zakresu szeroko pojętej edukacji dla bezpieczeństwa wynikające z podstawy programowej, a dodatkowo umożliwia realizację przedmiotów, do których nie została ustalona podstawa programowa,

lecz ich program nauczania został zaopiniowany przez Radę Pedagogiczną i włączony do szkolnego zestawu programów nauczania w ramach godzin przeznaczonych przez dyrektora na dodatkowe zajęcia edukacyjne⁵⁷. Wśród tych zajęć pojawić się mogą dodatkowe zajęcia wzmacniające poczucie bezpieczeństwa uczniów, np. dotyczące edukacji obronnej lub pierwszej pomocy. Szczególnie ważnym dokumentem jest opracowywana **koncepcja pracy szkoły**, która prezentowana jest zazwyczaj podczas konkursu na stanowisko dyrektora szkoły. Powinna ona stanowić efekt wspólnych prac nauczycieli, uczniów, rodziców, dyrekcji i wszystkich pracowników szkoły. W ramach koncepcji pracy szkoły wyodrębnia się priorytety działań, wynikające z dostrzeganych szans i zagrożeń dla rozwoju placówki.

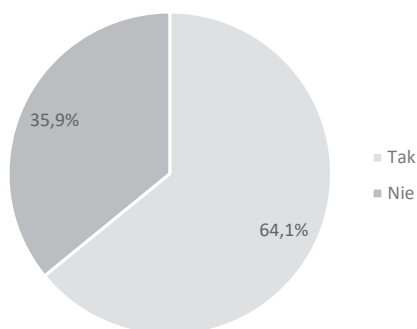
Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem wymaga zatem partycypacji, a także znajomości istoty bezpieczeństwa i zagrożeń, rozumienia przyczyn zagrożeń pojawiających się w szkole, odróżniania wyzwań od zagrożeń i przygotowania uczniów oraz nauczycieli do efektywnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych, nieznanych, zagrażających ich bezpieczeństwu, jak również dostrzegania obszaru potrzebnych zmian po to, by działania na rzecz kształtowania bezpieczeństwa w szkole były skuteczniejsze.

Jak wynika jednak z badań prowadzonych w 2017 roku wśród nauczycieli za pośrednictwem elektronicznego kwestionariusza ankiety, największym problemem jest brak rozumienia przez większość respondentów istoty bezpieczeństwa. Blisko 60% badanych nauczycieli definiowało bezpieczeństwo, jako „stan bez zagrożeń”, „brak niepożądanych wydarzeń”, „brak agresji”, „stosowanie się do reguł statutu szkoły oraz prowadzenie zajęć o bezpieczeństwie w szkole na godzinie wychowawczej” czy „dostosowanie sal i otoczenia, by nie wydarzyła się żadna krzywdą”! Warto nadmienić, że wszyscy badani nauczyciele-dyrektorzy postrzegali bezpieczeństwo jako brak zagrożeń. Widać w tym miejscu wyraźną tendencję do spłylenia istoty bezpieczeństwa, które jedynie w wymiarze negatywnym dotyczy przeciwdziałania zagrożeniom. Niewielu nauczycieli (niecałe 18%) spoglądało na bezpieczeństwo przez pryzmat potrzeby i prawa każdego człowieka podkreślając, że bezpieczeństwo to: „Spokój, radość, możliwość realizowania swoich zadań”, „Swobodne poruszanie się, poczucie opieki”, „Zagwarantowanie komfortowych warunków do nauki i rozwoju”, „Zapewnienie opieki, możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb, wspieranie, spokój, szacunek”, „Bezpieczeństwo w placówce jest wtedy, kiedy każdy uczeń przychodzi z chęcią do szkoły”, „Komfort istnienia i działania”. Powyższych odpowiedzi udzielali nauczyciele wczesnoszkolni, pedagog, nauczyciel geografii i języka obcego oraz nauczyciel świetlicy. Sporadycznie pojawiali się także nauczyciele (ok. 10% badanych), którzy utożsamiali bezpieczeństwo w szkole z bezpieczeństwem własnym: „Autonomiczne wykonywanie swojego zawodu”, „Spokój, brak stresu”, „Zapewnienie uczniom i nauczycielom odpowiednich warunków do pracy, aby nie czuli się zagrożeni ze strony uczniów” czy „Brak agresji uczniów względem siebie i względem nauczycieli”. Reasumując, wszyscy respondenci postrzegali bezpieczeństwo przez pryzmat zagrożeń zewnętrznych. Wśród badanych nauczycieli

⁵⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół, par. 3.1 (Dz. U. 2017 poz. 703), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000703/O/D20170703.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

nie pojawiła się ani jedna odpowiedź sugerująca wewnętrzny charakter bezpieczeństwa, w myśl zasady, że zagrożenia mogą być generowane przez otoczenie zewnętrzne, ale mogą być także tworzone przez sam podmiot. W polskich szkołach nie funkcjonuje także kompleksowe podejście do bezpieczeństwa, utożsamiające bezpieczeństwo z kreatywnym reagowaniem na wyzwania współczesnego świata. Do potwierdzenia tej tezy skłaniają odpowiedzi nauczycieli na kolejne pytanie, dotyczące istnienia w szkołach zakazu stosowania telefonów komórkowych.

Wykres 1. Deklarowany przez nauczycieli statutowy zakaz stosowania telefonów komórkowych w ich szkołach



Źródło: badania własne

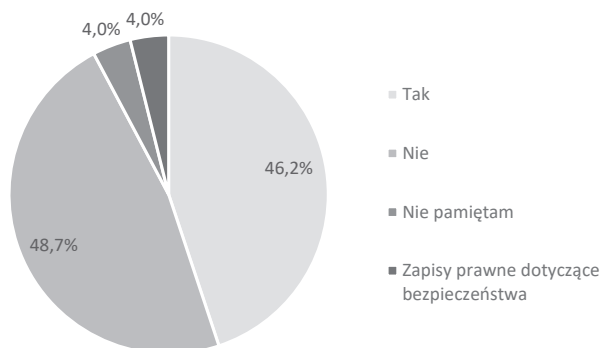
Jak się okazuje ponad 60% respondentów zadeklarowało, że w ich szkołach istnieje zakaz stosowania telefonów komórkowych. To mniej niż deklarowali badani w 2016 roku studenci I roczników studiów, którzy w 90% przypadków podkreślali, że w ich szkołach funkcjonowały takie zakazy⁵⁸. Okazuje się, że w momencie, w którym na świecie toczy się debata na temat możliwości edukacyjnego wykorzystania telefonów komórkowych (smartfonów) w szkołach, większość placówek postrzega je w kategorii zagrożeń. Dodatkowo nauczyciele zdają się nie dostrzegać przyczyn niewłaściwego korzystania przez dzieci i młodzież z tych narzędzi i zamiast wskazywać sposoby rozumnego korzystania z technologii (niezbędnych w dzisiejszym świecie) postanawiają przesunąć problem „poza mury szkoły”. W ten sposób instytucja, która ma wspierać uczniów w konstruktywnym radzeniu sobie z wyzwaniami i zagrożeniami współczesnego świata, przerzuca odpowiedzialność za brak kompetencji młodych ludzi na całe społeczeństwo. Jeżeli nie szkoła, to kto ma nauczyć dzieci i młodzież mądrego korzystania z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które w przyszłości będą rozwijać się jeszcze prężniej?

Próbując zgłębić przyczyny braku zrozumienia istoty bezpieczeństwa przez badanych nauczycieli, zadałam im pytanie dotyczące źródeł, z których czerpią oni wiedzę na temat bezpieczeństwa. 79% badanych odpowiedziało, że są to konferencje i szkolenia, dla 76% respondentów jest to Internet, dla ok. 30% źródłem wiedzy na temat bezpieczeństwa są telewizja i czasopisma. Badani nauczyciele poproszeni

⁵⁸ E. Włodarczyk, *Zagrożenia wirtualne w profilaktyce pracy szkoły*, [w:] *Nauki społeczne i ekonomiczne – węzłowe zagadnienia*, red. J. Żylińska, I. Przychocka, Warszawa 2017, s. 644.

zostali także o deklarację, czy realizowali oni podczas studiów tematykę poświęconą bezpieczeństwu w szkole.

Wykres 2. Realizacja podczas studiów treści poświęconych bezpieczeństwu w szkole



Źródło: badania własne

Jak się okazuje jedynie niecałe 50% nauczycieli zadeklarowało, że uczestniczyło w takich zajęciach. Pozostali nie uczestniczyli lub nie pamiętali takiego uczestnictwa, co też jest ważną informacją. W obowiązujących obecnie standardach kształcenia nauczycieli⁵⁹ znajdują się zapisy dotyczące konieczności realizacji treści dotyczących bezpieczeństwa dzieci w szkole oraz poza szkołą, edukacji dla bezpieczeństwa i dbałości o bezpieczeństwo własne oraz innych. Okazuje się, że stopień realizacji tego zapisu na terenie Polski jest zróżnicowany. Jeżeli nawet treści dotyczące bezpieczeństwa uczniów są uwzględniane w programach studiów, to odpowiedzi badanych nauczycieli pozwalają wnosić, że sposób ich realizacji bywa zróżnicowany i nie zawsze efektywny.

Ciekawych wniosków dostarczają także odpowiedzi badanych nauczycieli na temat źródeł, z których czerpią wiedzę dotyczącą bezpieczeństwa w szkole, w której nauczają. Pytanie było otwarte, a odpowiedzi nauczycieli bardzo zróżnicowane. Jedynie 25% nauczycieli wskazało w tym miejscu odpowiedź obserwacje i rozmowy z uczniami! Pozostali respondenci rozmawiali na temat zagrożeń w szkole z innymi nauczycielami (ok. 18%), czerpali wiedzę na ten temat z konferencji i szkoleń (ok. 35%), z Internetu, telewizji i prasy (20%). Niektórzy nauczyciele podkreślali: „Szukam informacji w Internecie, brak wsparcia na ten temat w szkole”, „Szkolenia, wyciąganie wniosków ze zdarzeń niebezpiecznych (niekoniecznie w mojej szkole)”, „Wymiana informacji na temat różnych zdarzeń które miały miejsce lub potencjalnie mogą się wydarzyć między osobami takimi jak nauczyciel – nauczyciel, nauczyciel – dyrektor, nauczyciel – rodzic i wbrew pozorom najwięcej można dowiedzieć się od pracowników obsługi, którzy do wielu spraw podchodzą w „zdrowy” sposób bez emocji, jako osoby postronne”. Powyższe dane sugerują,

⁵⁹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (Dz. U. 2012 poz. 131), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2012000131/O/D20120131.pdf> [dostęp: 30.11.2017].

że nauczyciele starają się szukać informacji na temat zagrożeń i zgłębiać problematykę bezpieczeństwa. Są otwarci na działanie, choć brakuje im merytorycznych podstaw do podejmowania takich inicjatyw w zakresie bezpieczeństwa, które faktycznie mogłyby przynosić efekty. Największym problemem jest jednak brak dialogu z uczniami i rodzicami, dla których bezpieczeństwo własne i bezpieczeństwo dzieci są także podstawowym priorytetem.

Ostatnie pytanie w kwestionariuszu ankiety było opcjonalne i dotyczyło zmian, które zdaniem badanych nauczycieli należałoby wprowadzić w ich szkołach, żeby były one bezpieczniejsze. Odpowiedzi na to pytanie udzieliło jedynie 54% respondentów. Wśród nich zaobserwować można było wyraźną tendencję do kontrolowania i zakazów (ok. 33% badanych): „zakaz wchodzenia na teren szkoły osób postronnych w czasie trwania lekcji (dotyczy również rodziców), włączenie rodziców do dyżurów śródlekcyjnych”, „moim zdaniem należałoby lepiej pilnować głównego wejścia – woźna nie pracuje na cały etat, więc jak kończy pracę to drzwi są otwarte i nie trzeba korzystać z domofonu”, „BAAardzo dużo, od monitorowanego wejścia, przez elektroniczny system monitorowania obecności dzieci, po zatrudnienie «ochrony»”, „kamery” czy „zakaz telefonów komórkowych”. Jedynie 14% respondentów uznało, że wartościowym sposobem byłoby uświadamianie uczniom konsekwencji ich zachowań i profilaktyka: „ja postawiłabym na uświadamianie dzieci np. na godzinie wychowawczej pokazanie uczniom paru przykładów np. w programie Gallileo fajnie było przedstawione co się dzieje na przykładzie arbuza jako głowy która „oberwała” plastikową butelką z wodą wyrzuconą z drugiego piętra. Niestety wiele sytuacji niebezpiecznych powstaje, gdyż dzieci mają ograniczoną wyobraźnię i z racji swojego wieku nie są w stanie przewidzieć konsekwencji swoich czynów” (pisownia oryginalna). Dla 28% badanych nauczycieli szkoła, w której pracują jest miejscem bezpiecznym („Myślę, że placówka dba najlepiej jak może, by uczniowie czuli się bezpiecznie”, „W mojej szkole jest bezpiecznie”). Najciekawsze spojrzenie na temat zmian potrzebnych we współczesnej szkole odzwierciedla jednak odpowiedź jednego nauczyciela-pedagoga: „Przede wszystkim to, by każdy nauczyciel miał to samo pojęcie bezpieczeństwa”. Poczucie bezpieczeństwa to przecież subiektywna ocena obiektywnych zagrożeń i bez ujednoczenia terminologicznego wewnątrz danej szkoły oraz bez poznania subiektywnych opinii osób zainteresowanych poprawą bezpieczeństwa, działania dyrektora mogą być skazane na porażkę.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo jest pojęciem trudnym do zdefiniowania głównie ze względu na swój subiektywny wymiar. Okazuje się, że nawet próba wskazania najprostszej definicji tego pojęcia (jako stan, w którym człowiek nie czuje się zagrożony) przysporzyć może wielu trudności, gdyż samo pojęcie zagrożeń i klasyfikacja zagrożeń nie są jednorodne. Szkoła jest miejscem, w którym spotyka się wielu nauczycieli, wielu uczniów i równie wielu rodziców. Każdy z nich ma inne potrzeby i odmiennie definiuje zagrożenia, które obniżają poczucie jego bezpieczeństwa. Nad całością oddziaływać szkoły ukierunkowanych na poprawę bezpieczeństwa czuwa dyrektor, będący osobą ustawowo „kierującą” szkołą. Od jego sposobu definiowania pojęć:

„bezpieczeństwo” i „zarządzanie” zależy efektywność działań podejmowanych w zakresie zarządzania bezpieczeństwem w danej szkole. Strategia zarządzania autorytarnego, opartego na monitorowaniu i ustawicznej kontroli nie uczyni ze szkoły bezpiecznego środowiska. Jedyną słuszną drogą jest zarządzanie partycypacyjne, które dopuszcza do głosu wszystkie osoby zainteresowane poprawą bezpieczeństwa w szkole.

Najważniejszą kwestią jest jednak rozumienie istoty bezpieczeństwa, które nie może być utożsamiane wyłącznie z brakiem zagrożeń. Każdy członek społeczności szkolnej musi wiedzieć, że ma prawo nie być narażony na zagrożenia zewnętrzne, ale też ma obowiązek nie generować zagrożeń w stosunku do innych. Nauczyciele i dyrektor muszą natomiast zrozumieć negatywny i pozytywny aspekt bezpieczeństwa, które nie tylko wiąże się z koniecznością przeciwdziałania zagrożeniom, ale też konstruktywnego wspierania uczniów w radzeniu sobie z wyzwaniami poprzez np. wzmacnianie kompetencji społecznych uczniów.

Szczególnym problemem jest zakres uwzględniania w programach studiów wyższych dla nauczycieli treści poświęconych bezpieczeństwu w szkole. Jest to kluczowy moment, w którym przyszli nauczyciele mogą zrozumieć sposób realizacji jednego z najważniejszych zadań, za które ponoszą oni odpowiedzialność prawną. Przedmiot taki realizowany jest na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie w postaci kursu „Edukacji dla bezpieczeństwa” lub „Bezpieczeństwa w szkole”. Jest to przedmiot, który umożliwić może nie tylko zrozumienie istoty bezpieczeństwa i zagrożeń, ale także pozwala przygotować do podejmowania w przyszłości obowiązków zawodowych związanych z profilaktyką zagrożeń w szkole.

Bibliografia

- Arnstein S.R., *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik krytyki politycznej*, red. J. Erbel, P. Sadura, Warszawa 2012.
- Bieś-Srokosz P., *Partycypacja społeczna warunkiem dobrego zarządzania? Wybrane zagadnienia*, [w:] *Partycypacja społeczna we współczesnym samorządzie terytorialnym*, red. M. Gurdek, Sosnowiec 2016.
- Frei D., *Sicherheit: Grundfragen der Weltpolitik*, Stuttgart 1977.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2013.
- Kordziński J., *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2017.
- Koziej S., *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań 2015.
- Kwiatkowski S.M., *Zadania zawodowe dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Warszawa 2014.
- Madalińska-Michalak J., Kołodziejczyk J., *Przywództwo i zarządzanie w szkole: w poszukiwaniu równowagi*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2015.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2013.

- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Zmiana paradygmatu*, [w:] *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2015.
- Nowak E., Nowak M., *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2015.
- Rogers J.W., *Gospodarowanie czasem*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, Warszawa 2002.
- Rokicki J., *Partycypacja społeczna (pojęcie, aspekty teoretyczne)*, [w:] *Partycypacja społeczna we współczesnym samorządzie terytorialnym*, red. M. Gurdek, Sosnowiec 2016.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. 2003 nr 6 poz. 69), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030060069/O/D20030069.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. 2017 poz. 1611), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001611/O/D20171611.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. 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 (Dz. U. 2017 poz. 356), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000356/O/D20170356.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 sierpnia 2015 r. w sprawie zakresu i form prowadzenia w szkołach i placówkach systemu oświaty działalności wychowawczej, edukacyjnej, informacyjnej i profilaktycznej w celu przeciwdziałania narkomanii (Dz. U. 2015 poz. 1249), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150001249/O/D20151249.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. 2017 poz. 1658), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001658/O/D20171658.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. 2012 poz. 977), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20120000977/O/D20120977.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół, par. 3.1 (Dz. U. 2017 poz. 703), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000703/O/D20170703.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (Dz. U. 2012 poz. 131), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20120000131/O/D20120131.pdf> [dostęp: 30.11.2017]
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 sierpnia 2009 r. w sprawie przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć edukacyjnych w zakresie udzielania pierwszej pomocy

(Dz. U. 2009 nr 139 poz. 1132), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091391132/O/D20091132.pdf> [dostęp: 30.11.2017]

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 czerwca 2015 r. w sprawie realizacji Rządowego programu wspomaganie w latach 2015–2018 organów prowadzących szkoły w zapewnieniu bezpiecznych warunków nauki, wychowania i opieki w szkołach – „Bezpieczna+” (Dz. U. 2015 poz. 972), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000972/O/D20150972.pdf> [dostęp: 30.11.2017]

Sienkiewicz-Małyjurek K., Niczyporuk Z.T., *Bezpieczeństwo publiczne. Zarys problematyki*, Gliwice 2011.

Szweda E., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Najbliżej człowieka*, Warszawa 2016.

Szymonik A., *Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa*, Warszawa 2011.

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 59), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000059/U/D20170059Lj.pdf> [dostęp: 30.11.2017]

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95 poz. 425), on-line: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910950425/U/D19910425Lj.pdf> [dostęp: 30.11.2017]

Włodarczyk E., *Zagrożenia wirtualne w profilaktyce pracy szkoły*, [w:] *Nauki społeczne i ekonomiczne – węzłowe zagadnienia*, red. J. Żylińska, I. Przychocka, Warszawa 2017.

Zięba R., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe AON” 2012, nr 1(86).

Participatory security management in school

Abstract

The article discusses the issue of security management in a school focused on the participation of all subjects of the education process. Shaping a sense of security is one of the key tasks of the school. Security is a concept difficult to define mainly due to its subjective dimension. Even an attempt to indicate the simplest definition of this concept (as a state in which a person does not feel threatened) can cause many difficulties, because the very definition of threats and the classification of threats are not homogeneous. School is a place where many teachers, many students and equally many parents meet. Each of them has different needs and differently defines threats that lower the sense of security. The director, who is the person governing the school, supervises the actions to improve safety. The effectiveness of actions taken in the field of safety management in a given school depends on its way of defining a definitions of security and management.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, szkoła, zarządzanie, partycypacja, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie bezpieczeństwem

Keywords: security, school, management, participation, participative management, security management

Włodarczyk Ewelina

tytuł naukowy doktor nauk społecznych w zakresie pedagogiki uzyskany na Uniwersytecie Pedagogicznym w 2015 roku; adiunkt w Instytucie Bezpieczeństwa i Edukacji Obywatelskiej Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie; zainteresowania naukowe: edukacja dla bezpieczeństwa, dydaktyka, bezpieczeństwo w szkole, jakość kształcenia, bezpieczeństwo wewnętrzne.