

S sieć
O organizacji
S społecznych
dla edukacji

Klimat, relacje i dobrostan w szkole

Raport z seminarium fokusowego



Klimat, relacje i dobrostan w szkole

Raport z seminarium fokusowego

Seminarium eksperckie na temat budowania klimatu w szkole

18 listopada 2025 r., Duży Pokój, Warszawa

Spis treści

Wstęp.....	3
Nota metodologiczna	3
Czym jest klimat szkoły?	3
Systemowe trudności i rekomendacje.....	8
Szkolne wyzwania i dobre praktyki.....	17
Nauczyciele.....	18
Rodzice	25
Uczniowie.....	34
Dyrektorzy.....	38
Przestrzeń szkoły	40
Smartfony i chat GPT.....	41
Rekomendacje	44

Wstęp

Nota metodologiczna

Celem badania było zrozumienie, jak dyrektorzy_rki i nauczyciele_lki diagnozują klimat i kulturę swojej szkoły, gdzie widzą główne wyzwania, bariery i zasoby oraz jak w codziennej praktyce w ich szkołach buduje się dobre relacje, poczucie wspólnoty i bezpieczeństwa oraz dobrostan (indywidualny i zbiorowy).

Do rozmowy zaprosiliśmy nauczycieli i dyrektorki szkół. Rekrutacja przebiegała metodą kuli śnieżnej. W badaniu wzięło udział dziewięć osób: sześć nauczycielek i trzy dyrektorki różnych typów szkół z różnych miast.

Wywiad fokusowy odbył się 18 listopada 2025 r. w Warszawie i trwał 2,5 godziny. Dyskusję moderowała Agata Gójska w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz. Towarzyszyły jej Kamila Dembińska (SOS dla Edukacji, Fundacja SOK) oraz Alicja Pacewicz (SOS dla Edukacji). Wywiad został nagrany, a następnie transkrybowany i przeanalizowany metodą indukcyjnej analizy tematycznej.

Czym jest klimat szkoły?

Na początku uczestnicy zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie, czym jest klimat szkoły? Co się na niego składa? Jakie są jego najważniejsze elementy? Z refleksji naszych rozmówczyń wyłania się opis sytuacji w ich szkołach przeplatany wizją szkoły idealnej. Wiele z tych pomysłów faktycznie udaje się osiągnąć, inne wymagają jeszcze pracy wewnątrz szkoły lub zmian systemowych. Tym wyzwaniom przyjrzymy się jednak dokładniej w dalszej części raportu.

Kluczowym elementem są relacje. Relacyjność była odmieniana przez uczestników przez wszystkie przypadki. Nauczycielki i dyrektorki wielokrotnie podkreślały, że to właśnie **zadbanie o dobre relacje między wszystkimi uczestnikami procesu edukacyjnego jest pierwszym krokiem do świadomego budowania szkolnego klimatu.**

Mnie przyszło do głowy [że warto stawiać] na relacyjny, mocno relacyjny klimat. Myślę tak szerzej, jako relacje nie tylko między uczniami, czy między nauczycielami a uczniami, ale też w gronie pedagogicznym. To nie znaczy, że to jest szkoła bez wad i bez problemów, i bez niesnasek. Ale jest relacyjny klimat i dba się o niego naprawdę świadomie i to nie od wczoraj. Jest to już praktyka wieloletnia. Muszę przyznać, że

chyba nawet jak się zapyta absolwentów, a robimy takie ankiety, to relacyjne, takie indywidualne podejście, bardzo podmiotowe, jest czymś co wynoszą ze szkoły.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Ja bym dodała jeszcze jedną rzecz, że poza tym, że ten klimat u nas w szkole jest relacyjny, to on jest też taki ciepły.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Przyjazny, wspierający i taki włączający.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Kluczem jest zadbanie o to, aby w szkole każdy czuł się dobrze. Sprzyja temu indywidualne i podmiotowe podejście do uczniów i uczennic. Cenna jest również otwartość na rozmowę, życzliwa i wspierająca komunikacja zarówno między nauczycielem, a uczniem, jak i wewnątrz grona pedagogicznego. Dobry klimat w szkole jest również wtedy, kiedy dzieci wiedzą, że mogą zwrócić się do pedagogów ze swoimi problemami i nie boją się prosić o pomoc.

Dla mnie klimat to wzajemne wsparcie, gdzie możemy na siebie liczyć bez rywalizacji, bez oceniania. Odnosi się to także do uczniów i sposobu postępowania, sposobu odzywania się do siebie. Jest to wzajemne wsparcie – nie obawiamy się mówić o problemach, dlatego że czujemy, że możemy otrzymać wsparcie i pomoc.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Myślę, że dobra atmosfera to są takie zwykłe relacje, widoczne na korytarzu, między uczniami i nauczycielami, które są po prostu bardzo bezpośrednie i oparte na zaufaniu. Dużo jest osób, które do nauczycielek, nauczycieli zwracają się po imieniu, ale to nie jest kumpelstwo, tylko partnerstwo z dorosłym. No i oprócz tego takie mam poczucie, że każda osoba w szkole wie, że ma sporo osób dorosłych, do których może przyjść i poprosić o wsparcie. To też widać. I uśmiech. Ludzie chodzą po korytarzach, uśmiechają się.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

W rozmowie często pojawiała się kwestia uśmiechu. Ten, wydaje się, niewymagający wysiłku gest jest zarówno elementem budowania dobrej atmosfery w szkole, jak i oznaką, że w tym budowaniu jesteśmy skuteczni. Uśmiech uczniów i kadry pedagogicznej, ale też rodziców odwiedzających szkołę, daje sygnał: czujemy się tu dobrze i komfortowo. Dopiero taki stan stanowi punkt wyjścia do podejmowania dalszych kroków – budowania wzajemnego zaufania, poczucia wspólnoty i więzi ze szkolną społecznością. Mówienie o uśmiechu może wydawać się banalne, lecz

wbrew pozorom to wcale nie jest oczywistość w codziennym pośpiechu i natłoku zajęć.

Ja chcę powiedzieć z perspektywy rodzica i z perspektywy osoby, która jeździ po szkołach na wizyty monitorujące w ramach programu realizowanego z UNICEF. Są takie miejsca, gdzie się wchodzi i się czuje, że jest bezpieczna, ciepła, dobra atmosfera. I to, co ja miałam okazję zaobserwować szczęśliwie w szkole moich dzieci i w tych, o których chcę powiedzieć, to są te relacje. Mimo że szkoła jest wielka, to nauczyciele, dyrekcja znają dzieci, patrzą im w oczy, witają się niemalże uściśnięciem dłoni. I coś jest w tym uśmiechu. To mnie ostatnio w jednej ze szkół publicznych w Poznaniu powaliło. I to też jest przykre, że takie rzeczy szokują. Uśmiech ze strony nauczycieli do dzieci i taki komfort bycia w olbrzymim budynku tych dzieciaków. Ten uśmiech mnie tak dotknął ze strony nauczycieli. W mojej ocenie to wyraża: jestem w dobrym miejscu. Dobrze się tu czuję, sprawdzam się. To jest moja pasja i czuję się tutaj doceniony. I też daję tę dobrą energię uczniom.

nauczycielka języka polskiego jako drugiego

Zagadnienie „uśmiechniętej szkoły” ma jeszcze jeden aspekt. Jeżeli uśmiech na szkolnym korytarzu i w pokoju nauczycielskim jest, można powiedzieć, domyślnym trybem – wówczas łatwiej dostrzec osobę, u której tego uśmiechu brakuje. Otwiera to drzwi do szybszej reakcji na ewentualne trudności i problemy lub po prostu drobnych wspierających gestów i pytania „czy wszystko w porządku?”.

Jak jest taka pogodna, dobra atmosfera i dobre relacje w szkole, to jeśli widzimy osobę uczniowską, która siedzi z boku, która się nie uśmiecha, to łatwiej jest wyłapać różne kłopoty, różne potencjalne problemy. Albo tak po prostu podejść, uśmiechnąć się i wesprzeć.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

W rozmowie często pojawia się temat różnorodności i tego jak szkoła sobie z nią radzi. Wiele uczestniczek grupy fokusowej zwracało uwagę na to, że do ich placówek uczęszczają uczniowie różnych narodowości (przede wszystkim z Ukrainy), czy z różnymi specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. W takiej społeczności szkolnej ważne jest kształtowanie empatii i tolerancji we wzajemnych relacjach.

Ja bym określiła [szkołę] jako ogromną różnorodność, z której wynika bardzo wiele różnych sytuacji i tych bardzo pozytywnych, ale też oczywiście tych, które są wyzwaniem.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Ja bym powiedziała w dwóch słowach. Empatyczna w różnorodności. Jesteśmy szkołą bardzo różnorodną, bo mamy dzieci z Ukrainy, dzieci z Białorusi. Bardzo, bardzo duży zakres edukacji włączającej, poglądy bardzo różne. To wszystko powoduje olbrzymią różnorodność, ale bardzo staramy się być empatyczni, rozumieć siebie nawzajem i współistnieć z dozą tolerancji i zaufania.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ja pracuję w Szkole Mistrzostwa Sportowego. To jest duża szkoła. Więc różnorodność to u mnie zdecydowanie jest jeden z pierwszych punktów na liście. Dużo uczniów, dużo dyscyplin sportowych, a to oznacza dużo temperamentów, bardzo dużo indywidualistów, więc rzeczywiście o ten klimat trzeba zadbać. Jest też spora grupa uczniów obcojęzycznych, między innymi z Ukrainy, ale nie tylko. Nieraz bywa chaos, no ale staramy się ogarniać.

nauczycielka w publicznym liceum w Warszawie

Mniej popularnym, ale obecnym wątkiem było poczucie odpowiedzialności za szkołę. Anegdotyczny przykład jednej z dyrektorek dobrze obrazuje jej znaczenie dla klimatu. Uczniowie biorą odpowiedzialność za swoją szkołę, wtedy gdy jest dla nich ważna. Jest to też oznaka pewnego przywiązania i utożsamiania się ze szkołą i jej społecznością – pokazuje, że nam zależy i chcemy dla niej dobrze.

Dla mnie bardzo ważna jest kwestia współodpowiedzialności za szkołę. Nie zapomnę nigdy sytuacji, kiedy mieliśmy pewną wizytę w naszej szkole bardzo wysoko postawionych osób. Zobaczyłam dwóch uczniów opierających się o ścianę. Patrzyli na nas, uśmiechali się, witali w języku angielskim gości. Po czym goście przeszli, a ci uczniowie rozstąpili się i pokazali mi plamę, bo tynk odpadł. No i własnymi plecami zakryli, żeby szkoła lepiej na tym wyszła. To znaczy, że ta szkoła była dla nich ważna, że była im bliska i że im zależało na tym, żeby szkoła wypadła dobrze, a tak jest pod warunkiem, że dzielimy się odpowiedzialnością za szkołę i zadaniami różnymi.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jednym z celów wywiadu fokusowego było zidentyfikowanie pewnych wskaźników i sygnałów świadczących o dobrym klimacie szkoły. Na pierwszy rzut oka może to wydawać się dość nieuchwytnie. Faktycznie część odpowiedzi uczestniczek wskazywała, że „to się po prostu czuje”. Uśmiech, komfort, dobre samopoczucie i dobre relacje to pojęcia z tej kategorii. Jednak poza nimi możemy również znaleźć pewne konkretne „dowody”.

Po 30 latach pracy w szkole publicznej pracuję teraz w liceum społecznym, więc mam porównanie dwóch szkół, które mają opinię szkół klimatycznych i chyba łatwo mi jest

powiedzieć, po czym poznaję, że w mojej nowej szkole jest dobra atmosfera. Weszłam tam z ulicy i od razu się dobrze poczułam. Zastanawiamy się wspólnie nad różnymi nowymi rozwiązaniami. Jesteśmy taką szkołą uczącą się: patrzymy co nam nie pasuje, jesteśmy w nieustającym procesie uczenia się, jak pracować z młodzieżą niepolskojęzyczną, której mamy w szkole bardzo dużo. I to widać, że to jest taka zespołowa praca. Uczymy się na własnych błędach, bardzo się wspierając wzajemnie.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Jedna z uczestniczek miała nawet bardzo konkretny pomysł na badanie szkolnego klimatu. Wśród jej pytań i wskaźników znalazły się kwestie odnoszące się przede wszystkim do otwartości szkoły i relacji między uczniami a nauczycielami i innymi dorosłymi. Pojawił się również zupełnie nowy wątek, a mianowicie, kto jest na pierwszym planie, jeżeli chodzi o kreowanie narracji o szkole.

Kiedyś sobie wymyśliłam, że zgłoszę się z pomysłem do telewizji na program, że chciałabym jeździć po szkołach i badać klimat i jakość szkoły pod tym kątem naprawiać. I nawet wymyśliłam, co bym miała w takim kwestionariuszu. Było tam naście rzeczy, ale kilka konkretnych pamiętam. Zapukałabym do sekretariatu jako taka petentka i zbadałabym, jak się mnie traktuje, czy są otwarte drzwi w sekretariacie. Weszłabym do pokoju nauczycielskiego i posłuchałabym, o czym ten pokój mówi – czy to są plotki o uczniach, czy to jest narzekanie. Chciałabym otrzymać informację, jak wygląda spotkanie dla kandydatów w takiej szkole, czy o tej szkole mówią młodzi, czy to jest monitorowane i kontrolowane tylko i wyłącznie przez dorosłych? Jak wygląda wejście do pokoju nauczycielskiego, czy tam jest domofon, wideofon, czy zamknięte drzwi, czy to są drzwi, które są otwarte. Więc o takich konkretnych myślę.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Innym wskaźnikiem odnoszącym się do relacji jest kwestia poczucia swobody, na przykład w rozmowach dzieci w obecności kadry pedagogicznej.

Właśnie wyjazdy i dyżury to jest taki moment, kiedy ja właśnie jestem w stanie ocenić jaka jest atmosfera, co się dzieje w szkole. Można to poznać po tym, co młodzież mówi, jak mówi i które rozmowy cichną, kiedy nauczyciel przechodzi, a które nie cichną i czy cichną. To też bardzo wiele mówi właśnie o klimacie w szkole.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Inna dyrektorka wskazała, że absolwenci jej szkoły chętnie wracają do placówki – jako nauczyciele oraz jako rodzice, posyłając do niej swoje dzieci. W jej opinii jest to

jeden ze wskaźników dobrego klimatu. Dawni uczniowie pozytywnie wspominają szkolną atmosferę i nadal dobrze się tam czują.

Mam też rodziców, którzy są naszymi absolwentami i swoje dzieci przyprowadzają, więc to jest też świetne, że jednak szkoła się dobrze kojarzy. Mam też „swoich nauczycieli” – polonistki szczególnie, ale nie tylko, czyli nasi absolwenci są naszymi nauczycielami w tej chwili. Przychodzą, chcą pracować. Ludzie wracają. Przychodzi koleżanka i mówi, że ma w dawnej szkole jeszcze jedną koleżankę, czy jakiś etat by się znalazł, bo to taka fajna dziewczyna, a w tej szkole jest taka dobra atmosfera, bo my się tu lubimy, bo chcemy pracować razem.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Oprócz tego kwestia bardzo intuicyjna, czy wręcz banalna, czyli informacja zwrotna. Zachęcanie do dzielenia się rzeczowym *feedbackiem*, nawet w drobnych sprawach, jest ważne w ciągłym doskonaleniu szkoły, zarówno w kwestii klimatu, jak i innych elementów szkolnej codzienności. Jest to konkretny sygnał, świadczący o tym, jakie rozwiązania sprawdzają się w naszej szkole, a jakie należałoby na przykład zmodyfikować.

Jedna z uczestniczek mówi o tym w kontekście szkolnej akcji dzielenia się pozytywnymi komunikatami. Sprawdza się tu jednak każde rozwiązanie ułatwiające przekazywanie informacji zwrotnej i stanowiące ku temu zachętę. Aby to zadziałało w praktyce potrzebna jest również atmosfera otwartości – dyrekcji, nauczycieli – na rozmowę o sukcesach, ale i o wyzwaniach i trudnościach.

Zrobiliśmy sobie taką akcję, którą nazwaliśmy „Good News”, czyli dobra wiadomość. Informacja zwrotna z naciskiem na to, co zrobiłeś dobrze. (...) Czyli jeżeli smakował ci obiad, powiedz pani kucharce, że było pyszne. Jeżeli pani dyrektor zrobiła fajny kącik z kwiatami, gdzie można sobie siąść na korytarzu, powiedz to pani dyrektor, albo wrzuc do skrzynki, która wisi przed moim gabinetem, że fajny pomysł. Poza tym, że to właśnie wpływa na klimat szkoły i na atmosferę, jaka w szkole jest, to dla mnie to jest olbrzymie źródło wiedzy.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Systemowe trudności i rekomendacje

Nauczycielki i dyrektorki podzieliły się z nami ogromną liczbą dobrych praktyk – sprawdzonych metod pracy nad budowaniem klimatu bezpośrednio w szkołach. Opowiedziały również o różnych obszarach wymagających jeszcze większego zaangażowania i wypracowania konkretnych rozwiązań. Jednak zanim przejdziemy do tej części, należy wskazać bariery na poziomie systemowym.

Omówione poniżej zagadnienia wpływają na ogólną sytuację polskiej szkoły i wymagają interwencji odgórnej. Większość z tych kwestii oddziałuje na siebie nawzajem i coraz bardziej nasila trudności w edukacji, przede wszystkim pogarszając sytuację zawodową nauczycieli. Odbija się to na wszystkich aspektach funkcjonowania szkoły, z sytuacją uczniów włącznie. **Takie błędne koło nie pozostaje oczywiście bez znaczenia dla atmosfery, wzajemnych relacji i dobrostanu wszystkich stron szkolnej społeczności.**

Jest coraz starsze grono pedagogiczne w polskiej szkole i coraz większy poziom zmęczenia, frustracji. Ja mogę bardzo wierzyć w siłę klimatu w szkole, ale jak już po prostu nie dają rady... Wierzę, że ja jeszcze tę energię edukacyjną mam, natomiast widzę, czy w szkole publicznej, czy teraz w niepublicznej, że tej energii jest coraz mniej. I wtedy klimat jest po prostu automatycznie na kolejnym miejscu, bo nie jest priorytetem.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Jednym z wyzwań, wskazywanych przez uczestniczki badania fokusowego, jest **starzenie się kadry nauczycielskiej w Polsce**. Brakuje napływu nowych osób do zawodu. Nauczycieli jest też po prostu za mało. Część kadry jest przeciążona obowiązkami, sfrustrowana, wypalona. W takiej sytuacji trudno jest postawić pracę nad szkolnym klimatem wysoko na liście priorytetów. Nie mają czasu ani przestrzeni, żeby w pełni się w to zaangażować.

Zgodnie z wynikami najnowszego badania TALIS¹ tylko 8% polskich nauczycieli ma 5 lub mniej lat stażu w zawodzie, a zaledwie 4% jest w wieku do 30 lat. Polska znalazła się w grupie krajów, które mają najstarszą kadrę nauczycielską. Na przykład średni wiek nauczyciela klas 5-8 wynosi 48 lat (średnia we wszystkich badanych krajach to 44 lata). Średni staż pracy polskiego nauczyciela to aż 22 lata, a 45% nauczycieli ma 50 lat lub więcej, co również jest jednym z najwyższych odsetków wśród krajów uczestniczących w TALIS.

Oprócz tego, że kadra jest coraz starsza i w związku z tym coraz bardziej wypalona, to jeszcze problem jest taki, że jest coraz większa przepaść pokoleniowa między pierwszoklasistami w liceum na przykład, a nauczycielkami, nauczycielami. Coraz trudniej nam się chyba dogadywać.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

¹ Paczuska, K. (red.) (2025). *Nauczycielki i nauczyciele o pracy w zawodzie. Wyniki Międzynarodowego Badania Nauczania i Uczenia się TALIS 2024*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Jedna z uczestniczek zaznacza także, że część starszych nauczycieli może mieć trudności w zrozumieniu swoich uczniów ze względu na różnice pokoleniowe. Te oczywiście występowały zawsze, jednak z uwagi na fakt, że nauczyciele jako cała grupa zawodowa, są coraz starsi – przepaść staje się ogromna.

Problemem jest również niski status zawodu nauczyciela i ogólna atmosfera wokół edukacji w polskiej sferze publicznej.

No i oczywiście zmęczenie, wypalenie, atmosfera wokół edukacji, która odkąd ja przyszedłam do szkoły i pan Handke powiedział, że oni udają, że pracują, a my udajemy, że im płacimy... Do dzisiaj po prostu nie chce być lepsza.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Kolejną kwestią – która po części jest przyczyną zarówno społecznej pozycji zawodu, jak i braku nowych chętnych – są zarobki. **Nauczyciele nie są zadowoleni z wynagrodzeń**, pracują w kilku szkołach, często podejmują się dodatkowych zadań poza szkołą, jak prowadzenie korepetycji. Postulaty w tym zakresie są podnoszone przez środowisko od dłuższego czasu. Chodzi oczywiście o wzrost wynagrodzeń, a także zmiany w zakresie warunków zatrudnienia, w tym organizacji czasu pracy.

Zapewnienie takich pieniędzy, żeby nauczyciel naprawdę pracował w jednej szkole. To jest podstawa, bo tego nie przeskoczymy trudności. I już wszelkie inne rzeczy, walka na przykład o prestiż zawodu nauczyciela od strony wypracowania tego autorytetu, to już mamy na to jakiś wpływ. Coś z tym możemy zrobić. Natomiast pieniądze, niestety my tego nie przeskoczymy jako pracownicy.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Pozwolę sobie może przytoczyć taką sytuację, która się wydarzyła ostatnio u nas w szkole. Przeprowadzałam w trakcie lekcji jakiś quiz, przyniosłam jakieś rekwizyty. Dużo się tam na tej lekcji działo. No i uczniowie tak pod koniec pytają: „a pani sama ten quiz robiła?”. Mówię, no tak, no słuchajcie, jeśli gramy na lekcji w jakieś quizy, kahooty, cokolwiek, to ja to przygotowałam sama, bo wtedy mam pewność, co tam jest, czy to jest poprawne merytorycznie, czy to jest dla Was ciekawe i w ogóle. No i uczeń tak popatrzył, popatrzył i mówi: „a pani za to płacą, że pani robi fajne lekcje, tak dodatkowo?”. I to jest moim zdaniem problem. To ile zarabiamy, to że niezależnie od tego, czy, no bo są i tacy nauczyciele, którzy przyjdą, zrobią, wyjdą, a są tacy nauczyciele, którzy się angażują bardzo mocno w mnóstwo różnych rzeczy. I najczęściej zarabiamy tyle samo i to jest moim zdaniem duża bariera. To jest też coś, co strasznie po prostu zniechęca, przynosi dużo frustracji.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Zgadzam się z przedmówczynią całkowicie. Ja cały czas walczyłam z niektórymi z koleżanek-dyrektorek z taką tendencją dawania na przykład dodatku motywacyjnego każdemu po równo. No nie, im bardziej zróżnicowany, tym lepiej działa.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Kwestie finansowe obejmują nie tylko wynagrodzenia nauczycieli, ale także szerzej pewne aspekty **finansowania szkół**. Jedna z dyrektorek zauważyła na przykład, że wsparciem w budowaniu klimatu szkoły i radzeniu sobie z różnymi wyzwaniami, takimi jak problematyczne korzystanie ze smartfonów czy mediów społecznościowych, mogłyby być osoby i instytucje z zewnątrz. Wiele ekspertek, szkoleniowców i organizacji pozarządowych za organizację różnego rodzaju spotkań i warsztatów – czy to dla uczniów, czy nauczycieli lub rodziców – pobiera wynagrodzenie. Szkoły mogą mieć trudności w korzystaniu z takich płatnych form, tracąc cenne możliwości dodatkowego, zewnętrznego wsparcia.

Sporo bardzo dobrych instytucji, które świetnie by mi pomogły, potrzebują jednak finansowania, nie robią tego za darmo. I my mamy trochę za mało i za mało elastyczny budżet, żeby można było korzystać z tej pomocy zewnętrznej w taki bardzo otwarty sposób. Mamy na szkolenia i trzeba podciągać pod szkolenie każdy inny rodzaj pomocy. Więc tutaj taka elastyczność budżetu w zakresie finansowania pomocy z zewnątrz. Chodzi mi właśnie o NGO, o różne fundacje, które świetnie radzą sobie z daną tematyką. To też by troszeczkę pomogło. A otwarcie szkoły na inne źródła kompetencji czy wiedzy, jest w tej chwili podstawowym zagadnieniem. Szkoła dzisiaj musi być szkołą otwartą.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Kolejny, znaczący blok systemowych wyzwań, które napotykają edukacyjni praktycy, to kwestia **kształcenia i doskonalenia nauczycieli**. Nasze rozmówczynie zwracają uwagę, że nauczyciele i nauczycielki nie zawsze są odpowiednio przygotowani do realiów pracy w szkole. Wyzwania w zakresie odpowiedniego przygotowanie mogą dotyczyć też dyrektorów.

Jeżeli chodzi o nauczycieli, to powtarza się przekonanie o ich dobrym przygotowaniu do nauczania według swojej specjalizacji. Problematyczne są natomiast kompetencje miękkie, w tym umiejętność radzenia sobie na przykład z konfliktowymi sytuacjami w relacjach z rodzicami uczniów.

Problem, który ja mam jako dyrektor, to jest kwestia złego przygotowania nauczycieli do roli wychowawcy. Nauczyciele, którzy do mnie przychodzą, są świetnie zwykle przygotowani do nauczania przedmiotów. I z tym sobie radzą. Są

peretki i są osoby, które po prostu przyzwyczajone wykonują to zadanie. Natomiast do np. wychodzenia z konfliktu, rozmowy z rodzicem w sytuacjach skomplikowanych, rozmowy z rodzicami np. na temat dziecka o specjalnych potrzebach edukacyjnych czy rozmowy o tym, że pani syn jest w tym wypadku akurat przemocowcem itd. Wszystkie sytuacje trudne. Do tego nauczyciele są bardzo słabo przygotowani przez wyższe szkoły. Najczęściej, nie zawsze, ale najczęściej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Jak zauważa jedna z dyrektorek odpowiednie przygotowanie do zawodu jest również podstawą dobrostanu nauczycieli i uczniów. Jeżeli uczelnia nie przygotowuje odpowiednio przyszłej kadry, to ich dobrostan jest zagrożony już na samym starcie. Wchodzą oni do szkoły nie będąc przygotowanymi do wykonywania swoich zadań. Warto więc przyjrzeć się przede wszystkim praktycznej stronie kształcenia pedagogicznego i to właśnie na nią położyć większy nacisk.

Olbrzymi apel. Żeby przygotować nauczycieli, to musi Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego i Nauki nad tym się pochylić i nieco zmienić działanie wydziałów pedagogicznych. Trzeba znacznie więcej nacisku położyć na konkretne praktyki, które nie powinny być zaliczane papierkowo, ale powinna być ściślejsza współpraca między szkołą, gdzie ta praktyka się odbywa, a uczelnią. I powinna ta praktyka zawierać nie tylko kwestie dotyczące przedmiotu, czego zwykle jest dosyć dużo, ale również tych kwestii innych, które stanowią klucz życia szkoły. Czyli niech ten młody człowiek zobaczy, jak wygląda wywiadówka. Posłucha rozmowy z rodzicem, może nie tej najtrudniejszej, bo ona zwykle wymaga nieco bardziej intymnych warunków, ale jakiejś takiej, która da mu trochę wiedzy. Trzeba dopracować kwestie przygotowania tych umiejętności miękkich, wychodzenia z sytuacji konfliktowych. Tego moi nauczyciele, ci nowi, młodzi, nie potrafią. Zatrudniam nauczyciela, on staje przed rodzicami, próbuję poprowadzić jakiś trudniejszy temat i jest krach.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Oprócz przygotowania młodych nauczycielek i nauczycieli chodzi również o doskonalenie całej kadry. Poza zapewnieniem odpowiedniej oferty szkoleniowej, uczestniczki proponują pewnego rodzaju zmianę narracji na temat zawodu nauczyciela. Dynamiczne zmiany w edukacji i konieczność stałego doksztalcania się może być widziana jako trudność, albo jako ogromna zaleta pracy w tym zawodzie. Korzystne byłoby położenie nacisku na tę drugą perspektywę, promując *lifelong learning*.

Efektywne podnoszenie kapitału poznawczego kadry nauczycielskiej jest możliwe w sprzyjających warunkach systemowych. Należałoby więc m.in. zapewnić nauczycielkom czas na rozwój, współpracę i wymianę doświadczeń z innymi w

ramach 40-godzinnego tygodnia pracy. Zarówno władze oświatowe, jak i dyrekcja na poziomie każdej placówki, powinny także tworzyć kulturę zaufania i eksperymentowania.

Staramy się lobbować o to kształcenie, które będzie bardziej praktyczne z jednej strony, a z drugiej strony pokazywało, że ten proces nigdy nie jest zamknięty. I uważam, że to jest fascynujące w zawodzie nauczyciela, że my się możemy cały czas rozwijać. I może to taka perspektywa byłaby atrakcyjniejsza dla potencjalnych nauczycieli czy młodych ludzi, którzy mogliby taką ścieżkę kariery w ogóle rozważyć.

nauczycielka języka polskiego jako drugiego

Drugi aspekt dotyczący systemowego postrzegania nauczycieli i narracji wokół tematów edukacyjnych to traktowanie kadry jako całości – zgranego zespołu.

Oprócz tego, że nauczycielki i nauczyciele powinni być oczywiście lepiej przygotowywani do pracy w czasie swoich studiów, to jestem absolutnie orędowniczką takiej koncepcji, że to rada pedagogiczna jako zespół musi się szkolić, musi mieć wsparcie, dzięki któremu wspólnie planuje rozwiązywanie jakichś problemów. Takie szyte na miarę potrzeb tej szkoły. Tak jak w domu rodzice muszą współpracować, żeby była spójna wersja, tak samo nauczycielki i nauczyciele. Ja naprawdę uważam, że powinno się w czasie reformy edukacji zacząć mówić o zespołach nauczycielskich, a nie o nauczycielkach, nauczycielach jako jakichś takich atomach w kosmosie.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Tematyka odpowiedniego wykształcenia i przygotowania do roli dotyczy również dyrektorów i dyrektorek. Szczególnie ważna jest tutaj kwestia odpowiedzialnego i świadomego podejścia do własnej pozycji oraz kompetencji miękkich. W dużej mierze pozostaje to w dyspozycji samej dyrekcji, ale korzystne byłoby również odgórne przyjrzenie się temu zagadnieniu.

To już nie dla mnie, bo ja już jestem pod koniec kariery, natomiast bardzo by mi zależało na dobrym przygotowaniu dyrektorów szkół. Jeżeli mamy nawet bardzo dobry zespół, a dyrektora źle przygotowanego, który się zachłynie swoją rolą i swoim gabinetem, i będzie chciał być jedynowładcą w swojej szkole, że tak powiem, to położy wszelkie wysiłki całej kadry. Czyli pierwsza rzecz to dobrze przygotowany dyrektor. Oczywiście od strony prawnej, ale przede wszystkim właśnie od tej strony prawidłowej pracy z zespołem. Bo to jest olbrzymie wyzwanie. My mamy dyrektorów, którzy świetnie znają przepisy, a praca z zespołem... Bywa różnie. Więc na to trzeba położyć duży nacisk.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Systemowy problem wpływający negatywnie na jakość pracy nauczycieli, ich zaangażowanie oraz relacje z uczniami to nieadekwatna struktura czasu pracy. Z powodu niezadowolających zarobków oraz braków kadrowych wielu nauczycieli pracuje w kilku szkołach. Utrudnia to budowanie głębszych relacji, zarówno z uczniami, jak i wewnątrz grona pedagogicznego. Nauczyciel po części traci przy tym swoją rolę wychowawczą, zostając jedynie „przedmiotowcem”.

Obecna organizacja czasu pracy nie sprzyja zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Nauczyciele często zabierają pracę do domu (sprawdzanie prac, przygotowanie do zajęć). Nie zawsze mają również możliwość doskonalenia, mimo własnych chęci rozwoju, a nawet osobiście ponoszą konsekwencje finansowe (przykład brania bezpłatnego urlopu w celu wzięcia udziału w szkoleniu).

Warto, żeby ten 40-godzinny tydzień pracy był bardziej możliwy, bo wtedy nie będziemy wnosić tak zwanej roboty do domu, nie będziemy brać bezpłatnych urlopów, będziemy mogli to wszystko tu i teraz zrobić. Tylko nie wiem, jak to się odnosi do tych nauczycieli, którzy biegają po iluś placówkach, czyli tak zwani „turyści”, którzy chcą, a fizycznie nie dadzą rady być tu i teraz, no właśnie, bo biegną dalej.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Powinniśmy mieć możliwości, żeby w ramach 40-godzinnego tygodnia pracy uczestniczyć w takim rodzaju wsparcia. Ja jak jeździłam na różne szkolenia, to musiałam brać np. urlop bezpłatny u siebie w szkole. Chciałabym, żeby różne osoby tak nie miały.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Sytuację poprawiłoby zapewnienie bardziej atrakcyjnych warunków pracy, w tym stworzenie jasnych ram prawnych i finansowych umożliwiających realizację wszystkich zadań nauczyciela (oprócz pracy dydaktycznej – np. przygotowania do zajęć, własnego rozwoju, pracy wychowawczej) w pełni w ramach 40-godzinnego tygodnia pracy w jednej placówce.

Dla mnie olbrzymim problemem jest zatrudnianie nauczycieli w kilku szkołach. Wiem z czego to wynika: z małych zarobków, z tego, że są wakaty. Ale to powoduje, że absolutnie nauczyciel w mojej szkole nie może pracować 40 godzin. Dziecko chce porozmawiać, ma problem, a nauczyciel pędzi do sąsiedniej szkoły. To jest nawet bardzo dobry nauczyciel, mający wszelkie predyspozycje do pełnienia świetnie swojej roli, ale ze względu na to, że pracuje w dwóch, trzech szkołach, czasami z własnych powodów finansowych, czasami dlatego, że te szkoły potrzebują tego

nauczyciela, jest przedmiotowcem i na tym kończy swoją pracę. A to nie jest rzecz prawidłowa, jeżeli mamy być nauczycielem w całym znaczeniu tego słowa.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Dwa wyzwania, wprost związane z budowaniem szkolnego klimatu to zmniejszenie liczebności klas oraz zadbanie o kondycję psychiczną wszystkich uczestników procesu edukacyjnego.

Liczebność klas ma istotne znaczenie dla kształtowania się relacji i dobrej atmosfery. W mniejszych oddziałach nauczyciel ma szansę wypracować lepszy kontakt z uczniem i bardziej indywidualne podejście. Pomaga to również nauczycielowi wcześniej zauważyć i reagować na ewentualne problemy. Mniejsze grupy sprzyjają bliższym interakcjom między samymi uczniami, co ułatwia nawiązywanie głębszych relacji rówieśniczych.

Zmniejszenie liczebności klasy. To dla klimatu jest mega ważna rzecz i przeżyłam to jako polonistka na własnej skórze i to jest ważna rzecz. Natomiast wiem, że przy starzejącej się kadrze i też takich brakach kadrowych no to póki co niemożliwe.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Pilnego zaadresowania wymagają kwestie związane ze zdrowiem psychicznym, zarówno uczniów, jak i pracowników edukacji. Przemęczeni, wypaleni, nie zawsze odpowiednio przygotowani do pracy nauczyciele, często nie mają do kogo zwrócić się o pomoc. Niewystarczająca oferta wsparcia psychologicznego dotyczy również dzieci.

To, co dla mnie jest olbrzymim problemem, to jest kondycja psychiczna. Zarówno dzieci, jak i nauczycieli. To są wszystkie depresje, dzieci, które są leczone psychiatrycznie. Mam również nauczycieli, którzy mają już w tej chwili około depresyjne zachowania i zwolnienia lekarskie z tego powodu, urlopy dla poratowania zdrowia. Kwestia psychiki, dobrostanu nauczyciela i ucznia. To jest olbrzymi problem, z którym na bieżąco próbuję sobie radzić, ale mam wrażenie, że narasta.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Ostatnim zagadnieniem, które chcemy poruszyć w tej części jest kwestia autonomii szkoły, dyrektorek, nauczycieli i pewna doza elastyczności w funkcjonowaniu szkół. W kontekście budowania szkolnego klimatu ważne jest zapewnienie odpowiedniego poziomu swobody w doborze rozwiązań dopasowanych do konkretnej placówki.

Stworzenie w szkole przestrzeni na samodzielność, sprawczość i realny udział w podejmowaniu decyzji, a przy tym klimatu wsparcia i zaufania sprzyja kształtowaniu pozytywnej atmosfery i dobrych relacji. Dotyczy to całej społeczności szkolnej, zarówno kadry, jak i uczniów i uczennic.

Kolejna rzecz, moim zdaniem mega ważna w szkole, to znaczy stawianie na taką sprawczość, samodzielność i poczucie, partycypację i takie poczucie wpływu na to, co się dzieje w szkole. Od sufitu do podłogi po prostu dla wszystkich.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Żeby uwierzyć w mądrość i dyrektora, i rad pedagogicznych. Albo odwrotnie rad pedagogicznych z dyrektorem na czele. I żeby dawać maksymalnie dużo możliwości wyboru i wolności do tego co się w tych szkołach dzieje. Im więcej ograniczeń, tym gorzej.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Ciągle słyszymy od pań ministerek takie słowa jak na przykład autonomia i mówimy tutaj o tym, że dobrze jest jeżeli dyrektorki, dyrektorzy ufają swoim nauczycielom, delegują im różne zadania albo dają wolną rękę, że jak my dajemy młodzieży to też to jest bardzo fajne, że oni się uczą samodzielności. Ja bym bardzo oczekiwała, żeby z góry też to poszło.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

W naszych rozmowach z praktykami edukacyjnymi często pojawia się jednak pewien dylemat pomiędzy autonomią, a zapewnieniem konkretnych, odgórnych wytycznych, szczególnie w kwestiach kontrowersyjnych jak na przykład ograniczenia dotyczące korzystania ze smartfonów. Sprzeczność jest tutaj jednak tylko pozorna. Planując konkretne rozwiązania (np. w kontekście reformy Kompas Jutra) należy każdorazowo, we współpracy ze środowiskiem edukacyjnym, rozważyć, co wymaga jasnych wskazówek wdrożeniowych, a co lepiej zostawić w gestii nauczycieli i dyrektorów.

Niestety jak się rozmawia z dyrektorami to niejednokrotnie mówią: „jakby urząd zdecydował, to ja bym zrobił i byłby święty spokój”. No a ja sobie cenię tą wolność i sobie to cenię we Wrocławiu, że nikt mi nie narzuca tego co muszę robić. Jeżeli już jest coś do narzucenia to jest to jednak komunikowane w formie dialogu i możemy się zastanawiać, ale nie bardzo sobie wyobrażam w ogóle bycie dyrektorką w sytuacji gdzie jakiś samorząd coś mi narzuca a wiem, że w mniejszych samorządach bywa bardzo różnie.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Jedna z naszych rozmówczyń opowiada o konkretnych przykładach działań sprzyjających budowaniu klimatu w swojej (niepublicznej) szkole:

Wiem, że są osoby w ministerstwie, które mają na co dzień do czynienia ze szkołami niepublicznymi i mogą obserwować co się w tych szkołach dzieje. Tam jest cała masa różnych dobrych przykładów, dobrych praktyk, które mogą się rozwijać tylko dlatego, że to nie są szkoły publiczne. I na przykład w mojej szkole mamy od dwóch lat nowy przedmiot – edukację projektową. Ja mam też w pensum godziny na realizowanie projektów społecznych. Mamy na przykład coś, co się nazywa „pipsy” i to są takie zajęcia techniczne, też na rzecz innych osób, że się np. szyje nosze albo ludzie się uczą naprawiać rowery. Przed chwilą skończyliśmy listopadowy tydzień pracy własnej, kiedy po prostu wszyscy siedzą w domu i nadrabiają zaległości, odsypiają, przygotowują się do tego co się będzie działo dalej. To jest taka rzecz, której w takich zwykłych szkołach nie da się po prostu zrobić, dlatego że jest za mała elastyczność. Natomiast wydaje mi się, że każda szkoła i każdy zespół może mieć taki pomysł na to, że fajnie by było, gdyby w naszej szkole coś tam... brać udział w święcie lasu razem z Ochotniczą Strażą Pożarną. Bardzo dużo jest takich rzeczy. Na to nie ma przestrzeni i wydaje mi się, że jak się myśli o nowoczesnej edukacji, to trzeba myśleć o tej przestrzeni.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Szkolne wyzwania i dobre praktyki

W kolejnej części seminarium omówione zostały konkretne metody budowania dobrego klimatu szkoły. Towarzyszą im również pewne wyzwania i trudności – na niektóre z nich mamy już dobre odpowiedzi, inne wymagają jeszcze wypracowania lub doskonalenia rozwiązań. Taka wymiana dobrych praktyk – zarówno w postaci tego raportu, jak i na co dzień w pojedynczej szkole lub w ramach szerszych sieci – pomaga może być dobrym punktem wyjścia i inspiracją do pracy nad kształtowaniem pozytywnej atmosfery i relacji.

Na wstępie należy zaznaczyć, że budowanie szkolnego klimatu to nie muszą być (i zazwyczaj nie są) ogromne zmiany i stawianie sobie wygórowanych celów. Najbardziej skuteczne, a jednocześnie takie, które nas nie przygniotą, nie obciążą nadmiernie. Nazwaliśmy je mikropraktykami – są to małe, ale systematycznie powtarzane kroki, które kumulują się w codziennym dążeniu do celu.

To, co przeszkadza, to takie poczucie, że to jest nie do zrobienia, że to jest jakieś wielkie zadanie, że trzeba, by to wszystko od nowa, zupełnie inaczej zrobić. A to są małe rzeczy. I właśnie im mniejsze, tym często lepsze. Jakiś początek lekcji inny niż zwykle, jakieś inne powitanie, jakieś inne otwarcie drzwi. My, w SOS dla Edukacji

nazywamy to – i mnie się to coraz bardziej wydaje sensowne – mikrostrategie. Malutkie rzeczy, które robi nauczyciel, które robi dyrektor, które może zrobić jakaś grupa uczniów.

ekspertka edukacyjna

Nauczyciele

Jedną z kluczowych kwestii dotyczących roli nauczycieli w budowaniu klimatu szkoły są relacje w gronie nauczycielskim. Uczestniczki grupy fokusowej same podkreślają, że jako nauczycielki i dyrektorki muszą być przykładem dla swoich uczniów i uczennic. Ich postawy w codziennych interakcjach z innymi są naturalnym modelem do naśladowania.

Bo to jak my pokazujemy, jak ze sobą potrafimy rozmawiać, my dorośli, to my modelujemy. Jak się zachowujemy na przerwie w stosunku do innych pracowników, jak ze sobą rozmawiamy, jak się komunikujemy w sprawach błaahych, ale też ważnych, czy się słuchamy, czy jesteśmy w systemie tylko opresyjnym.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Mamy też takie względy, że tymi relacjami i tym dobrym samopoczuciem my chcemy coś kształtować w młodych ludziach. Właśnie postawy: i współpracy, i otwartości, i uważności, troski wobec drugiego człowieka. Wydaje mi się to absolutnie niemożliwe, jeśli my jako dorośli, swoimi postawami w szkole, nie pokażemy tego dzieciakom. Najbardziej obserwują nas w gronie nauczycielskim: jak my się do siebie zwracamy, jak współpracujemy i też jak rozmawiamy, kiedy nie jest nam po drodze, bo to jest ten kluczowy moment. Jak jest miło i przyjemnie, to wszyscy są życzliwi. A jak dochodzi do konfliktu i różnicy zdań, no to wtedy właśnie możemy pokazać, co dla nas znaczą te relacje. To jest trochę to „sprawdzam”.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Wszyscy dobrze wiemy, że praca nauczyciela bywa stresująca, a sama kadra może być zmęczona czy działać w pośpiechu. Ale to właśnie szczególnie w takich realiach warto pamiętać o zwykłej, wydaje się, całkowicie banalnej życzliwości. Wspierająca atmosfera i empatyczne podejście do drugiego człowieka może pomóc wszystkim działać lepiej i sprawniej, tym bardziej w obliczu jakichś trudności.

Chciałam dodać jeszcze jedną rzecz, taką może bardzo banalną, ale o której też wydaje mi się, że właśnie w tym pędzie, w tym zmęczeniu często zapominamy, czyli takie dostrzeżenie w tym drugim człowieku, czy to w uczniu, czy to w koleżce, koleżance z pokoju nauczycielskiego, czy nawet w dyrektorze, no właśnie po prostu człowieka, że wszystkimi jego jakimis tam też problemami, frustracjami i tak dalej.

Taka może zwykła po prostu życzliwość, której czasem gdzieś nam też brakuje w tym właśnie biegu, zmęczeniu, frustracji.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Dla mnie najważniejsze dla zespołu, który w mojej szkole pracuje, jest życzliwa współpraca oparta na szacunku, zamiast rywalizacji. I to jest podstawa. Życzliwa współpraca to jest podstawa. Natomiast ciągła ta rywalizacja, ja jestem lepsza niż koleżanka, tego do końca nie usuniemy i dobrze, bo jakiś tam element może być. Ale jeżeli będzie życzliwa współpraca, to ta rywalizacja będzie minimalna, tylko taka, która pozwala nam poczuć większą taką satysfakcję.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Poza codzienną życzliwością i na przykład umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, szczególnie istotna jest wiarygodność kadry w tym postępowaniu. Aby nawiązać z uczniami szczerą relację, trzeba na początku zadbać o zaufanie.

Na pewno zaufanie i to, żeby być uważnym na siebie. I być wiarygodnym, szczególnie jeżeli chodzi o dorosłych. Dzieci nie wierzą dorosłym, a dorośli nie wierzą dzieciom i dopiero jak to się uda zbudować, to wtedy można mówić o relacjach i to jest podstawa.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Ja myślę sobie, że kiedyś usłyszałam takie zdanie dotyczące tego, jak budować relacje w szkole, które jest po prostu przepiękne moim zdaniem. To znaczy po prostu wystarczy być sobą, czyli nie napinać się i działać, zwracając uwagę na swoje słabe strony i mocne. I po prostu trzymać taką uczciwą relację i w gronie, i z uczniami. Po prostu nie udawać, że jest się kimś innym i pilnować zasad w taki sposób, zgodnie z takim założeniem, że wszystkich nas obowiązują te same zasady, tylko pełnimy różne role w szkole. Czyli też jakoś tak wypoziomować, że tak powiem, relacje.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Powinniśmy jak najwięcej rozmawiać, żeby te spotkania rad pedagogicznych to nie było takie puste tokowanie – wielogodzinne czasem, przecież to się słyszy, że ludzie siedzą do 21 w szkole – a żeby to była naprawdę rozmowa pod hasłem „gramy do jednej bramki”. Też jako nauczyciele – co możemy zrobić, żeby wygrać. Każdy z nas i wszyscy razem, wspierając się wzajemnie, możemy wygrać te relacje, ten klimat i to, żeby w naszej szkole to było miejsce, do którego chce się przychodzić.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Dbanie o relacje w gronie nauczycielskim wymaga też zwyczajnie szczerzej rozmowy. Łatwiej je budować także wtedy, gdy kadra ma zapewnioną okazję i przestrzeń do lepszego poznania się nawzajem i zbudowania więzi, wykraczających choć trochę poza sytuacje typowo szkolne. Ułatwia to późniejsze funkcjonowanie w zespole nauczycielskim ogółem, a w szczególności w sytuacji, gdy wystąpią sytuacje trudne.

Sporo rozmów kulturalowych i takich nieformalnych relacji. Mam doświadczenie pracy w kilku szkołach i słucham doświadczeń innych nauczycieli – to nie jest spotykane. Spotkania po pracy, wspólne imprezy, takie nasiadówki czasem też w szkole. To jest według mnie dość unikatowe i bardzo sprzyja temu, że później na gruncie szkolnym, kiedy są jakieś właśnie te problemy, różnice zdań, to dążymy do tego, żeby się dogadać, a nie skonfliktować.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

W codziennej pracy nad szkolnym klimatem nieoceniona jest kultura pozytywnej komunikacji. Dobre praktyki w tym zakresie to między innymi udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej. Dotyczy to relacji ze wszystkimi grupami w społeczności szkolnej: wewnątrz kadry pedagogicznej, nauczycieli z dyrekcją, z innymi pracownikami szkoły oraz przede wszystkim oczywiście w relacji nauczyciel-uczeń czy nauczyciel-rodzic.

Idąc tą drogą powinno się dążyć do wypracowania takich form spotkań grona pedagogicznego, czy spotkań nauczyciela z rodzicami ucznia, które nie będą kojarzyły się tylko i wyłącznie z jakimś rodzajem kłopotów i trudności. Oczywiście te kwestie wymagają zaadresowania w stosownej formie, wypracowania rozwiązań. Ale obok nich powinna się znaleźć również przestrzeń na rozmowę o sukcesach, małych i dużych, o tym co nauczycielom i uczniom udało się osiągnąć, czego nowego się nauczyli.

Mamy tendencję do informowania siebie nawzajem o rzeczach złych, natomiast milczymy o rzeczach dobrych. Za rzadko sobie dziękujemy, za rzadko mówimy, że dziecko świetnie coś zrobiło. Raczej wpisujemy do librusa uwagi, raczej dyrektor strofuje nauczyciela i tak dalej. My staramy się przekazywać sobie jak najwięcej tych dobrych wiadomości. Informacja zwrotna z naciskiem na to, co zrobiłeś dobrze. To jest coś takiego, jak ten zielony długopis czy ołówek (metoda pozytywnej informacji zwrotnej w ocenianiu, podkreślanie dobrych elementów pracy na zielono, a nie błędów na czerwono – przyp. red.), ale ma to dotyczyć w ogóle życia szkolnego.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Wprowadziłam po konsultacjach taką formułę spotkań po zajęciach, gdzie z góry mamy ustalone daty, żeby to nie było zaskakiwanie nauczycieli, bo nikt nie lubi być

zaskakiwany, gdzie rozmawiamy o uczniach, ale nie po to, żeby narzekać, która klasa jest trudna i który uczeń sprawia nam problemy, ale żeby dzielić się, żeby rozmawiać o dzieciach właśnie nie tylko w sposób negatywny, ale szukać pozytywu, wymieniać się informacjami, jak możemy wspierać, towarzyszyć.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Kolejnym aspektem jest docenianie i komunikowanie sukcesów, zarówno to ciche – w prywatnej rozmowie, czy nawet anonimowe, jak i publiczne np. na stronie internetowej szkoły czy apelu. Wszystkie sukcesy i postępy w szkole zasługują na docenienie, zarówno te edukacyjne i wychowawcze, jak i sportowe czy artystyczne. Warto jest wprowadzić w szkole praktykę celebrowania i tych dużych, i wszystkich drobnych zwycięstw – czy to na poziomie klasy, czy całej szkoły.

Dobrze, to ja jeszcze bym chciała dodać taką rzecz, która wybrzmiała, ale bardzo mi zależy na jej podbiciu. Czyli o tej pozytywnej komunikacji, czy może komunikacji pozytywów i sukcesów. Bo tak sobie wyobrażam, też w kontakcie z rodzicami, jak taki nauczyciel napisze, że dziecko radzi sobie z tym i z tym dobrze, i takie i takie sukcesy odnosi, to to jest też sukces tego nauczyciela.

nauczycielka języka polskiego jako drugiego

Jest dużo bardzo dobrych sytuacji, wiele sukcesów sportowych. To jest Szkoła Mistrzostwa Sportowego i rzeczywiście mamy tych mistrzów na miarę światową. Więc i na stronie, i na Facebooku, i w tej przestrzeni szkolnej zawsze jest o tym mówione, jakie sukcesy, kto, kiedy.

nauczycielka w publicznym liceum w Warszawie

Budowanie dobrego klimatu szkoły wymaga także pewnego rodzaju refleksyjności. Zadawanie sobie pytań, czasem trudnych, czasem takich, które wydają się banalne, ale prowadzą nas, jako zespół nauczycielski, do uświadomienia poczucia sensu i wiedzy – wiemy co mamy robić, wiemy co i jak chcemy osiągnąć.

Szukamy cały czas, przyglądamy się, co będzie sprzyjało dobrym relacjom. Robimy różnego rodzaju akcje, ale ważne jest też to, co sobie powtarzamy i na początku roku, i podczas szkoleń, warsztatów, i podczas spotkań Rady Pedagogicznej, że jak są niesnaski, a są, to robimy krok w tył, dykcja temu sprzyja, żeby właśnie zobaczyć, o co nam chodzi. Często padają słowa: no słuchajcie, ale o co tu chodzi? Czy tego chcemy? Do czego nas to doprowadzi? Ja się staram też bardzo często przypominać, jak zrobimy coś takiego, to co to da dzieciakom? Jakiego młodego człowieka my będziemy tworzyć? Jakie postawy będziemy kształtować?

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Istotny jest również zwykły przepływ informacji. Przydatne jest opracowanie mechanizmów, które będą wspierały w tym grono pedagogiczne (jak np. dodatkowe spotkania, czy powierzenie komuś koordynacji pewnych procesów). W szczególności dotyczy to dużych szkół lub takich, w których wielu uczniów, z różnych powodów, znajduje się w specyficznej sytuacji, wymagającej większej uwagi i zaangażowania kadry. Tak opowiadała o tym jedna z uczestniczek grupy fokusowej, nauczycielka w szkole mistrzostwa sportowego:

Dobrze działa to, że staramy się o przepływ informacji, że jeśli się cokolwiek dzieje, to nie jest załatwiane pokątnie, tylko raczej, jeśli oczywiście nie ma żadnych przeciwwskazań, ponieważ są takie sytuacje, które muszą zostać w węższym gronie załatwione, to jednak starają się nauczyciele, wychowawcy internatu, trenerzy, których mamy naprawdę dużo, nasza rada pedagogiczna liczy prawie 100 osób. Rzadko się zdarza, żebyśmy byli wszyscy w komplecie na radach, no bo wiecznie są jakieś zgrupowania sportowe, wiecznie jakieś zawody, wyjazdy. Więc staramy się, żeby rzeczywiście ten przepływ informacji był. Mamy też dyrekcję ds. sportowych, więc jeśli nawet nie wszystko udaje się na radach pedagogicznych omówić, czy powiadomić trenerów o różnych sytuacjach ich zawodników, no to ten przepływ informacji jest właśnie też poprzez dyrektora ds. sportu, dodatkowe spotkania, dodatkowe rady. W większości przypadków zastępcą wychowawcy jest trener sportowy danej klasy o danym profilu. Więc też jest ta komunikacja między wychowawcą, a zastępcą wychowawcy, czyli właśnie trenerem. Uczniowie czasami nawet bardziej liczą się z trenerami niż z nauczycielami, więc właśnie dbamy o to, żeby trenerzy byli poinformowani, bo oni też mają naprawdę bardzo dużą siłę sprawczą w wielu sytuacjach.

nauczycielka w publicznym liceum w Warszawie

Kontynuując temat dodatkowych funkcji, czy też wewnątrzszkolnych instytucji, pomagających np. w koordynowaniu i usprawnianiu pewnych procesów, w tym komunikacyjnych, warto wspomnieć o inicjatywie działającej w jednej z warszawskich publicznych podstawówek – rzeczniku nauczycieli. To osoba wybierana spośród nauczycieli, przez nauczycieli, która pełni funkcję pewnego rodzaju łącznika między nauczycielami a dyrekcją. Może na przykład reprezentować kadrę w procesie wypracowywania jakichś rozwiązań.

Myśmy sobie również powołali rzecznika praw ucznia. Jest również ktoś taki, kogo można by nazwać rzecznikiem nauczycieli, ponieważ związki zawodowe mają trochę inną rolę. Natomiast nauczyciele wybrali człowieka spośród siebie, który przychodzi ze mną pogadać o problemach, przedstawić mi problem, przegadać, poznać moje stanowisko, po czym wraca do nauczycieli i wiedzą już co ja myślę na ten temat. Przegadują z powrotem dany temat i dopiero później ja wchodzi i albo na radzie,

albo na mniejszym spotkaniu i rozstrzygamy daną sytuację. Jest to taki łącznik. Również nie każdy nauczyciel chce od razu gadać bezpośrednio z dyrektorem. Niech ma kogoś, kto w jego imieniu, nie związek zawodowy, który jest bardzo unormowany już przepisami, tymi wszystkimi twardymi rzeczami, tylko ktoś, kogo bardzo lubią, bardzo szanują moi nauczyciele i wolą za jego pośrednictwem ze mną porozmawiać. Szczególnie to działa w sytuacjach bardzo skomplikowanych i trudnych, no bo większość sytuacji nie wymaga takiego pośredniczenia, ale zdarza się, że jest to takie sprzyjające otwarciu i przydaje nam się.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Uczestniczki grupy fokusowej mówiły również o nauczycielskim rozwoju i gotowości do stałego doskonalenia kompetencji. Zdaniem większości jest to integralna część zawodu nauczyciela. Działanie w duchu *lifelong learning* może pomóc kadrze edukacyjnej utrzymać radość z pracy i głębsze poczucie jej sensu. Wpływa więc przy tym na ich ogólny dobrostan. Aktywne doksztalcanie się nauczyciela może mieć również pozytywny wpływ na to, jak jest on postrzegany przez uczniów. Ważne, aby nauczyciel był przykładem osoby, która rozwija się przez całe życie, inspirując uczniów i rozbudzając ich ciekawość.

Wydaje mi się, że w ogóle zadbanie o to, żeby mieć radość z tej pracy. Zgadzam się, kwestie finansowe są olbrzymim wyzwaniem. I tu zachęcam do zajrzenia do materiału, który wspólnie ze SOS przygotowaliśmy o mikropraktyce zadbania o kapitał poznawczy nauczyciela. Czyli właśnie rozbudzania tej ciekawości. Wydaje mi się, że to też jest jakaś ścieżka do budowania własnego dobrostanu. Potrzebujemy otwartości na lifelong learning. Czyli doksztalcanie się przez całe życie. No bo jeżeli my uczy my, ale uczy my się też sami, to też inaczej jesteśmy postrzegani przez własnych uczniów. No i to też jest kamyczek do tego ogródka kształcenia.

nauczycielka języka polskiego jako drugiego

W budowaniu autorytetu pomoże również otwartość nauczyciela i okazywanie własnych zainteresowań. W rozmowach z uczniami można opowiedzieć o tym, czego się aktualnie uczy, a także jakich się doświadcza trudności. Humanizuje to proces uczenia się, zmniejsza dystans między nauczycielem a uczniami, a także pokazuje, że ewentualne błędy są naturalną częścią rozwoju.

Po stronie władz oświatowych leży stworzenie systemowych warunków, które umożliwią docenianie i nagradzanie nauczycieli, angażujących się w własny rozwój i dzielących się nowo zdobytą wiedzą z uczniami, udowadniając, że uczenie się jest pasją, a nie tylko obowiązkiem.

Z kolei zalecenia dla samych nauczycieli i nauczycielek obejmują przede wszystkim aktywne doskonalenie i rozwijanie swoich kompetencji. Ważne jest wyjście poza obowiązkowe szkolenia i rozwijanie się w obszarach, które daną osobę naprawdę interesują, nawet jeżeli nie są bezpośrednio związane z nauczaniem przedmiotu. Pomóc mogą małe, codzienne nawyki, takie jak przeczytanie artykułu naukowego, wysłuchanie podcastu, nauka nowej funkcji w aplikacji edukacyjnej. W dzisiejszym świecie kluczowe są również kompetencje cyfrowe, więc warto rozwijać się w tym kierunku. Nowe narzędzia i funkcje cyfrowe mogą również pomóc w rozbudzaniu zainteresowania i zaangażowania uczniów. Pomóc może też próbowanie nowych metod czy rodzajów treści. Warto uczyć się zarówno na własnych doświadczeniach, jak i szukać wsparcia wśród innych nauczycieli.

Mnie by bardzo zależało, żebyśmy zarówno my mieli taką świadomość, że rozwijamy się i mamy potrzebę rozwijania się przez całe życie jako ludzie, jako nauczyciele i żebyśmy tym zarażali dzieci. Nie wtłaczali im, że tak powinno być, tylko żebyśmy zarażali, żebyśmy my byli przykładami tego, że to, co jest istotne dla mnie, to jest mój rozwój i w wielu obszarach oczywiście, i że taką postawą, żeby właśnie tutaj tak wręcz promieniować na dzieciaki. Mimo tego zmęczenia i tych wszystkich różnych takich.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

łączy się z tym kolejny temat – wymiana kompetencji w ramach małych zespołów nauczycielskich. Jeżeli poświęcamy własny czas i uwagę na doskonalenie, warto jak najczęściej korzystać z tych mocnych stron w codziennej pracy.

Druga rzecz, którą robimy w tej chwili, jesteśmy w trakcie, jest to praca nad łączeniem pokoleń, ponieważ w tej chwili mam w gronie i osoby mocno zaawansowane wiekiem, już nawet długo na emeryturze, i osoby bardzo młode. Mamy inne plusy, inne minusy. Co innego jest naszą mocną stroną, co innego słabą. Zrobiliśmy coś takiego, że połączyliśmy się w niewielkie grupki, są to czasami pary, czasami kilka osób. I w tych grupkach, które są mieszane wiekowo, a przede wszystkim mieszane pod względem umiejętności, mocnych stron, pomagamy sobie nawzajem. Ja mam na przykład i chłopca z klasy ósmej, który jest świetnym informatykiem, i młodego nauczyciela, który jest świetnym informatykiem. Jeżeli coś mi nie wychodzi, bo ja jestem nie-świetnym informatykiem, to wiem, że te dwie osoby zawsze mi pomogą. Tworzymy sobie takie trójki, czwórki, gdzie pracujemy wspólnie, wykorzystując swoje mocne strony.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Rodzice

Ważnym i często wymienianym w kontekście budowania klimatu aktorem są rodzice uczniów. Uczestniczki zgodnie podkreślają, że są oni integralnym i niezastąpionym podmiotem w tworzeniu klimatu szkoły.

Rodzice są jednym z trzech podmiotów tworzących szkołę. Jeśli ktoś uważa, że są jakby poza tym organizmem szkolnym... No ja odkąd jestem nauczycielką, dwudziesty ósmy rok, to po prostu nie potrafię inaczej. Mam wdrukowane i zrobiła to pierwsza moja dyrektorka, że rodzic to jest bardzo ważny podmiot w szkole. I nie rozumiem takiego myślenia o szkole, że na przykład z okazji końca roku szkolnego dziękujemy tym rodzicom, którzy nam nie przeszkadzają. I absolutnie nie chodzi mi o to, że dobrze jest w szkole, kiedy rodzice przeszkadzają. Nie, ale rodzic jest integralnym elementem szkoły.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Mi przyszło do głowy, a propos włączania rodziców, takie spojrzenie szersze. Po co w ogóle rozmawiamy o tych relacjach, o tym klimacie? Ja stoję na stanowisku, że szkoła ma być bardzo przyjaznym miejscem, ma być takim centrum relacyjnym, do którego wszyscy chętnie przychodzą. Dzieci, oczywiście mają obowiązek, ale że chcą przychodzić. Bardzo bym chciała, żeby tak było. Nauczyciele to jasne, żeby to było fajne miejsce dla nauczycieli. Ale rodzice też powinni być mile widziani, oni też muszą się tam dobrze czuć.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

I trochę niedobrze dla klimatu, kiedy ta relacja z rodzicem jest tylko wtedy, kiedy są problemy i trudności. I może stąd jest takie najeżenie rodzica i sama to mówię jako mama dwóch synów. Bo gdyby ta komunikacja się opierała, no ja wiem, że nie ma czasu, ale czy miałam w klasie 32 osoby czy teraz 15, to naprawdę potrafię znaleźć czas na to, żeby komunikacja do rodziców była taka dwukierunkowa. Czyli jak jest problem to oczywiście, ale też jak zauważę coś fajnego, ciepłego. I to naprawdę jest warte. I że to są nasze wspólne sukcesy.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

W relacjach z rodzicami klimat buduje między innymi dostępność nauczyciela i jasna informacja o uczniu. Zdaniem naszych rozmówczyń komplikacje w tych kontaktach występują zwłaszcza wtedy, gdy pojawiają się trudności, np. edukacyjne lub wychowawcze. Nauczyciele powinni więc być otwarci na rozmowę, a także komunikować nie tylko problemy, ale przede wszystkim sukcesy. Ważne jest empatyczne podejście obu stron. Zdarza się, że w tych relacjach wylewają się różne frustracje i problemy, które nie są personalne, ale mają głębsze podłoże.

Jak ja to czytam to czasem widzę jak dużo zmęczenia rodzicielskiego w tym wszystkim jest. Jak dużo tych traum, że nawet to odrabianie zadań z dziećmi, które się jednak czasem pojawiają, przygotowywanie do sprawdzianu, że tam jest taka niechęć, że ja nie chcę być jeszcze raz w tej szkole, że muszę coś, bo nauczyciel zadał, a nie zadał, a zrobił tak, a nie zrobił. To są głosy zmęczonych, sfrustrowanych ludzi. Też myślę z empatią o nich, ale jednak rozmowa o tym, że to nie służy zwłaszcza dzieciom też, to mogłoby dużo zmienić.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Zapraszanie rodziców do współpracy jak już się dzieje, to jest za późno. Któraś z Was powiedziała, że rodzic staje okoniem i robi się tzw. trudny, jeżeli nie wie o co chodzi. Zgadzam się. Więc jasne zasady zostały rodzicom przedstawione we wrześniu, jaka będzie formuła, jak rodzice mogą na bieżąco monitorować, jak idzie jego dziecku, a od czasu do czasu, 3 razy w roku spotykają się z wychowawcą, wychowawczynią.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Kluczowe jest aktywne włączanie rodziców w życie szkoły, nie tylko wtedy gdy pojawia się jakiś kryzys. Zapraszanie rodziców do współpracy dopiero wówczas, gdy problem narasta, jest już o wiele spóźnione.

Na przykład z mojej perspektywy, czy kiedy byłam wicedyrektorką, czy kiedy jestem po prostu nauczycielką, to we mnie rodzic nie buduje żadnej bariery. Każde jego pytanie, każda jego potrzeba informacji to jest w ogóle dla mnie sprawa, właściwie czy o coś mnie pyta nauczyciel, czy dyrektor, czy uczeń, uczennica, to pytanie rodzica jest tak samo ważne. Inna sprawa, jako wychowawczynie bardzo to widzę, że i dla klimatu to ma duże znaczenie, że rodzic staje się nerwowy, roszczeniowy, przeszkadzający nam w momencie, kiedy czegoś nie wie. A jak już nie wie tak indywidualnie o swoim dziecku, a z tym dzieckiem są jakieś trudności, no to narastają te jego negatywne emocje. Więc prosta rzecz. To nie jest tak, że wszyscy powinniśmy do rodziców pisać listy i przekazywać informacje. Ale jeśli byśmy w jakimś tam kawałku swojej pracy na to poświęcili trochę czasu, to wtedy rzeczywiście ten klimat, dzięki rodzicom też się super w szkole buduje.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Taka rzecz, od której ja zawsze zaczynałam, to podkreślanie i mówienie rodzicom, że gramy do jednej bramki, że mamy ten wspólny cel i że tym celem jest dobro dzieciaków. I ja to powtarzam do znudzenia, trochę taką techniką zdartej płyty. W każdej komunikacji z rodzicami, czy piszę do nich na WhatsAppie, czy piszę maila, zawsze na końcu dodaję takie zdanie, że jeśli mają państwo jakieś pytania, pomysły czy wątpliwości, to zawsze jestem. I to już dużo pomaga. To naprawdę dużo ułatwia.

Są rodzice, którzy nigdy z tego nie skorzystają, ale potem na koniec mi mówią fajnie, że wiedzieliśmy, że jest pani otwarta.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Jak podkreśla jedna z nauczycielek podstawą budowania przyjaznych relacji z rodzicami jest przekonanie ich do tego, że „gramy do jednej bramki” – mamy wspólne cele i możemy w zgodzie współpracować, dążąc do ich realizacji. Na pozytywną atmosferę w tych kontaktach wpływa poczucie, że każdy głos jest ważny, można przedyskutować różne pomysły, czy też trudności i dojść do rozwiązania najlepszego, dla dobra ucznia.

Z dużych form to udało mi się zaprosić zarówno rodziców, jak i nauczycieli, nauczycielki oraz dzieci do takiej formy rozmawiania o szkole, o tym co uważamy za ważne, to co jest mocną stroną naszej szkoły, ale też co jest dla nas trudne. Wybraliśmy sobie wcześniej kryteria i była to formuła „Profilu szkoły”. Było nas bardzo dużo, nie ankietowaliśmy się, tylko rozmawialiśmy. Głównym celem było sprawdzenie jak nam jest w tym obszarze wychowawczym. Bo nie ma szkoły, nie ma dydaktyki, nie ma edukacji, jak nie ma tych obszarów właśnie relacji, wychowania, zaopiekowania, nie tylko dzieci, ale też siebie nawzajem. I muszę powiedzieć, że to się da wypracować nawet w bardzo trudnym środowisku, tylko nie warto się zrażać, że oni na początku nie wierzą, nie mają zaufania i podważają wszystko. Czas i cierpliwość.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Warto więc wypracować własną metodę angażowania rodziców, która sprawdzi się w danej szkole. Rozwiązania, o których opowiadają nasze rozmówczynie to między innymi: wspólne (rodzice, nauczyciele, uczniowie) dyskusje o szkole na przykład według „Profilu Szkoły” (narzędzie Centrum Edukacji Obywatelskiej do diagnozy szkoły w obszarze wychowania), dwu- lub trójstronne spotkania z rodzicami (i uczniami) zamiast tradycyjnych wywiadówek, czy wspólne celebrowanie w formie wydarzeń integrujących szkolną społeczność.

Próbujemy zamienić zebrania z rodzicami na mniejszą, indywidualną formę spotkań trójstronnych, gdzie zamiast grupowego spotkania z rodzicami 25 uczniów, są spotkania bardziej indywidualne. Na razie są to spotkania dwustronne, czyli wychowawczyni – rodzic albo rodzice, a jak pójdzie nam to dobrze, to dołączymy do tego też dziecko, ale w bardzo takiej konkretnej formule, gdzie dziecko mówi o tym, co mu idzie dobrze i z czym ma trudność i jakiego wsparcia potrzebuje od dorosłych. Robimy to w klasach 1-3 i elementami w klasach starszych, jestem w procesie, ale na razie odbiór jest dobry, frekwencja była większa niż na tych masówkach.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Od tego roku mamy taką akcję, że rodzice są zapraszani do szkoły na takie wieczory, gdzie opowiadają o swoim zawodzie na przykład, o swojej drodze życiowej, o swoich pasjach różnych. I rzeczywiście sporym zainteresowaniem cieszą się te spotkania i one pokazują, że ci rodzice też są tacy fajni, że też nie trzeba się martwić o to, że pójdę na geografię i co ja potem będę robić, bo się okazuje, że rodzice, którzy kończyli geografię teraz są na przykład menedżerami w jakiejś wielkiej firmie albo kierowcami tramwaju, albo jeszcze mają jakieś inne pasje czy zawody. W każdym razie to bardzo fajnie pokazuje, że rodzice też mogą coś wniesić do szkoły fajnego, nawet do liceum, gdzie teoretycznie już ci rodzice nie pełnią takiej ważnej roli.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Robimy rzeczy dla nas, razem, ale także w kategorii takiej bardziej nastawionej już na obszar opiekuńczo-wychowawczy, czyli wspólne celebrowanie. Mamy takie dwie imprezy, to jest teraz świąteczny kiermasz rodzinny, gdzie robimy razem wszystko i się razem spotykamy, świętujemy, a potem jest to w maju, na wiosnę i to też nas łączy, integruje.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

W wypowiedziach uczestniczek wielokrotnie pojawiał się postulat zmiany języka, jakim posługujemy się w rozmawiając z rodzicami, ale też – o rodzicach. Czasem w tych relacjach brakuje wzajemnego zrozumienia i konflikty eskalują zamiast być łagodzone. Rodzice formułują swoje, bardziej lub mniej zasadne zarzuty wobec nauczycieli, Ci z kolei nazywają ich roszczeniowymi, trudnymi. Aby budować pozytywne relacje trzeba przede wszystkim wyjść poza te ramy, bez wzajemnych uprzedzeń, starając się zrozumieć drugą stronę. To samo dotyczy oczywiście rodziców.

Drugi wątek dotyczący zmiany języka to kwestia mówienia o sukcesach i trudnościach ucznia/uczennicy. Ponownie chodzi o pozytywny przekaz, w myśl projektowania oczekiwanej zmiany, a nie karcenia ucznia, a wraz z nim jego rodzica. Może to przynieść pozytywne efekty, zarówno dla relacji z uczniami i ich rodzicami, jak i dla osiągnięć edukacyjnych wychowanków i ich ogólnego nastawienia do nauki.

Zauważyłam, że w dużej mierze jest tak, że rodzice są postrzegani jako osoby roszczeniowe, że mówi się o pracy z trudnym rodzicem na przykład. I ja próbowałam rozbroić tę bombę. Znaczący ja zawsze mówiłam, że to nie są trudni rodzice, tylko że to są trudne sytuacje w relacjach z rodzicami. To zupełnie inaczej wtedy brzmi i to jest do rozwiązania taki problem. I wydaje mi się, że zawsze na tych spotkaniach wychodziło na to, że da się z rodzicami rozmawiać, nawet tymi najbardziej,

zdawałoby się, roszczeniowymi. I że jak się przekona rodziców, że gramy do tej samej bramki, że mamy ten sam cel, żeby dziecko się dobrze rozwijało pod naszymi opiekuńczymi skrzydłami, to rzeczywiście w większości przypadków to zupełnie zmienia pole gry, że tak powiem.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Obserwuję to jako rodzic, który jest na różnych grupach rodzicielskich. Naprawdę ten poziom takiego nastawienia bojowego do nauczycieli, do szkoły jest czasem przerażający. Patrzę na to też z drugiej perspektywy jako nauczycielka i to mnie przeraża. Rozumiem, że na zaufanie trzeba zapracować, ale ja staram się z dużą uwagą do każdego podchodzić i oczekiwałabym też od tych naszych rodziców podobnych postaw. Oczywiście staram się je kształtować w swoim zachowaniu, żeby najpierw wysłuchać, najpierw docenić, najpierw poznać ich perspektywę podczas spotkań, ale to jakieś bazowe takie zaufanie czy życzliwość, fajnie jakby było z tej drugiej strony. To jest cały czas duże wyzwanie.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Bardzo pilnowałam i przepracowałam to z nauczycielkami, żeby (na spotkaniach z rodzicami – przyp. red.) mówiły o tym, z czym dziecko sobie radzi, od tego zaczynały, doceniały, pytały też, co rodzic widzi od strony domu, z czym sobie dziecko radzi, w czym jest mocne, jak wesprzeć. Oczywiście o tych obszarach do pracy mówiły, o trudnościach i słabych stronach, o brakach i deficytach, ale raczej w kontekście, że tu można by było jeszcze wesprzeć dodatkowo, wtedy pójdzie dziecko do przodu. Czyli mówienie o trudnościach, ale w kontekście pozytywnych komunikatów i projektowania zmiany, według tej teorii, że jeszcze nie, „not yet” ale wierzymy, że będzie dobrze.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Nie wszystkie konfliktowe sytuacje da się jednak załagodzić na starcie. Wiele z uczestniczek podkreślało, że dobre relacje z rodzicami nie powstaną z dnia na dzień, wymagają systematycznej pracy i dobrej woli obu stron, aby wypracować wzajemne zaufanie i wiarę w to, że druga strona chce dobrze dla dziecka, martwi się i próbuje znaleźć najlepsze rozwiązanie z danej sytuacji.

U nas, tak jak mówię, bardzo sporo wysiłku się wkłada w to, żeby te relacje między dorosłymi były coraz lepsze. Ale jeszcze pole kontaktów z rodzicami nie jest tak zagospodarowane. To jest nasza, według mnie, duża przestrzeń do rozwoju. Jednak rodzice, mimo informowania, mimo, mam wrażenie, dużego takiego zaopiekowania, podchodzą do nas na zasadzie rozliczeń, zwłaszcza jak są problemy. I zapraszamy,

żeby porozmawiać o problemie, który widzimy. To najpierw jest rozliczanie, proszę o nagrania monitoringu najlepiej, o dowody i tak dalej, i tak dalej.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Ja chcę powiedzieć, że mam doświadczenie, jeśli chodzi o współpracę szkół z rodzicami, bardzo długie. Zaczęło się od tego, że pracowałam w CEO przy projekcie nauczycielka pierwsza klasa, później pracowałam w Biurze Edukacji jako osoba, która wspierała szkoły w takim programie wspomagania szkół. I w bardzo wielu szkołach, z którymi miałam do czynienia, zauważyłam, że głównym problemem deklarowanym przez osoby z Rady Pedagogicznej, to były właśnie relacje z rodzicami, najczęściej powtarzające się z 20 możliwych obszarów do naprawy.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Faktycznie, zgodnie z wynikami TALIS 2024 „rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez rodziców” to drugie najczęściej wskazywane przez nauczycieli źródło stresu (po odpowiedzialności za osiągnięcia uczniów). Ponadto, w Polsce w porównaniu z innymi krajami ten czynnik jest szczególnie silnie powiązany z obniżoną kondycją psychofizyczną².

Jednocześnie część uczestniczek odnosi wrażenie, że niektórzy rodzice są niechętnie i wrogo nastawieni, ponieważ przeżywają jakiś rodzaj traumy, wspominając negatywne doświadczenia z własnych czasów szkolnych (np. poczucie bycia ocenianym czy niewłaściwe zachowania ze strony kadry). Rozmawiając z nauczycielem swojego dziecka sami czują się jakby byli „na dywaniku”, więc przyjmują postawę obronną. Edukacyjne czy wychowawcze trudności dzieci odbierają jako osobistą porażkę. Czują, jakby była im przypinana łatka złego rodzica.

Jest to ważny obszar, wymagający pracy komunikacyjnej. Warto więc, aby dyrekcja i nauczyciele podchodzili do rozmów z rodzicami bardzo świadomie i refleksyjnie, mając na uwadze także tego typu uwarunkowania. Odpowiedzią ponownie jest komunikacja w duchu pozytywów i budowanie odpowiedniej atmosfery zaufania i wsparcia we wzajemnych relacjach.

Myslę, że warto mieć gdzieś z tyłu głowy, że jak rodzice przychodzą, to trochę mam wrażenie, jakby każdy przechodził przez traumę szkoły. Czyli jak wchodzi, to już jest dywanik u pani dyrektor, ławki w klasie i w ogóle zaraz będę tutaj oceniany. I może to jest takie istotne, że rodzice jak rozmawiają z nauczycielami, to my chyba jako nauczyciele jednak sprawiamy takie wrażenie, nawet jak nie mamy w ogóle takich

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

intencji, że rodzic się czuje oceniany, że jest złym rodzicem, że nie dopilnował, że coś powinien. I rodzic natychmiast przenosi to wszystko na siebie. Tak jakby to on zrobił coś złego, niewłaściwego i on dostał jedynekę i w ogóle on sobie nie radził z matematyką. Także myślę, że to jest też taki ogromny obszar do pracy komunikacyjnej, żeby odczarować te dialogi z nauczycielami i odczarować właśnie taką atmosferę, która towarzyszy tym rozmowom.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Istotnym problemem, na który zwracały uwagę nauczycielki i dyrektorki jest to, co dzieje się na rodzicielskich grupach w różnego rodzaju komunikatorach. Zauważają, że bywają one źródłem dezinformacji, a czasami wręcz nagonki na nauczyciela czy szkołę. Ważnym aspektem tego wyzwania jest fakt, że informacje o nim docierają do kadry z dużym opóźnieniem. W takiej sytuacji nie mają szans na szybką i adekwatną reakcję.

Dla mnie w tej chwili największym problemem są tak zwane grupy w social mediach. Grupy rodzicielskie, gdzie działa dokładnie to samo, co w ogóle w mediach społecznościowych, czyli pojawia się hejt, pojawia się kłamstwo, pojawiają się informacje niesprawdzone i nieprawdziwe, gdzie zanim dyrektor, czy nauczyciel dowie się o tym, że powstaje jakaś sieć dezinformacji, to już dzieje się bardzo, bardzo dużo. Mamy problem rozprzestrzenienia się jakiejś informacji połączonej z olbrzymią emocją i dowiadujemy się znacznie później. To jest problem, który może nie powoduje wielkich rzeczy w mojej szkole, ale jest to utrudnienie. Ja na razie nie mam recepty.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Propozycje rozwiązań i reakcji na wyzwania tego typu obejmują przede wszystkim edukowanie oraz budowanie relacji w oparciu o szczerą i otwartość. Edukujemy dzieci i młodzież na temat cyberzagrożeń, staramy się je uświadamiać w zakresie hejtu i przemocy rówieśniczej, właśnie tej w internecie. Okazuje się, że często podobny edukujący przekaz należałoby skierować również do rodziców. Należy budować zaufanie i zachęcać rodziców do otwartości i rozmowy, aby zamiast podsycania emocji w internecie, po prostu wyjaśnić wszystkie wątpliwości.

Co ważne część nauczycielek podkreśla, że przecież też są rodzicami, też należą do tej czy innej grupy na komunikatorze albo portalu społecznościowym, więc są świadome, że takie sytuacje mają miejsce. Warto w relacji z rodzicami postawić na szczerą i pracować nad wzajemnym zaufaniem, tak że w przypadku pojawienia się jakichś obaw lub kontrowersji. Wówczas przynajmniej część z nich zwróci się o wyjaśnienie do nauczycielki czy dyrektorki, zanim napisze komentarz na forum.

Tak jak coraz częściej warsztaty na temat hejtu i przeciwdziałania przemocy z młodzieżą w naszej szkole, ja zaczynam od rozmawiania właśnie o tym zachowaniu w sieci, o bezpieczeństwie w sieci, ale właśnie rozumianym tak jako bezpieczeństwo emocjonalne. To chyba z rodzicami też podczas tych spotkań na początku roku, kiedy spotykamy się w większej grupie należałoby właśnie o tym mówić i o to zaufanie prosić od pierwszych chwil kontaktu i współpracy. To już się u nas dzieje. Dyrekcja bardzo zwraca na to uwagę rodzicom, żeby właśnie zanim coś napiszą, żeby się zastanowili, żeby dopytali. Są drzwi otwarte, można się umówić, przyjść, dowiedzieć. Więc takie nazwanie tego i w ogóle dawanie znaku rodzicom, że wiemy o tym, że sami jesteście rodzicami, jesteście na tych grupach, widzimy co tam się dzieje, żeby to nazywać po imieniu i uwrażliwiać na taką ostrożność, uważność w komunikowaniu się.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Wiecie co, ja staram się za każdym razem, każdego roku budować takie fajne relacje z rodzicami, którzy są przedstawicielami poszczególnych klas. I wprost mówię, że ja wiem co się dzieje na forach społecznościowych, rodzicielskich i że tam się mogą pojawiać jakieś różne rzeczy i że jeżeli się będzie coś takiego pojawiało, to żeby rodzice byli też takimi rzecznikami szkoły w tej rozmowie z rodzicami. Czyli jeżeli są rzeczywiście wątpliwości, to przyjdźcie, porozmawiajcie, a nie uprawiajcie jakichś takich dziwnych plotek, czy wylewania żali, bo to właściwie niczemu nie służy. Natomiast może posłuży, jeżeli przyjdziecie i po prostu powiecie, o co wam tak naprawdę chodzi i wyjaśnimy pewne rzeczy. Więc ja nie udaję, że nie wiem co się dzieje na forach. Ale też proszę rodziców o to, że jeżeli czują, że można współpracować z nauczycielami, ze mną, no to ja bardzo proszę, żeby byli takimi rzecznikami szkoły. Nie moimi, po prostu szkoły i że komunikujemy się. No i to jakoś się tam sprawdza. Oczywiście co się tam dzieje to wiemy. Ale myślę, że to jest taki pomysł w ogóle, że wychodzimy z taką otwartością, że wiemy, że to się dzieje i nie ma świętego oburzenia, że jak państwo w ogóle możecie.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Mniej oczywistym rozwiązaniem, które działa w szkole jednej z naszych rozmówczyń jest brak dostępu rodziców do dziennika elektronicznego. Jak sama przyznaje, na początku wywołało to duże emocje i sprzeciw rodziców uczniów. Jednak z upływem czasu okazało się, że nie jest to tak duży problem jak się wydawało, przynosi również korzyści, w tym więcej bezpośrednich rozmów z dziećmi i z nauczycielami, co wzmacnia relacje rodzinne i szkolne. Sprzyja również ostudzeniu emocji na wspomnianych grupach rodzicielskich.

Czwarty rok w mojej szkole doświadczam czegoś, nie wierzyłam, że to działa, mianowicie w mojej szkole rodzice nie mają dostępu do Librusa. I słuchajcie, to

działa. Naprawdę. Jestem teraz wychowawczynią klasy maturalnej i bardzo dobrze pamiętam pierwsze spotkanie z rodzicami. Przyszli po różnych szkołach podstawowych, społecznych, publicznych. I kiedy powiedziałam, że proszę Państwa w tej szkole rodzic nie ma Librusa, to oczywiście było bardzo dużo głosów na nie. Ale jak to? Nie będziemy mieć informacji? Było wielkie wzburzenie. Natomiast mają, bo trzeba napisać do wychowawcy, ja jako wychowawczyni mogę zrzut ekranu z ocenami wysłać w każdej chwili i przy okazji jeszcze wrzucić do tego jakiś komentarz. Poza tym wielu rodziców mówi mi, że zaczęli więcej z dziećmi rozmawiać. A nie, że o 8.15 już wie co wpadło do dziennika i od rana są nerwy, co ja powiem kiedy dziecko wróci do domu. Kilka mam powiedziało mi, że to też osłabia jakieś takie emocje na tych grupach WhatsApp-owych, Messenger-owych.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Nasze rozmówczynie wskazują, że ważną rolą nauczyciela jest budowanie świadomości pedagogicznej rodziców (np. edukowanie o znaczeniu odpoczynku, szczególnie w okresach intensywnej nauki). Wyrobienie takiego nawyku może przynieść korzyści wszystkim stronom szkolnej społeczności. Oprócz oczywistych korzyści dla rodziców i uczniów, budowania bardziej świadomych i wspierających relacji, chodzi również o dowartościowanie nauczyciela, który jest przecież w tej sytuacji ekspertem.

Ja bardzo często, szczególnie w klasach maturalnych, jak rozmawiam z uczennicami, uczniami, to opowiadam im o tym, że trzeba się przygotowywać na różny sposób, że trzeba odpoczywać, chodzić na spacer, spędzać czas ze znajomymi, dobrze jeść, sprawiać sobie jak najwięcej przyjemności, bo inaczej się styki przegrzeją przed maturą. Ta młodzież tak siedzi i słucha... „a mogłaby pani to powiedzieć jeszcze naszym rodzicom?”. Więc wydaje mi się, że rzeczywiście ta edukacja rodziców jest potrzebna. Mam wrażenie, że rodzice w tych takich krytycznych sytuacjach czują się totalnie bezradni, spanikowani i też myślę, że może warto zrobić dla nich takie spotkania, żeby im odczarować tę maturę, która nie jest kurczę najważniejszym momentem w życiu człowieka. Takich sytuacji jest pewnie sporo, kiedy rodzice czują ogromne napięcie i jakoś tak też czasem niechętnie cisną swoje dzieci.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Wydaje mi się, że każda osoba pracująca w szkole, to oprócz tego, że czegoś uczy i jeszcze ma funkcję wychowawcy, to trochę powinna jakby budować w rodzicach taką świadomość pedagogiczną. Mamy przeróżnych rodziców i warto by było jakiejś mamie, tacie powiedzieć o tym, że jak dziecko uczy się dużo, to potrzebny jest spacer, jakiś reset. Że nie trzeba programować tego młodego człowieka tak na maksa. I to są naprawdę takie oczywiste oczywistości, ale jako rodzice tego

potrzebujemy, żeby ktoś to powiedział. Ja w edukacji pół życia działam, ale jak takie rzeczy od wychowawcy mojego dziecka słyszę, to jakoś tak inaczej to przetwarzam. Więc uważam, że to budowanie takiej świadomości pedagogicznej to jest też ważna część naszej pracy. I to już w ogóle pomijam fakt, że jak powiedzmy uczyć biologii czy polskiego i takie mądrości życiowe rodzicom serwuję, to też to buduje jakieś poczucie wartości we mnie. Że ja jestem specjalistką w ogóle od procesu uczenia. I taka inna relacja z rodzicem się włącza.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Uczniowie

Kolejna część rozmowy dotyczyła złożonych wyzwań związanych z funkcjonowaniem uczniów w szkole. Dotyczą one różnorodności uczniów, problemów emocjonalnych, czy braku systemowych rozwiązań dla edukacji włączającej. Konieczne jest zadbanie o dobrostan samych nauczycieli, by mogli efektywnie wspierać uczniów.

Ja cały czas myślę o pewnym temacie niezaopiekowanym. Chodzi mi o takie wyzwanie włączania uczniów różnorodnych, z różnymi orzeczeniami, z różnego rodzaju wyzwaniami edukacyjnymi. U nas to rodzi wiele problemów i brakuje rozwiązań. Ja myślę, że to nie jest rozwiązane do końca, bo uczą się w szkołach nieintegracyjnych uczniowie czasem z takimi problemami, z którymi nie radzimy sobie jako zespoły nauczycieli. To rodzi ogromne poczucie bezradności. Nie ma pomysłu jak to zrobić. To nie chodzi o segregację, absolutnie nie. Ale ta integracja musi być wsparta naprawdę silnie ze strony i systemu, i kształcenia nauczycieli. Jak pomyślę o różnych frustracjach w naszej szkole to bardzo często to jest na tle właśnie tego, że nauczyciele nie radzą sobie – jak włączać tych uczniów, jak dbać o te ich potrzeby, bo ludzie mają ogromną chęć dostrzegania. To nie jest kwestia postaw nauczycielskich, tylko braku kompetencji. To jest też temat rodziców, którzy często dzieci z orzeczeniami chcieliby, żeby odsyłać, że to nie miejsce, to jest szkoła ogólna, publiczna, nie dla takich dzieci. Więc tutaj nauczyciel musi też bardzo mądrze rozmawiać z rodzicami.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Ogromny problem, na który zwracają uwagę nasze rozmówczynie to brak adekwatnych rozwiązań w zakresie organizacji edukacji włączającej w szkołach. Nauczycielom brakuje kompetencji i systemowych rozwiązań (zwłaszcza w szkołach średnich), co prowadzi do frustracji, poczucia bezradności i utrudnia budowanie relacji zarówno z uczniami, jak i ich rodzicami.

W ogóle nie mamy koncepcji na to jak ta edukacja włączająca ma wyglądać. Myślę, że coś może jest bardziej wypracowane w szkole podstawowej, w szkole średniej

absolutnie nie i tutaj mamy więcej odrzucenia. I tak jak powiedziałaś brakuje tutaj nam tych kompetencji. Więc pytanie jaką koncepcję wypracować na przygotowanie nauczycieli do pracy w takim bardzo różnorodnym środowisku jeżeli chodzi o zdrowie czy neuroróżnorodność.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Dla rodziców, dla nauczycieli to jest wyzwanie, ta edukacja włączająca, ale chcę powiedzieć, że też dla uczniów to jest ogromne wyzwanie. I oczywiście my jako dorośli musimy moderować reakcje uczniów. My w tym tygodniu robimy Tydzień Zdrowia Psychicznego i codziennie spotykam się z naszymi uczniami, rozmawiamy o różnych takich najbardziej popularnych zaburzeniach, ADHD, autyzm. I po prostu jak wchodzę i pytam z czym wam się kojarzy, to pierwsze co to jest często z jakimś takim przekąsem rzucone imię kolegi, bo wiedzą, że ma orzeczenie albo domyślają się i tak dalej. I tutaj tak naprawdę te rozmowy nie dotyczą opowiadania o tym zaburzeniu, tylko raczej to są rozmowy o uważności, o zrozumieniu, o tym jaka siła może być w tej naszej różnorodności, że to trudne. No właśnie, więc jak myślę o relacjach to brak pomysłu na tą edukację włączającą, szeroko rozumianą to bije w różne relacje od uczniów, między uczniami, rodzicami i nauczycielami.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Przede wszystkim potrzeba więc rozwiązań systemowych i odpowiednich programów kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Natomiast na poziomie szkoły pomoc może edukowanie uczniów i ich rodziców o uważności, zrozumieniu i sile różnorodności.

I kolejna rzecz, żeby lepiej się zrozumieć, lepiej zrozumieć edukację włączającą, mamy w naszym gronie nauczycielskim również ludzi, którzy byli dziećmi, no może nie mieli orzeczenia o kształceniu specjalnym, bo wtedy tych orzeczeń nie było. Ale ci ludzie mieli dokładnie takie problemy. I wydaje mi się, że ich obecność w naszym gronie pozwala nam lepiej zrozumieć naszych uczniów, którym jest troszeczkę trudniej funkcjonować społecznie. To tworzy takie poczucie, że wszyscy jesteśmy w podobnej sytuacji. Łatwiej się nawet z rodzicami rozmawia. Łatwiej jest nad tą kwestią troszeczkę zapanować. To jest też takie dosyć rozwiązanie sprawdzające się.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Niektóre szkoły mierzą się z wyjątkowo trudnymi wyzwaniami. Jednym z nich jest duża liczba obcokrajowców, w tym dzieci uchodźczych w części polskich szkół. Przyjmowanie uczniów z różnorodnych kultur i z trudnymi doświadczeniami, wymaga wyjątkowego zaangażowania i jeszcze wyższych niż normalnie kompetencji i

przygotowania. Jednocześnie rzucenie się w wir pomagania, również w sytuacjach pozaszkolnych, grozi wypaleniem nauczycieli, którym brakuje też systemowego wsparcia.

Dla mnie taką trudnością w mojej szkole jest to, że przychodzi bardzo dużo osób z bardzo trudnymi sytuacjami, dlatego że mamy dzieciaki uchodźcze, z całego świata w zasadzie, od południowej Afryki przez Wenezuelę, Czeczenię, dokąd chcecie. I rzeczywiście naszym kłopotem trochę jest to, że nie potrafimy postawić granicy. To znaczy budzi się w nas taka chęć pomagania tym dzieciakom, że wszystko im załatwimy: mieszkanie, pomożemy odprowadzać młodszego brata do przedszkola i gdzieś się zatracamy w tym pomaganiu. Trudno się od tego zupełnie odciąć. I to jest duży kłopot i myślę, że to wymaga wsparcia osób z zewnątrz. Mamy jakieś warsztaty międzykulturowe. Superwizja - to jest rzecz, która u mnie w szkole się pojawiła i to jest po prostu rewelacja dla nauczycielek, nauczycieli. I rozmawiamy o tym między sobą, wzajemnie się wspierając. Czasem jest tak, że jak powiesz, jaki masz problem, to rzucisz rozwiązanie. Więc to jest taki ratunek, ale to jest rzeczywiście bardzo dla nas duże wyzwanie.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Innym przykładem są szkoły z internatem. Te mierzą się z problemami, wykraczającymi poza dydaktykę - różne sytuacje życia codziennego, problemy emocjonalne, wczesna separacja dzieci od rodziców. To wszystko wymaga od kadry umiejętności wychowawczych i opiekuńczych na wyjątkową skalę. Internatem zajmują się oczywiście osobni wychowawcy, jednak część z doświadczanych problemów przenika do rzeczywistości szkolnej.

Moja szkoła ma też internat, więc uczniowie przyjeżdżają z całej Polski. Natomiast to, że jest też internat powoduje, że oprócz takich problemów w sytuacjach szkolnych, pojawiają się różne sprawy, różne sytuacje dnia codziennego dla tych uczniów, którzy przebywają w internacie. Więc tu mierzymy się z różnymi sytuacjami. Bywa trudno. Bywa, powiem szczerze, nawet bardzo trudno, bo to, mówię, są sytuacje takiego życia codziennego, te emocjonalne problemy. Nagle się okazuje, że dzieciaki są same, bez rodziców, bez tego domu rodzinnego, więc nie każdemu się udaje jakoś tak w miarę gładko wejść w ten klimat właśnie internatu i szkoły.

nauczycielka w publicznym liceum w Warszawie

Jeszcze jednym ze specyficznych wyzwań, choć tym razem na szeroką skalę, są trudności uczniów będące efektem pandemii COVID-19. Długi okres nauczania zdalnego i zamknięcia w domach podczas lockdownu, odmienił młodych ludzi. I choć pandemia szczęśliwie już minęła to wciąż mierzymy się z jej skutkami. Trudności z socjalizacją, współpracą, nawiązywaniem bliskich więzi z rówieśnikami mogą mieć

swoje korzenie właśnie w pandemii. Warto o tym pamiętać także pracując nad szkolnym klimatem i relacjami.

Dla mnie dużym wyzwaniem jest też to, że mam wrażenie, że pierwsze klasy licealne są coraz bardziej rozbrykane. Ja już po prostu nie wiem. Ale ostatnio miałam na lekcji rozmowę na temat różnych katastrof na Ziemi. I jakoś mi tak zeszło na pandemię, że to jest taka katastrofa, którą wszyscy przeżyliśmy. Zorientowałam się, że nasi pierwszoklasiści to są osoby, które były w czwartej klasie, jak się zaczęło zdalne nauczanie. I ten moment, kiedy oni zaczynają się w inny sposób niż dotychczas socjalizować, to był czas, kiedy siedzieli pozamykani w domu i nie mają takich odruchów, jakich można by się było po nich spodziewać. Myślę sobie, że właśnie takie wyzwanie pod tytułem zrozumienie, dlaczego coś nie działa w relacjach, to jest taki duży problem.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Mimo licznych wyzwań, szkoły znajdują skuteczne narzędzia, aktywizujące uczniów, pomagające im zaaklimatyzować się w szkole i budować relacje z rówieśnikami, a także sprawiające, że ich głos jest słyszany i ma znaczenie. Dwa ważne rozwiązania to wsparcie i aktywizowanie samorządu uczniowskiego, a także powoływanie instytucji takich jak szkolny rzecznik praw ucznia. Do efektywnych narzędzi w tym obszarze należą także między innymi wyjazdy integracyjne czy angażowanie uczniów w działania wolontariackie.

Mówiąc, że przyglądamy się tym kwestiom, miałam na myśli taką uważność na to, co buduje ten dobry klimat. To są czasem bardzo małe elementy, chociażby wprowadzenie rzecznika praw ucznia w szkole. To było ważne, bo widzieliśmy, że mimo, że u nas jest system tutoringu, a zatem taki system indywidualnych opiekunów w liceum, to jeszcze gdzieś powinien być ten głos uczniów podkreślony. Prężnie działa też samorząd.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Myślę, że dobrą atmosferę w naszej szkole robią wyjazdy, które są ponadprzeciętne, ponieważ pierwsze klasy zaczynają pobyt od tego, że jadą na tydzień wisieć w hamakach w lesie bez telefonów komórkowych, wody, jedzenia. Znaczą sobie ognisko zbudować, żeby coś ugotować do jedzenia. I wiszą tam razem z wychowawcami w tych hamakach. Ja już też miałam przyjemność wisieć i to było naprawdę niezwykle dla mnie doświadczenie. Także po prostu sprawdzamy się w takich trudnych warunkach też.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 30 lat w szkole publicznej

Bardzo pręźnie działa wolontariat i to też jest bardzo takie budujące, bo nie tylko kwestia sportowa jest priorytetem (nauczycielka pracuje w szkole mistrzostwa sportowego – przyp. red.), ale także okazuje się, że uczniowie potrafią znaleźć też czas na inne rzeczy, na społeczne, na działania właśnie.

nauczycielka w publicznym liceum w Warszawie

Dyrektorzy

Dla budowania pozytywnego klimatu i relacji w szkole absolutnie kluczowa jest także rola dyrektora. Dobrze przygotowany dyrektor może wzmocnić cały zespół, podczas gdy źle zarządzający – nawet najlepszy zespół osłabi.

Jako nauczycielka, która stawia na to, że klimat w miejscu, w którym pracuję, uczę, przebywam, jest dobry, to dla mnie kluczowe jest mądre zarządzanie. I oczywiście na dyrektorach, dyrektorkach spoczywa przeogromnie dużo rzeczy, zajęć. Zobaczcie ile zmian, różnych reform było w przeciągu dosyć krótkiego czasu. I te wszystkie zapisy, że dyrektor, dyrektorka jakoś to zrobi, zadba. Więc jakby rozumiem ten trud, ale mądre zarządzanie szkołą, taki lider, liderka, który już na wejściu na przykład jakby daje mi odczuć, że myślenie o szkole to jesteśmy my, zespół, który składa się właśnie nie z atomów, tylko z podzespołów. Czyli szkoła to my, a nie szkoła to ja. Więc mądre zarządzanie dla klimatu w szkole to dla mnie bardzo ważna kwestia.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Nie nauczyciel jako jednostka, tylko nauczyciele jako zespół, zespoły, które ze sobą potrafią rozmawiać, razem współdziałać, a wszystko po to, żeby tej współpracy nauczyć uczniów, uczennice, zaprosić do tej współpracy także rodziców, bez których zdecydowanie jest trudniej. I pojawiło się teraz hasło samosterowny uczeń, uczennica, żeby to było możliwe, to ci współpracujący nauczyciele, nauczycielki też muszą być samosterowne, a na to ma wpływ dyrektor, dyrektorka, właściwie zarządzając placówką.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Dyrektor powinien występować w roli lidera i partnera w zespole. Nie może zamykać się we własnym gabinecie, zarówno przed uczniami, jak i nauczycielami. Mądre zarządzanie oznacza współdzielenie odpowiedzialności, delegowanie zadań i konsultowanie decyzji ze szkolną społecznością. Komunikacja powinna być dwukierunkowa, a nie bazować jedynie na przekazywaniu informacji i decyzji (dyrektor do kadry, kadra do uczniów, szkoła do rodziców).

Zwrócenie uwagi na to, żeby faktycznie pracować przy otwartym gabinecie, po prostu uczeń może wejść, nauczyciel może wejść. Do mnie przychodzą na cukierki najczęściej, a przy okazji jest jakaś rozmowa. Ale skąd wiem, co jest takim markerem, co pokazuje, że jest ok, że jest właśnie ta otwartość, że jest pełnia zaufania. Na przykład nauczyciele albo uczniowie wchodzą i mówią tak: „ja tu po jakieś pozwolenie, bo jest jakaś inicjatywa – i jest takie zawahanie – właściwie to myśmy już zdecydowali, że to robimy, a dostaniemy zgodę?”. Jestem chyba znana, że mówię najpierw „tak”, a potem mówię „dobrze, a teraz opowiadajcie o co chodzi, w czym wam pomóc i co robimy”. Tylko jak widzę coś niebezpiecznego, szczególnie tutaj jak uczniowie przychodzą z inicjatywami, no to też już dyskutujemy. No dobrze, to teraz popatrzmy tak, ale zrobimy z tego coś rozsądnego, żeby nie było niebezpiecznie. To są uczniowie, którzy też właśnie potrafią zaczepić na korytarzu: „pani dyrektor, bo coś tam, bo zapraszamy, albo zrobiliśmy”. Jasne, w takim dużym gronie to też różnie bywa, ale myślę, że ta rozpoznawalność dydakcji też jest ważna. W jaskini gabinetu nie wolno się zamykać.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Dwukierunkowa komunikacja. I to jeśli chodzi o szkoła-rodzice, ale też my w szkole wszyscy, czyli kadra do młodych, dyrektor do kadry. Wszelkie różne poziomy i komunikacja dwukierunkowa. Czyli nie tylko, że ktoś podejmuje decyzje i wrzuca informacje, tylko za tym idzie jakaś rozmowa, dyskusja, debata.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Kluczem w budowaniu relacji jest dialog zamiast pozycji siły. Drzwi dyrektorskiego gabinetu powinny być otwarte dla uczniów, nauczycieli i rodziców, proaktywnie wychodząc naprzeciw ich potrzebom i problemom. Zaufanie, będące bazą dla relacji, buduje się poprzez konsekwentne działanie. Jeżeli dyrektorka jest znana ze swojej otwartości np. na oddolne pomysły i inicjatywy, zachęca tym uczniów i nauczycieli do samostanowienia, współpracy i aktywnego udziału w życiu szkoły i wypracowywaniu dla niej jak najlepszych rozwiązań.

To co tutaj usłyszałam o otwartych drzwiach, to jest najważniejsze u dyrektora. Do mnie wchodzi młodzi ludzie, wchodzi dzieciaki, wchodzi samorząd. Jeżeli dzisiaj na przykład miałam taki wypadek, chłopiec chodzi cały czas w czapce. Zaprosiłam go do siebie, porozmawialiśmy, zrozumiałam o co chodzi, on zrozumiał o co mnie chodzi. Ustaliliśmy gdzie może, gdzie nie, gdzie wypada, że stołówka na przykład jest miejscem, gdzie raczej nie. Porozmawialiśmy, to jest pierwszy etap, ale nikt nie stosował zasady moje na wierzchu. Stosujemy tę podstawową zasadę, czyli dialog, zamiast postawy muszę wygrać, jest postawa spróbuję zrozumieć drugą stronę. To

dotyczy w moim przypadku zarówno kontaktów z nauczycielami, jak i kontaktów z uczniami.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Przychodzi mi na myśl, czy chcesz mieć rację, czy chcesz mieć relację – to powiedzenie. I to jest kwestia tego, na co my się umawiamy i na co jesteśmy gotowi, zarówno dorośli, jak i dzieci i młodzież.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Przestrzeń szkoły

Uczestniczki grupy fokusowej podkreślają, że fizyczna przestrzeń szkoły może wspierać lub hamować budowanie pozytywnych relacji i dobrostanu. Zmiana otoczenia, która jest konsultowana z całą społecznością, ma bardzo duże znaczenie.

Jak klimat mogą robić mury, pomieszczenia danej placówki? To jak wygląda korytarz, jak wygląda klasa, to może pomagać albo przeszkadzać. Szkoła wyglądała tak, że się nie chciało do niej wchodzić, więc zaczęłam trochę to zmieniać, ale ustalając to zarówno z dorosłymi, jak i z dziećmi. Pojawiły się pufy, gdzie mogą usiąść razem, pojawiły się gry typu piłkarzyki, gry podłogowe, dywanowe, gdzie spędzają razem czas, nie na komórkach. Marzy mi się, żeby dzieci na korytarzach miały możliwość też siedzenia przy wspólnych stolikach okrągłych. Na razie nie stać mnie na to, zbieramy fundusze, ale siedzą na tych pufach, siedzą na ławeczkach blisko siebie, grają wspólnie w gry, grają w szachy. W gabinecie psychologa, pedagoga, w bibliotece wprowadziłam okrągłe stoliki, i ten stół ich łączy, a nie dzieli. To samo wprowadziłam dla dorosłych, czyli pokój nauczycielski. Miesiąc temu żeśmy wyremontowali i mają okrągłe stoliki, żeby było im przyjemnie.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Wygląd i funkcjonalność korytarzy, klas oraz pozostałych pomieszczeń, takich jak pokój nauczycielski, poza walorami estetycznymi, może zachęcać do interakcji, wspólnego spędzania czasu, nawiązywania więzi i współpracy. Wprowadzenie odpowiednich mebli i udogodnień (np. okrągłe stoły, pufy, planszówki), które inicjują wspólne aktywności, sprzyja budowaniu relacji, a także np. odrywa uczniów od telefonów komórkowych.

Budujemy w tej chwili strefę ciszy na korytarzu, zobaczymy, co nam z tego wyjdzie, ale chcemy mieć tam jakieś budki, miejsca, w których będzie można się wyciszyć. Pufy na korytarzach i stoliki okrągłe, tak, to się sprawdza. Mamy też biblioteczkę z książkami i gry planszowe, także można sobie na przerwie wyciągnąć coś i po prostu

grać. No i to, co jest też takim moim dzieckiem wymarzoną, mamy białą salę terapeutyczną dla młodzieży. Także zarówno lekcje biblioteczne, a właściwie młodzież leży, a pani z biblioteki czyta opowiadania terapeutyczne albo fragmenty lektur, to zależy, jaka grupa jest. Państwo psycholog, pedagog, też jakieś zajęcia prowadzą indywidualnie albo w grupach. I to jest piękne, jak dzieciaki po prostu chcą przyjść, znajdują sobie jakąś przestrzeń swoją i fakturę, na której chcą się położyć albo usiąść i jest ten moment wytchnienia. Potrzebują różnych takich form pomocy i bardzo doceniają to. Także myślę, że to jest cenne. Żeby być otwartym na te ich potrzeby, wymyślać, pytać, czy chcą, nawet jak mają wątpliwości, to coś zaoferować.

dyrektorka publicznego liceum we Wrocławiu

Szkoła jest miejscem intensywnych emocji i bodźców, dlatego przydatne jest wydzielenie w niej miejsc do wyciszenia. Rozwiązania, które na to pozwalają to na przykład dedykowane strefy ciszy na szkolnych korytarzach. Bardziej zaawansowanym pomysłem jest np. biała sala doświadczania świata, która może służyć zarówno do relaksacji i odprężenia, jak i pobudzać kreatywność i stymulować wyobraźnię.

Ale nawet w najpiękniejszej szkole, która ma najlepszą przestrzeń sprzyjającą relacji, nie wydarzy się nic, jeżeli zapomnimy, co jest podstawą, czyli ludzie.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Rudzie Śląskiej

Smartfony i chat GPT

Ostatni blok tematyczny skupia się na mechanizmach budowania klimatu w obliczu współczesnych wyzwań związanych z nowymi technologiami, w tym szczególnie z telefonami komórkowymi i sztuczną inteligencją.

I muszę powiedzieć, że najbardziej klimat w mojej szkole tworzy to, że organizujemy debaty takie à la oksfordzkie, na różne tematy ważne dla szkoły. Jeżeli mieliśmy problem ze smartfonami, nie załatwiałam tego ja sama, nie załatwiałam z radą pedagogiczną, tylko wielka debata, przedstawiciele wszystkich grup i podyskutowaliśmy, wypracowaliśmy, ruszyło. Prace domowe, jeszcze zanim pojawiły się uregulowania zewnętrzne, myśmy sobie to regulowali, też debata, też „kłócenie się”, oczywiście na argumenty. Robimy to wspólnie.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

Zdaniem części uczestniczek najskuteczniejszym narzędziem do wypracowywania zasad w tak trudnych i emocjonalnych kwestiach jak np. ograniczenia w korzystaniu

ze smartfonów, są debaty z udziałem wszystkich stron szkolnej społeczności (uczniów, nauczycieli, rodziców). Porozumienie wypracowane w takiej formule zyskuje większą akceptację, niż odgórna decyzja, z którą wiele osób się nie zgadza i w której sprawie nie miała możliwości wyrażenia swojej opinii.

Ja właśnie myślę, że może tak konkretnie u nas w szkole, może taka debata też byłaby dobrym pomysłem, bo my akurat takiej debaty nigdy nie próbowaliśmy. My to dyskutowaliśmy w gronie nauczycielskim, były pewne pomysły wypracowane tak trochę też na zasadzie, że niektórzy się zgodzili, a niektórzy stwierdzili, że to się i tak nie uda, więc nie ma co się starać. Mieliśmy jakieś rozwiązania. One ostatecznie nie działały i z niektórymi zrezygnowaliśmy. Może faktycznie taka debata, w której włączylibyśmy też uczniów, a nie tylko zespół nauczycielski jest jakimś pomysłem.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

W planach jest debata metodą World Cafe, debata razem z rodzicami, z uczniami, z nauczycielami i z chętnymi osobami wokół szkoły, bo nasza szkoła jest przy UKSW, więc może też pozapraszamy osoby stamtąd po to, żeby może coś nowego wypracować, a przede wszystkim poznać zdanie. Ale to o czym mówisz, o tych wszystkich próbach, o tym, że się udało, nie udało, zwłaszcza jeśli chodzi o te zasady dotyczące używania technologii w szkole. To jest związane z tym, że temat jest, że tak powiem, rozwojowy i my obserwujemy co się dzieje po prostu, działania czy to Fundacji Dbam o Mój Z@sięg, czy Instytutu Cyfrowego Obywatelstwa, wdramy lekcje higieny cyfrowej, ja to robię jako psycholog, prowadzę warsztaty, ale to jest... cały czas wychodzą nowe kwiatki, nowe problemy. Pali się i my tak właśnie gasimy, a tu wybucha kolejne i z tego chyba wynika to, że nie ma jeszcze wypracowanego rozwiązania i nie wiem, kiedy będzie wypracowane. Ale na pewno rozmowa, w to wierzę, że poznanie, też nie bazowanie na czymś takim, że rodzice nie chcą, uczniowie nie chcą, albo rodzice chcą, to jest takie właśnie gdybanie często, to co nam się wydaje. A taka rozmowa, spisanie tych wszystkich wniosków, wtedy mamy konkret, czego oczekuje nasza społeczność, jakby to mogło wyglądać.

psycholożka, nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie

Warto przy tym dodać, że „odciągnięcie” uczniów od telefonów wymaga zapewnienia im realnej alternatywy i to zarówno w formie aktywnych przerw, jak i po prostu atrakcyjnych i jakościowych lekcji.

A propos technologii i telefonów, to mam w głowie refleksję ze Szczytu Edukacyjnego (Szczyt dla Edukacji, organizowany przez SOS dla edukacji – przyp.red.), gdzie grupa młodych ludzi powiedziała, że oni wyłączą się z korzystania z telefonów, jak będzie na lekcji miło i ciekawie. I oczywiście można różnie to oceniać i się wściekać na to,

ale oni naprawdę bardzo sugestywnie i mocno to pamiętam. Jako nauczycielka czuję, że coś w tym jest.

nauczycielka w niepublicznym liceum w Warszawie, wcześniej 25 lat w szkole publicznej

Zdaniem nauczycielek jednym z nowoczesnych przełomów, który znacznie osłabił motywację uczniów do nauki jest pojawienie się sztucznej inteligencji (np. ChatGPT). Podobne procesy postępowały jednak już od lat, wraz z upowszechnieniem się internetu i smartfonów. Uczniowie mając całą wiedzę świata pod ręką, na każde zawołanie, nie widzą sensu w uczeniu się na pamięć definicji i dat. Jest to oczywiście duże uproszczenie. Cyfrowe rewolucje sprawiają, że przyswajamy informacje i generalnie patrzymy na świat w zupełnie inny sposób, niż nawet kilkanaście lat temu. Problem dotyka również między innymi budowania relacji rówieśniczych. Jednocześnie sprawa wciąż jest świeża i rozwojowa, więc jakiegokolwiek próby odpowiedzi i radzenia sobie ze wskazanymi wyzwaniami są raczej – jak to ujęła jedna z uczestniczek – gaszeniem pożaru, który po chwili po chwili wybucha ponownie gdzieś obok.

Chodzi mi też o otwarcie szkoły i przyjmowanie chętnie wiedzy, umiejętności i kompetencji z zewnątrz. Wszelkie NGOs-y, instytucje, które mogą nam pomóc. Na przykład taka debata o smartfonach może być poprzedzona wystąpieniem, wizytą kogoś z NASK-u, przyjadą, staną, powiedzą o zagrożeniu. I to jest osoba z zewnątrz, którą inaczej słucha się niż nauczyciela z tej samej szkoły, która powie, jakie są zagrożenia, co grozi dziecku, jak to wygląda od strony cyberprzemocy, cyberuzależnienia itd. I w tym momencie, jeżeli my się otworzymy na źródła zewnętrzne, jest nam łatwiej. My zwykle jak takie dyskusje przeprowadzamy, to właśnie zapraszamy, a to za pośrednictwem rodzica. Bardzo różnie. Czasami sama dzwonię, proszę, żeby ktoś wpadł. Czasami potrzebne są pieniądze. A to kolejny problem.

dyrektorka publicznej szkoły podstawowej w Warszawie

W tej skomplikowanej i niepewnej rzeczywistości przydatne może być otwarcie szkoły na zewnętrzne wsparcie eksperckie, np. od organizacji pozarządowych i instytucji specjalizujących się w danym zagadnieniu. Przyjmowanie wiedzy i kompetencji z zewnątrz jest kluczowe, zwłaszcza w obszarach nowych technologii (cyberprzemoc, higiena cyfrowa). Zewnętrzny ekspert występuje w innej roli niż nauczyciel czy dyrektorka i może skuteczniej poinformować społeczność szkolną oraz ewentualnie przekonać do potrzeby podjęcia jakichś działań naprawczych.

Rekomendacje

1. Czas na rozwój. Należy umożliwić nauczycielom i nauczycielkom realizację wszystkich zadań wychowawczych i związanych z doskonaleniem w ramach 40-godzinnego tygodnia pracy w jednej placówce. Konieczne jest również zapewnienie czasu i przestrzeni na współpracę i budowanie relacji w zespole nauczycielskim oraz doskonalenie kompetencji miękkich. Są to kluczowe kwestie dla budowania spójności zespołu, wsparcia zaangażowania i przeciwdziałania wypaleniu.

2. Praktyczne kształcenie nauczycieli. Należy wprowadzić zmiany w programach studiów pedagogicznych, kładąc większy nacisk na praktyczne przygotowanie przyszłych nauczycieli i dyrektorów do pełnienia swojej roli, w tym radzenie sobie w trudnych sytuacjach w relacjach z rodzicami.

3. Dobrze przygotowany lider. W budowaniu szkolnego klimatu kluczowa jest rola dyrektora i odpowiednie zarządzanie. Korzystne byłoby przygotowanie i wsparcie dyrektorów w doskonaleniu kompetencji miękkich, przywództwie relacyjnym i pracy z zespołem. Dążenie do modelu dyrektora jako lidera i partnera, który kieruje się zasadą dialogu ("chcesz mieć rację, czy relację?") i zaufania (zasada otwartego gabinetu).

4. Autonomia i sprawczość. Należy rozważyć przyznanie dyrektorkom i nauczycielom większej autonomii i elastyczności w podejmowaniu decyzji, szczególnie w zakresie organizacji wewnętrznej i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Odgórne wytyczne powinny być konsultowane i komunikowane w duchu dialogu, wspierając poczucie sprawczości i partycypacji wszystkich stron szkolnej społeczności.

5. Zewnętrzne wsparcie eksperckie. Organizacje pozarządowe i instytucje, specjalizujące się w danym temacie, np. budowania relacji czy higieny cyfrowej, mogą być ważnym partnerem szkoły w rozwiązywaniu trudności i wypracowywaniu szytych na miarę rozwiązań na rzecz dobrego klimatu. Szkoły mają ograniczoną możliwość korzystania z płatnych form takiego wsparcia. Należy uwzględnić finansowanie tego typu wydarzeń w szkolnych budżetach.

6. Inwestycja w dobrostan. Należy uruchomić kompleksowy program wsparcia psychicznego zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli, aby w porę zareagować na narastające problemy ze zdrowiem psychicznym, w tym depresją i wypaleniem. Dobrostan nauczyciela jest warunkiem wstępnym do tworzenia pozytywnego klimatu dla uczniów.

Autorka: Katarzyna Prachnio

Koordinacja prac: Agnieszka Ciesielska, Kamila Dembińska, Alicja Pacewicz

Redakcja, korekta, opracowanie edytorskie: Małgorzata Janaszek-Bazanek

Grafika na okładce: Three Dots Agency

Treść publikacji (o ile nie zaznaczono inaczej) jest dostępna na licencji
Creative Commons (CC BY-ND 4.0)

Warszawa 2025

Wydawca

SOS dla Edukacji

ul. Smolna 20/6, 00-375 Warszawa

kontakt@sosdlaedukacji.pl

sosdlaedukacji.pl

Publikacja bezpłatna

Opracowanie ekspertyzy było możliwe dzięki wsparciu finansowemu Narodowego Instytutu Wolności w ramach projektu „Obywatelski Think Tank dla edukacji: wspólnie tworzymy przyszłość nauczania”.



S sieć
O organizacji
S społecznych
dla edukacji