

**NATALIA BOSZCZYK** – autorka książki „Dobre relacje w szkole”, dyplomowana nauczycielka języka polskiego, certyfikowana tutorka i mediatorka, trenerka, mentorka na kursach internetowych dla nauczycieli; twórczyni bloga Szkoła Dobrej Relacji. Za nią: 16 lat pracy z młodzieżą i dziećmi, 7 lat pracy mentorskiej z nauczycielami, ponad 200 godzin tutoringów z młodzieżą, ponad 300 godzin warsztatów psychoedukacyjnych, ponad 200 godzin indywidualnych konsultacji z nauczycielami i rodzicami.



## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

NATALIA BOSZCZYK

Pandemia COVID-19, *lockdown* i związane z nimi doświadczenie edukacji zdalnej wpłynęło na cały system edukacji. Zarówno uczniowie, jak i nauczyciele i rodzice pochyłają się nad wspólnymi problemami: nieprzewidywalność sytuacji, opóźnienia w realizacji materiału, odporność psychiczna uczniów i nauczycieli oraz higiena cyfrowa. W tych refleksjach na plan pierwszy wysuwa się hasło **relacje** – w większości opracowań<sup>1</sup> wymieniane jest ono jako kluczowy motyw edukacji zdalnej. **Relacje** mają być czynnikiem chroniącym przed wystąpieniem problemów i zaburzeń u uczniów, **relacje** mają przeciwdziałać poczuciu izolacji, a także wpływać na sam proces nauczania zdalnego. Może się wydawać, że dziś nie ma już nikogo, kto o relacjach w edukacji nie wspomina. O jakich jednak relacjach jest mowa?

„Edukacja to relacja” – czy także pomiędzy nauczycielami?

Obok niezbędnych kompetencji akademickich nauczyciele potrzebują dzisiaj umiejętności prowadzenia dialogu – czy to indywidualnie, czy w grupie – z rodzicami, uczniami, kolegami.

Jesper Juul<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zob. Pyżalski J. Czy możliwe jest budowanie relacji w edukacji zdalnej?, „Meritum” nr 3(58)/2020, s. 7-12; Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M. *Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami i nauczycielami?* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2020; Pyżalski J. [red.] *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem o tym, co robimy obecnie jako nauczyciele*, EduAkcja, Warszawa 2020.

<sup>2</sup> Juul J. *Kryzys szkoły. Co możemy zrobić dla naszych dzieci, nauczycieli i rodziców?* Wydawnictwo MiND, Warszawa 2014, s. 12.

## NATALIA BOSZCZYK

Dziś „relacje” to prawdziwe edukacyjne słowo-klucz – magiczna formuła, która ma rozwiązać wszystkie bolączki – zarówno edukacji stacjonarnej, jak i zdalnej. Wdzięcznie brzmiące hasło: „nie ma edukacji bez relacji”<sup>3</sup> zna dziś każdy nauczyciel, a także wielu rodziców. Jednocześnie bardzo często za odmienianiem relacji przez wszystkie przypadki nie idą konkrety, nie idzie przerożenie na praktykę – jest to pustostowie, rodzaj „ornamentu” dodawanego do każdej wypowiedzi. Wielokrotnie spotkać się można z zarzutem, że mówienie i pisanie o relacjach stało się pewnego rodzaju „edukacyjną modą”. Dlatego w każdym przypadku warto doszukiwać się dokładnego sensu tego określenia i dopytywać: „relacje, czyli co?”.

Drugim problemem jest to, że gdy mówimy „relacje”, mamy zazwyczaj na myśli wyłącznie relacje pomiędzy uczniami, ewentualnie między nauczycielem i uczniami. Wynik prostej kwerendy internetowej jest następujący: na dziesięć artykułów na temat relacji w edukacji osiem z nich dotyczy relacji nauczyciela z uczniem, a pozostałe dwa odnoszą się do zagadnienia relacji nauczycieli z rodzicami. Takie ujmowanie tematu relacji w edukacji wydaje się mocno ograniczające – szkoła to przecież system naczyń połączonych, wszystkie ogniwa zaangażowane w proces edukacji są w niej ważne – zarówno uczniowie, ich rodzice, jak i... nauczyciele. Natomiast temat relacji w ich gronie jest podejmowany bardzo rzadko (jeśli w ogóle). Z jednej strony można powiedzieć, że to naturalne, że tak myślimy – może to być wyrazem tego, że dba się o pewne priorytety (relacje pomiędzy uczniami czy pomiędzy nauczycielem i uczniem będą wtedy kluczowe), jednak z drugiej strony od relacji w gronie nauczycielskim zależy przecież równie dużo – relacje te tworzą klimat szkoły, wpływają też na to, jak innowacyjne jest szkolne środowisko. Poza tym relacje pomiędzy nauczycielami mogą mieć bezpośrednie przełożenie na wzrost wyników uczniów<sup>4</sup>.

Czy zatem nie powinno się więcej mówić o nauczycielskich relacjach? Gdy chcemy zadbać o naszych uczniów, nie możemy zapominać o nauczycielach – ich więzi wpływają na całą szkolną wspólnotę. W jaki sposób? Po pierwsze – poprzez kreowanie pozytywnych zależności w gronie nauczycielskim przekazujemy określone wzorce dzieciom i młodym ludziom: jeśli nie widzą oni dorosłych, którzy potrafią działać razem, wspierać się i życzliwie traktować, nie mają podstaw, by zachowywać się w ten sposób pomiędzy sobą. Często nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak wiele dostrzegają dzieci i młodzi ludzie i jak bardzo czują się zawiedzeni tym, że pedagodzy nie są autentyczni w swoich działaniach. Po drugie – pozytywne kontakty między pracownikami to bardzo istotne źródło naszej efektywności. To im zawdzięczamy atmosferę przynależności, akceptacji i zrozumienia, ona natomiast ma bezpośrednie przełożenie na nasze wyniki i poczucie satysfakcji zawodowej. Jest też rodzajem buforu chroniącego przed wypaleniem zawodowym. Jednocześnie, gdy atmosfera w pracy jest mało życzliwa, a konflikt goni konflikt, pracujemy z mniejszym zaangażowaniem, mniej wydajnie i mniej innowacyjnie. Ten ostatni scenariusz sprawdza się, niestety, w nauczycielskiej rzeczywistości aż nazbyt często. Co sprawia, że kwestia relacji w gronie pedagogicznym wciąż postrzegana jest jako trudna i czy w postcovidowym świecie możemy sobie pozwolić na traktowanie tego tematu po macoszemu?

## » Autorefleksyjny przerywnik

Przemyśl temat relacji w edukacji. Co przychodzi ci jako pierwsze do głowy, gdy słyszysz „edukacja to relacja”? Jakie są twoje przekonania dotyczące relacji panujących w szkole? Czy te przekonania wspierają twoje codzienne zmagania w szkolnej rzeczywistości?

<sup>3</sup> Jego autorem jest profesor Jerzy Axer, a spopularyzował je Jarek Szulski: Szulski J. *Nauczyciel z Polski*, JS&Co Dom Wydawniczy, Warszawa 2021, s. 451.

<sup>4</sup> Zob. Van Beck S.A. *The importance of the relationships between teachers and School principals. A Doctoral Thesis Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston*, 2011. <https://uh-ir.tdl.org/handle/10657/258>, dostęp 12.03.2021.

## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

### Relacje w gronie pedagogicznym – łatwe czy trudne?

W szkole aż kipi od ścierania się idei, dążeń, zamiarów. Tak było, jest i chyba będzie. A skoro tak, potrzebne są współdziałanie, kooperacja uwzględniająca wielość punktów widzenia i różnic, no i odwaga cywilna upominania się o siebie. (...)Ale przede wszystkim... nie miejmy klamki od środka we własnym sercu.

**Maria Dudzikowa<sup>5</sup>**

Wyniki badań<sup>6</sup> nad relacjami panującymi w gronie pedagogicznym dla wielu nauczycieli mogą być zaskakujące – według większości z nich relacje te są bardzo dobre. Nauczyciele mówią o wymianie materiałów edukacyjnych, wspólnej pracy nad programami nauczania i współpracy przy omawianiu postępów poszczególnych uczniów. Czują się oni traktowani przez współpracowników życzliwie, a atmosferę pokoju nauczycielskiego uważają za przyjazną. Nauczyciele deklarują też, że czują wzajemne wsparcie: w sytuacji problemów wychowawczych czy gorszego etapu w życiu – wśród kolegów czy koleżanek z grona pedagogicznego znajdują się tacy, którzy wyciągną pomocną dłoń. Zdecydowanie najmniej chętnie obserwują oni nawzajem swoje lekcje i udzielają sobie informacji zwrotnych, co powiązane może być z tym, że nauczyciele niechętnie przyznają się przed innymi nauczycielami do problemów<sup>7</sup>.

Taki obrazek (a nawet „laurka”) nie koresponduje jednak z ogólnymi odczuciami nauczycieli. W wielu szkołach sami nauczyciele skarżą się, że ich środowisko jest niezmiernie skłócone: ludzie kierują się osobistymi animozjami zamiast wspólną wizją, a jeśli już pojawiają się dobre intencje, to nauczyciele rozmijają się, bo

<sup>5</sup> Dudzikowa M. *Autorytet z klamką w tle*, „Głos Pedagogiczny”, luty 2010, s. 12.

<sup>6</sup> Zob. badania Instytutu Badań Edukacyjnych: Walczak D. *Nauczyciele o swojej pracy i relacje w gronie pedagogicznym*, Falenty 2014; Walczak D., Malinowska K. *Klimat szkoły, klimat klasy a wychowawcza rola szkoły*, Falenty 2015 (dostępne na stronach <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=4437>, <http://www.ibe.edu.pl/pl/component/content/article/2-uncategorised/205-lista-publikacji>, dostęp 3.04.2021).

<sup>7</sup> Walczak D. *Nauczyciele o swojej pracy i relacje w gronie pedagogicznym*, Falenty 2014, s. 5.

nie potrafią dojść do porozumienia. Ważną rolę odgrywa tu dyrekcja – to ona kreuje klimat współpracy i relacji albo (świadomie lub mniej świadomie) „podkręca” rywalizację i wzajemną niechęć. Dyrektor, który chciałby stworzyć w szkole przestrzeń dla budowania relacji jest zmuszony najpierw taką przestrzeń zbudować w ramach grona pedagogicznego. Promowanie najlepszych, faworyzowanie, rankingi, presja wyniku – to tylko niektóre metody tworzenia nauczycielskiej „kultury rywalizacji” w szkole<sup>8</sup>. Problem nieumiejętnego zarządzania ludźmi jest tu z pewnością kluczowy – dyrekcja może bezustannie kontrolować swoich pracowników, rozliczać ich z błędów i niedociągnięć, jednocześnie wyładując na nich własny gniew. W takich warunkach między pracownikami nie powstaną zdrowe, pozytywne relacje. Jednocześnie problem braku mądrego przywództwa to nie jedyna przyczyna negatywnych relacji w gronie pedagogicznym.

W częstych rozmowach na forach nauczycielskich nauczyciele zwracają uwagę na to, że ich praca obciążona jest ogromnym ładunkiem stresu – wiąże się często z przemęczeniem i z poczuciem bezsilności. W takich warunkach budowanie dobrych relacji ze współpracownikami jest utrudnione – bardzo często dochodzi do zamknięcia się w sobie, do swoistego zamrożenia i depersonalizacji – to stan, gdy nie przychodzi nam nawet do głowy, że możemy się otworzyć na drugiego człowieka i prosić o pomoc. Oprócz stresu nauczyciele

<sup>8</sup> Boszczyk N. *Dobre relacje w szkole*, Warszawa 2020, s. 94.

## NATALIA BOSZCZYK

wymieniają też kwestię rywalizacji: otwarcie mówią o tym, że prawidłowe relacje zakłócane są przez zazdrość (zwłaszcza wtedy, gdy w szkole kładzie się zbyt duży nacisk na wyniki uczniów), plotkarstwo i intryganctwo, a nawet otwartą nienawiść. Niektórzy wykorzystują własny staż pracy i pozycję, by innych traktować z góry i nie dopuszczać do zabierania głosu w dyskusji. Często zjawiskiem w szkole jest też donosicielstwo – i to nawet w zespołach, które na poziomie publicznych deklaracji za własne wartości uznają szczerłość i autentyczność.

Na koniec warto dodać jeszcze jedną przyczynę tego, że relacje pomiędzy nauczycielami uznawane są za trudne – w polskiej szkole praktycznie nie istnieje kultura współpracy. Taka kultura opiera się na założeniu, że dzięki współpracy możemy osiągnąć więcej i że warto wkładać dodatkowy czas i wysiłek w działanie zespołowe. Wolimy stawiać na samodzielność, na poleganie wyłącznie na sobie, bo wtedy zmniejsza się zagrożenie, że inni obnażą naszą niekompetencję. W związku z tym nauczyciele mają niewiele doświadczeń, w których mogliby dostrzec, że współpraca jest istotnie efektywniejsza (i przyjemniejsza) niż działanie w pojedynkę. Prace zespołowe są często odbierane jako „doklejane” na siłę, byle stwarzać pozory demokracji i produkować jeszcze więcej „papierologii”.

Jakie zatem są relacje między nauczycielami – łatwe czy trudne? Na to pytanie chciałoby się odpowiedzieć określeniem statusu związku z jednym z mediów społecznościowych: „to skomplikowane” (*it's complicated*). Istnieją szkoły, w których relacje między pracownikami kwitną, ale w większości placówek jest jeszcze wiele do zrobienia w tym zakresie. Wspierającą refleksją może być przekonanie, że wymienione wyżej trudności są potencjalnie naszym nauczycielskim źródłem siły – wtedy, gdy otworzymy się na zmianę i postaramy się wspólnie poszukać rozwiązań naszych relacyjnych problemów, tych problemów, które dotyczą współpracy nauczycielskiej w edukacji stacjonarnej, a które tak silnie zaznaczyły się w trwającej (z małymi przerwami) od roku – edukacji zdalnej.

## » Autorefleksyjny przerywnik

Zastanów się, jak wyglądają relacje pomiędzy nauczycielami w twojej szkole. Poszukaj odpowiedzi na pytanie: co warunkuje taki stan rzeczy? Jaki jest twój zakres wpływu na nauczycielskie relacje?

## Między nami, nauczycielami – podczas pandemii...

Jesteśmy podzieleni jak nigdy wcześniej, podczas gdy współczesne globalne wyzwania, tj. rewolucja technologiczna, zmiany klimatyczno-środowiskowe, nowego rodzaju konflikty społeczne itp., wymagają porozumienia i wielopoziomowej współpracy.

Adam Leśniewicz<sup>9</sup>

Rozmowa na temat relacji między nauczycielami podczas pandemii musi zacząć się od określenia tego, na jaki „relacyjny grunt” trafia sytuacja

<sup>9</sup> Leśniewicz A. *Posklejać podzielone – jakie „Razem” w edukacji?* [w:] Szomburg J., Wandałowski M. [red.] *Jakie „Razem” Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2020, <https://www.kongresobywatelski.pl/idee-dla-polski-kategoria/posklejac-podzielone-jakie-razem-w-edukacji/>, dostęp 10.03.2021.

*lockdownu* i doświadczenie edukacji zdalnej. Jak wynika z poprzednich fragmentów, relacje nauczycielskie wyglądały bardzo różnie – istniały szkoły, w których pozytywnie określało się nauczycielską współpracę, ale w wielu placówkach relacje nauczycielskie mocno kulały. Nie można też zapominać o doświadczeniach środowiska z ostatnich paru

## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

lat – likwidacja gimnazjów, zmiany kadrowe, większa rotacja pracowników, rezygnacja z zawodu – to wszystko przyczyniło się do powstania wielu podziałów między nauczycielami. Ostatecznym ich przypieczętowaniem był strajk nauczycielski z 2019 roku; mówi się nawet o tym, że w tej chwili zespoły nauczycielskie są podzielone tak głęboko, jak nigdy w historii<sup>10</sup>.

Na taki grunt nałożyło się doświadczenie edukacji zdalnej. Żeby jak najlepiej zrozumieć sytuację nauczycieli z tego czasu, warto odwołać się do badań<sup>11</sup>. Relacje nauczycielskie podczas pandemii przeszły – podobnie jak relacje uczniowskie czy nauczyciela i uczniów – poważną próbę. Jedna trzecia nauczycieli przyznała, że ma gorsze relacje ze współpracownikami i że są one obecnie jednym ze źródeł stresu<sup>12</sup>. Nauczyciele znacznie częściej spędzają czas samotnie (często odcięci od otoczenia, np. ze słuchawkami na uszach); brakuje w ich życiu spotkań z ludźmi, głębokich rozmów i wymiany poglądów z innymi. Słowo „tęsknota” jest tu kluczowe: nauczyciele tęsknią za atmosferą szkoły, niespiesznymi rozmowami przy kawie w pokoju nauczycielskim, za kontaktem pozawerbalnym, na żywo, a nie wirtualnie<sup>13</sup>. Dodatkowo pandemia i *lock-down* obnażyły i rozbiły wiele nauczycielskich przekonań dotyczących relacji – tych, którym wydawało się, że są samodzielnymi pracownikami na niezależnych stanowiskach sytuacja zmusza do częstszego podejmowania współpracy z innymi. Natomiast nauczyciele, dla których sensem pracy jest kontakt na żywo z drugim człowiekiem zmuszeni byli do pracy w izolacji i polegania tylko na sobie.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Zob. ponownie: Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M. *Edukacja zdalna, ibidem*; Pyżalski J. [red.] *Edukacja w czasach...*, *ibidem*.

<sup>12</sup> Pyżalski J. *Troska o zdrowie psychiczne nauczycieli jest troską o zdrowie psychiczne uczniów*, „Głos Nauczycielski” nr 51-52, [https://glos.pl/prof-jacek-pyzalski-troska-o-zdrowie-psychiczne-nauczycieli-jest-troska-o-zdrowie-psychiczne-uczniow?fbclid=IwAR1QfO-p99Ni3CPkjlw1NxMFIAX\\_aJZcaO3oxgJF3Ci-FKnz1Mk4cF5zRkk](https://glos.pl/prof-jacek-pyzalski-troska-o-zdrowie-psychiczne-nauczycieli-jest-troska-o-zdrowie-psychiczne-uczniow?fbclid=IwAR1QfO-p99Ni3CPkjlw1NxMFIAX_aJZcaO3oxgJF3Ci-FKnz1Mk4cF5zRkk), dostęp 12.03.2021.

<sup>13</sup> *Zdalna edukacja – gdzie byliśmy, dokąd idziemy? Wstępne wyniki badania naukowego „Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa”*, zespół badawczy: G. Ptaszek, G. Stunża, J. Pyżalski, M. Dębski, M. Bigaj, czerwiec 2020, s. 25, <https://zdalnanauczanie.org/>, dostęp 30.01.2021.

Na tym można by zakończyć refleksję na temat relacji nauczycielskich w czasie pandemii, warto jednak zatrzymać się jeszcze nad bardzo istotnym zagadnieniem, którego związek z relacjami nauczycielskimi jest bardzo silny. Chodzi mianowicie o kwestię dobrostanu nauczycielskiego.

Nauczyciele są grupą, która podczas pandemii najbardziej skarży się na złe samopoczucie fizyczne i psychiczne<sup>14</sup>. Na to złe samopoczucie składają się np.:

- przemęczenie (nauczyciele dużo dłużej przygotowują się do zajęć *online*),
- przeladowanie informacjami, zmęczenie cyfrowe,
- stan ciągłej gotowości (np. do odbierania połączeń i powiadomień),
- wyzwania sprzętowe, technologiczne i metodyczne związane z pracą *online*,
- ciągła ekspozycja społeczna podczas zajęć *online*,
- brak oddzielenia czasu prywatnego od zawodowego,
- ograniczenie aktywności sportowej i innych aktywności pozytywnie wpływających na poczucie dobrostanu,
- izolacja i zubożenie bliskich kontaktów społecznych.

Zapytać można – w jaki sposób wymienione czynniki łączą się z zagadnieniem relacji pomiędzy nauczycielami? W przytaczanych badaniach zauważono ważną prawidłowość – nauczyciele, którzy silnie odczuwają, że ich relacje ze współpracownikami

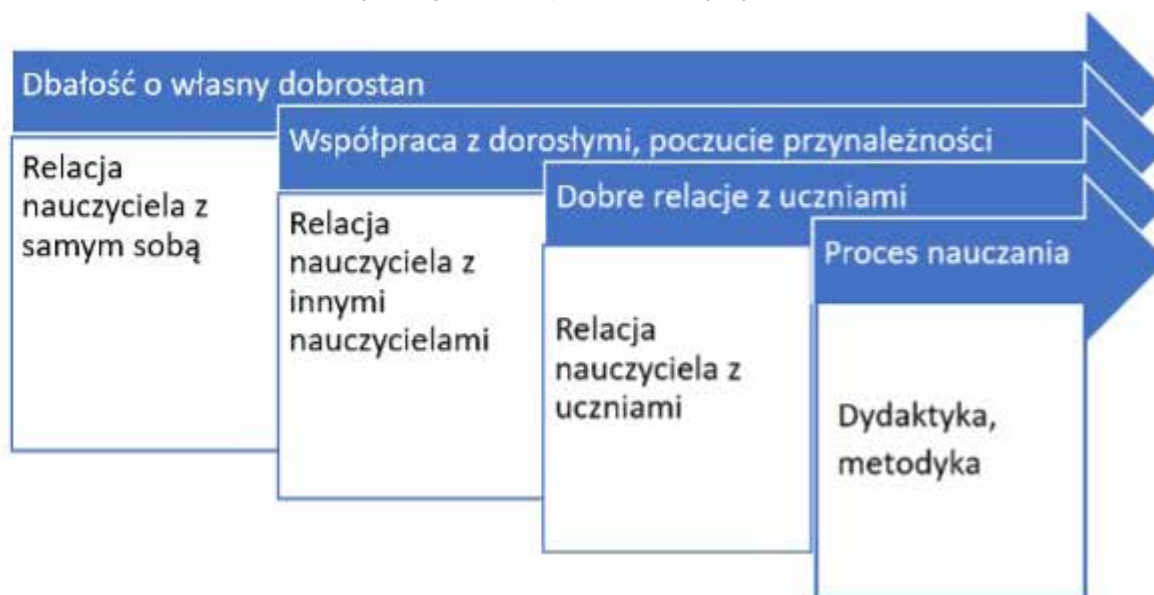
<sup>14</sup> 65% respondentów z tej grupy zawodowej deklarowało, że czuje się gorzej lub dużo gorzej psychicznie niż przed pandemią – za: Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M. *Edukacja zdalna...*, *ibidem*, s. 84.

## NATALIA BOSZCZYK

uległy pogorszeniu, dużo gorzej oceniają swój aktualny nastrój i pojawia się u nich więcej problemów psychosomatycznych (problemy z zaśnięciem, rozdrażnienie, obniżenie nastroju itp.). Pytanie brzmi: co jest przyczyną, a co skutkiem? Czy złe samopoczucie wpływa na pogorszenie relacji z innymi nauczycielami, czy raczej pogorszone relacje odpowiadają za obniżenie nastroju? Badacze przyznają, że nie można być pewnym charakteru mechanizmów tego powiązania<sup>15</sup>, ale warto spojrzeć wnikliwie, bo odpowiedź na to pytanie jest kluczowa. W innym raporcie dotyczącym relacji nauczycieli przeczytamy, że stres bardzo obniża zaangażowanie w zachowania oparte na kooperacji i współpracy<sup>16</sup>, a gdy zapytamy nauczycieli, wielu z nich przyzna, że sytuacja niepewności, lęku i braku poczucia kontroli podczas pandemii sprawiły, że poddali się oni „zamrożeniu” – pracowali z dnia na dzień, w izolacji, ciągle wypatrując końca *lockdownu*, z przekonaniem, że nie ma po co wychodzić do innych czy inicjować kontaktu, bo przecież każdy ma swoje problemy i własne obciążenia.

Wnioski z tych refleksji są niezwykle ważne dla kwestii budowania współpracy pomiędzy nauczycielami w czasie pandemii. Żeby w ogóle zacząć

rozmawiać o współpracy, najpierw trzeba zadbać o nauczycielski dobrostan. W odniesieniu do uczniów sprawa jest dokładnie omówiona: profesor Jacek Pyżalski w publikacji „Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem o tym, co robimy obecnie jako nauczyciele”<sup>17</sup> proponuje hasło „Maslow przed Bloomem”, które oznacza, że najpierw muszą zostać zaspokojone podstawowe potrzeby uczniów (związane z dobrostanem i poczuciem przynależności), żeby byli oni gotowi do nauki. Nie zapominajmy o tym, że w tym czasie pełnym wyzwań także nauczyciele potrzebują zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb i podstawowego poczucia bezpieczeństwa. Dopiero wtedy, gdy zadbają oni o własny dobrostan, będą mogli otworzyć się na współpracę z innymi nauczycielami, ta natomiast jest niezbędna, by wspierać w rozwoju uczniów. Zatem punktem wyjścia musi być każdorazowo dbałość o nasze pozytywne samopoczucie fizyczne i psychiczne – żeby budować relacje z innymi, najpierw musimy zadbać o dobrą relację z samym sobą; innymi słowy: relacje między nauczycielami, relacje z drugim człowiekiem mogą być satysfakcjonujące wtedy, gdy mamy osobiste zasoby, by te relacje budować i podtrzymywać.



<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 122.

<sup>16</sup> Pituta B., Waligóra A. *Kooperacja, współpraca i przyjaźń w gronie pedagogicznym w opinii aktywnych zawodowo nauczycieli*, „Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne” nr 25(2)/2017, s. 187.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 26.

## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

Refleksje na temat relacji między nauczycielami podczas pandemii nie napawają optymizmem, jednak ta sytuacja – bardzo trudna dla nauczycieli – powinna ustawić naszą wewnętrzną nawigację na jasny cel: jeśli chcę chronić siebie, muszę szukać relacji z innymi i jednocześnie – dbając o te relacje – dbam o swój dobrostan. W czasie edukacji zdalnej, by skutecznie wspierać dzieci, by towarzyszyć im i nie drenować się emocjonalnie – muszę mieć wokół siebie grupę wsparcia złożoną z życzliwych współpracowników.

### » Autorefleksyjny przerywnik

Wybadaj, jak czują się twoi koledzy i koleżanki z grona pedagogicznego podczas pandemii. Spróbujcie wspólnie ustalić, co można zrobić dla własnego dobrostanu i dla wspólnego dobra, by relacje nauczycielskie były silniejsze.

### Potrzeba nam nauczycielskiej „wioski wsparcia”...

Kiedy pytałem fińskich nauczycieli, co sprawia im największą radość w pracy, najczęściej mówili: współpraca. Nie zaskoczyło mnie to.

Nauczyciele współpracowali nie tylko w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, wspólnie planując i prowadząc lekcje – naprawdę dzielili ciężar nauczania. Pomagali sobie w wyszukiwaniu źródeł do zbliżającej się lekcji. Dyskutowali, w jaki sposób wyjść naprzeciw szczególnym potrzebom uczniów. Razem analizowali program nauczania. Rozmawiali o tym, jak najlepiej wykorzystać przerwę. Oceniali sprawdziany. Oferowali sobie nawzajem wsparcie techniczne.

Timothy D. Walker<sup>18</sup>

Który z nauczycieli w obecnej sytuacji pandemicznej (i nie tylko teraz) nie potrzebowałaby wspierającej grupy osób wokół siebie? Który nie chciałby teraz (i zawsze) pracować w atmosferze życzliwości i akceptacji? Dla kogo mało ważne jest zmaganie się z codziennymi wyzwaniami w poczuciu bezpieczeństwa emocjonalnego? Nie ma chyba nauczyciela, który odrzuciłby takie warunki pracy. Czasem nawet gratyfikacja finansowa nie jest ważna, gdy w miejscu pracy czujemy się samotni, szykanowani i nieakceptowani. Teraz, podczas edukacji zdalnej musimy zadbać o nasze relacje i być może ta sytuacja jest szansą – możemy zintegrować się „na kontrze” do wspólnego wroga, jakim jest pandemia.

W jaki sposób integrować grono nauczycielskie? Propozycją jest tworzenie nauczycielskiej „wioski wsparcia” – sama nazwa nawiązuje do afrykańskiego

przysłowia „potrzebna jest cała wioska, by wychować jedno dziecko”. Metaforyczne znaczenie tych słów mówi, że gdy chcemy wychowywać i wspierać w rozwoju dzieci, nie możemy działać w pojedynkę, musimy połączyć nasze siły – mowa tu zarówno o rodzicach (przysłowie to zostało rozpropagowane przez ruch Rodzicielstwa Bliskości), ale można je odnieść również do społeczności nauczycielskiej. Praca z dziećmi i młodzieżą jest wyjątkowo obciążająca psychicznie (a podczas edukacji zdalnej jeszcze bardziej) – nauczyciele powinni dbać o swój dobrostan także poprzez budowanie swojej własnej „wioski wsparcia” i poprzez korzystanie z jej zasobów. Co powinno charakteryzować naszą nauczycielską sieć wsparcia? Na co powinniśmy zwrócić uwagę, jeśli chcemy zacząć tworzyć takie „wioski” w naszych szkolnych wspólnotach?

<sup>18</sup> Walker T.D. *Fińskie dzieci uczą się najlepiej*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2017, s. 177.

## NATALIA BOSZCZYK

Przy budowaniu naszej nauczycielskiej „wioski wsparcia” ważne będą nie tyle wiedza i pewne wyuczone sposoby, co przede wszystkim nasze postawy i przekonania. Warto na nie świadomie wpływać i dzień po dniu pracować nad ich zmianą.

Istotne jest przede wszystkim założenie, że jesteśmy istotami społecznymi i warto poświęcać czas na rozwijanie swojej umiejętności bycia w grupie, współpracy, porozumiewania się i dialogu (przy poszanowaniu indywidualnych różnic) – jest to kwestia naturalna i jednocześnie kluczowa. Nie promujemy kultury rywalizacji i konkurencji, bo niszczą one dobre więzi. Mimo obciążeń, podczas edukacji zdalnej warto zadbać o to, by być blisko z innymi, nie poddawać się społecznej izolacji.

„Wioska wsparcia” to także przestrzeń, w której każdy może być zaakceptowany. Zespoły nauczycielskie to przecież często grupy bardzo niejednolite i tę różnorodność możemy docenić: nie jest ona problemem, a właśnie siłą – w szkole potrzebni są zarówno nauczyciele „starej daty” z ogromnym doświadczeniem, ostrożnie podchodzący do nowości, jak i „młoda gwardia”, która stanowi motor zmian. Ważni są zarówno „przyjaciele młodzieży”, jak i osoby, które skutecznie wypełniają swoje obowiązki, stawiając na większy dystans. Teraz, w edukacji zdalnej, każdy z nas inaczej podchodzi do obecnej sytuacji i pojmowania własnej roli – warto zaakceptować tę odmienność i prawo do niej. Zasada akceptacji dotyczy też naszych niedoskonałości – możemy się mylić, możemy popełniać błędy, w edukacji zdalnej droga rozwoju musi prowadzić przez próbowanie różnych rozwiązań i popełnianie błędów, dajmy sobie do tego prawo.

Gdy zaakceptujemy swą niedoskonałość, otworzymy się też na prośenie innych nauczycieli o pomoc. Bardzo często słyszy się dziś o samodzielności – o tym, że to bardzo pożądana postawa. Warto jednak spojrzeć na naszą samowystarczalność i samodzielność z dystansu – czy nie jest ona tylko złudzeniem? Przecież żyjemy z ludźmi, bezustannie jesteśmy od innych zależni i ta zależność jest właśnie piękna i wartościowa. Zaakceptujmy to i poczujmy,

jaka siła płynie z tego, że zawsze możemy poprosić innych o pomoc i że nie musimy radzić sobie sami. Podczas edukacji zdalnej jest to szczególnie istotne – ciągłe samotne mierzenie się z problemami prowadzi do szybkiego wypalenia. Warto zwrócić też uwagę, że prośenie innych o pomoc jest formą obdarowania – dzięki temu, że proszę, daję komuś szansę, by poczuł się pełen mocy, daję mu poczucie siły, pełnych zasobów, poczucie wpływu i sprawstwa. Dawajmy innym takie prezenty – pozwalajmy sobie pomagać... Jednocześnie pamiętajmy, że inni mogą odmówić, gdy nie mają możliwości nam pomóc. Także my sami możemy odmówić – to zupełnie naturalne, że czasem nie mamy możliwości poświęcić innym swojego czasu – budowanie dobrych relacji nie polega na tym, że zgadzamy się zawsze i na wszystko...

Ważną zasadą, jaka wspiera nauczycielskie relacje w takiej „wiosce wsparcia” jest kierowanie się w każdej spornej kwestii wartością podtrzymania relacji. Marshall B. Rosenberg, twórca „Porozumienia bez przemocy”<sup>19</sup>, zadał wiele mówiące pytanie: „Chcesz mieć rację czy relację?” – podkreśla ono wartość relacji i szukania rozwiązań satysfakcjonujących każdą ze stron, a nie walkę o udowodnienie słuszności własnych przekonań. W sytuacji edukacji zdalnej – pełnej niepewności – tak naprawdę nikt nie ma racji ani stuprocentowej pewności, wszyscy uczymy się czegoś nowego i dla każdego z nas edukacja zdalna jest mniejszym lub większym wyzwaniem. Tym bardziej powinniśmy stawiać na budowanie naszych nauczycielskich relacji, a nie próbować udowodnić, kto ma rację.

Na koniec warto wspomnieć o kwestii narzekania. W społecznej świadomości narzekanie kojarzone jest bardzo negatywnie, uznajemy, że to nieprofesjonalne; narzekanie wiąże się też często z „chorobą niedasizmu” w polskiej edukacji – „tego nie da się zrobić”, „na to nie mamy wpływu, bo program, minister, dyrektor... itd.”. Takie postawy uznawane są za szkodliwe. Niestety, całkowita rezygnacja

<sup>19</sup> Zob. Rosenberg M.B. *Edukacja wzbogacająca życie*, przetł. A. Mills, Warszawa 2019; Rosenberg M.B. *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, przetł. M. Markocka-Pepol, M. Ktobukowski, Warszawa 2016.



## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

z narzekania i dzielenia się swoimi problemami doprowadziła do tego, że tworzymy swoistą edukacyjną propagandę sukcesu – wydaje się, że nauczyciele powinni zawsze tryskać energią, otwierać się na nowości, angażować w każdy projekt i bez mrugnięcia okiem poświęcać każdą wolną chwilę swoim uczniom. W bezpiecznej „wiosce” nauczycielskiego wsparcia dajemy sobie prawo do gorszych dni, do wspólnego ponarzekania, do podzielenia się tym, że nie zawsze jesteśmy idealnymi pedagogami. To też wyraz dbania o swój dobrostan – dbanie o to nie ma być walką ze sobą toczoną w ukryciu, w samotności. Do dbania o dobrostan potrzebujemy innych ludzi – ludzi, którzy nas rozumieją i którzy rozumieją, że czasem może się człowiekowi „ulać”. Nikt nie zachęca tu do pozostawania w tym stanie, ale czasem taki „reset emocjonalny” jest nam wszystkim bardzo potrzebny. Wspierajmy się zarówno w sukcesach, jak i w gorszym czasie – zwłaszcza podczas edukacji zdalnej.

Budowanie nauczycielskiej „wioski wsparcia” może być wyzwaniem, ale edukacja zdalna pokazała, że – jak nigdy dotąd – jest to bardzo wspierająca i potrzebna idea. Gdy nauczymy się patrzeć z akceptacją na innych, na ich wybory i sposoby radzenia sobie z własnymi wyzwaniami, sami poczujemy się bezpieczni. Pamiętajmy, że w nauczycielskiej „wiosce wsparcia” ludzie mogą się różnić, a jednocześnie być w dobrych relacjach i dobrze wykonywać swoją pracę.

### » Autorefleksyjny przerywnik

Porozmawiaj z twoimi kolegami i koleżankami z grona pedagogicznego, czy idea budowania nauczycielskiej „wioski wsparcia” jest dla was atrakcyjna? Które z jej cech wydają się wam najłatwiejsze do wprowadzenia, a które byłyby trudne do przyjęcia w waszym gronie?

## Co warto wdrażać? Co jest wspierające? Co może się przydać? – garść rekomendacji

Tak więc Szkoła-Wspólnota jest tak urządzonym miejscem, w którym ludzie lubią razem być, a dodatkowo lubią dowiadywać się nowych rzeczy o świecie i sobie (...) Cnotami wykształcanymi przez Szkołę-Wspólnotę nie są posłuszeństwo i dyscyplina, lecz umiejętność komunikacji i empatia.

**Sebastian Matuszewski**<sup>20</sup>

Pandemia okazała się kolejnym współczesnym wyzwaniem, które wymaga zacieśnionej, wielopoziomowej i partnerskiej współpracy. Jednocześnie nauczyciele są teraz wyjątkowo obciążeni i czasem potrzebują prostych, sprawdzonych pomysłów. Wykorzystanie poniższych rekomendacji (rozwiązań, które warto wdrażać, by budować nauczycielskie relacje) może sprawić, że atmosfera w gronie

pedagogicznym stanie się przyjazna, a nauczyciele podczas edukacji zdalnej będą mniej sfrustrowani i zniechęceni do siebie nawzajem:

- Ponieważ podczas edukacji zdalnej brakuje nam przypadkowych interakcji, rozmów „przy okazji” (na korytarzu szkolnym) – warto wyznaczyć taki dodatkowy czas na spotkania *online* „przy kawie” (a może nawet przy obiedzie). Czasem wystarczy 20 minut co parę dni, by poczuć się częścią wspólnoty, a to poczucie ma duży wpływ na naszą efektywność.

<sup>20</sup> Zob. Świerszcz J. [red.] *Lekcja równości. Postawy i potrzeby kadry szkolnej i młodzieży wobec homofobii w szkole*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa 2012, s. 151–158, podają za: Dzierzgowska A. *Demokracja, wspólnota, równość* [w:] *Edukacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2013, s. 53.

## NATALIA BOSZCZYK

- Warto założyć dla nauczycieli grupę do komunikacji na wybranym portalu (lub za pomocą wybranego komunikatora). Bardzo ważne jest jednak, by oddzielić wyraźnie grupę, na której pojawiają się ważne informacje dotyczące pracy, od tej, na której prowadzi się luźne konwersacje, przesyła śmieszne zdjęcia i rozrywkowe treści. Oddzielenie tych dwóch kanałów pozwala uniknąć przetadowania informacjami – gdy cały czas jesteśmy bombardowani bitami informacji, nie budujemy relacji.
- Na grupie „po godzinach” (rozrywkowej) warto dbać o podtrzymywanie wspólnych wspomnień – przysyłać sobie zdjęcia z wyjazdów, filmiki, wspominać śmieszne zdarzenia. To również dobre miejsce, by dzielić się pomysłami na to, jak o siebie zadbać podczas edukacji zdalnej: jak zaplanować dzień, w jaki sposób pracować z domu, o jakie dobre nawyki dbać – w tym przypadku grupa jest naprawdę siłą.
- Warto stworzyć dwa pliki, które będą udostępnione do edycji dla każdego nauczyciela – w pliku pt. „Nie wiem, nie rozumiem, potrzebuję pogadać” spisuje się wszelkie wątpliwości nauczycielskie, a w pliku „Inspiracje” – dobre praktyki i pomysły dotyczące edukacji zdalnej. Co jakiś czas można zorganizować spotkanie, podczas którego nauczyciele wspólnie pochylą się nad zapiskami w poszczególnych plikach.
- Warto co jakiś czas organizować „spotkania z wyzwaniem technologicznym” – pamiętajmy, że rozpiętość wiekowa w gronie pedagogicznym i możliwości technologiczne są wśród nauczycieli bardzo zróżnicowane – warto zadbać o wyjaśnianie wątpliwości na bieżąco. W wielu szkołach nauczyciele spontanicznie podejmują się wytłumaczenia koleżankom/kolegom zasad działania wybranych aplikacji – taka wymiana nauczycielska bardzo silnie buduje relacje. Niektóre grupy nauczycielskie organizują spotkania pt. „Co znalazłem w Internecie” – podczas nich dzielą się ciekawymi inspiracjami z sieci.
- Dbania o własny rozwój nie powinno się zaniedbywać podczas edukacji zdalnej – można organizować merytoryczne spotkania „przy kawce”, podczas których dzielimy się „pigułkami wiedzy” na wybrane edukacyjne tematy (np. na podstawie ciekawego filmiku czy rozestanego tekstu). Podczas spotkania *online* można podzielić się spostrzeżeniami, zastanowić się, jak dane rozwiązanie może funkcjonować w naszej szkole i jaki pierwszy krok powinniśmy zrobić, jeśli chcemy dany pomysł wdrożyć u nas. Takie spotkania można też oprzeć o model „*start-stop-continue*”, w którym wspólnie zastanawiamy się, co w bieżącej sytuacji edukacji zdalnej warto zacząć wprowadzać, z czego trzeba zrezygnować, a co można kontynuować – efekty takiej wspólnej pracy (jeśli są notowane) – mogą być kapitałem na czas po pandemii.
- Każdy nowy projekt, którego podejmujemy się podczas edukacji zdalnej (i nie tylko zdalnej), warto zacząć od refleksji: z kim mogę porozmawiać o moim pomysle? Kogo mogę zapytać o radę? Kogo mogę zaprosić do współpracy? Kogo poproszę o pomoc? W ten sposób wspieramy siebie, ale budujemy też silne relacje z innymi nauczycielami.
- Na każdym kroku wyrażamy wdzięczność – niech stanie się to zwyczajem panującym w szkole (zapoczątkować go powinna dyrekcja). Można przysyłać wiadomości, można mówić wprost, można też stworzyć plik „Dziękuję”, edytowalny dla każdego nauczyciela, lub stworzyć wirtualną tablicę, na której pojawiać się będą podziękowania. Warto dziękować zwłaszcza za współpracę, bo jest to działanie silnie wspierające dobre relacje nauczycielskie.
- Uważajmy na demotywuujące komunikaty (np. krytykujące) – podczas pracy w szkole zazwyczaj mogliśmy je omówić, dodatkowo skomentować, czasem pośmiać się z nich. W komunikacji *online* doprowadzają one do powstania tzw. pyskusji, a po niej każdy nauczyciel zostaje z takimi komunikatami sam, bez szansy na

## NAUCZYCIELSKIE „RAZEM” W COVIDOWYM I POSTCOVIDOWYM ŚWIECIE, CZYLI KILKA WSPIERAJĄCYCH IDEI W NIEŁATWEJ KWESTII RELACJI W GRONIE PEDAGOGICZNYM

- „odwentylowanie” złych emocji w interakcji na żywo; takie „wymiany” drenują ludzi emocjonalnie i zaburzają relacje.
- Jeśli już pracujemy zespołowo (np. podczas zebrania rady pedagogicznej), postarajmy się wyjść poza skostniały schemat – dyskusja nad problemem i formułowanie wniosków. Może czasem warto podejść do problemu kreatywnie – wykorzystać metody, jakie proponujemy uczniom, np. world cafe, jigsaw czy metaplan.
  - W edukacji zdalnej bardzo dbamy o to, by nasi uczniowie nie znikali nam z „emocjonalnego horyzontu” – staramy się dowiadywać, co słychać i jak się czują. Podobne praktyki warto wdrożyć w gronie nauczycielskim – jeśli widzimy, że któryś z nauczycieli mniej się udziela, nie zjawia się na spotkaniach *online* zespołu – może warto zainteresować się jego sytuacją. Podczas edukacji zdalnej nikt nie powinien zostać sam, bez dostępu do grupy i jej zasobów.
  - Warto postawić na superwizje, czyli spotkania zespołu nauczycieli, podczas których w bezpiecznej atmosferze jedna z osób przedstawia problem, następnie milknie, a uczestnicy pochylają się nad omawianym przypadkiem jako grupa ekspertów. Po takim „konsylium” osoba, która przedstawiła problem, ponownie „wchodzi” do grupy i mówi, co „bierze sobie” z przemyśleń całego grona i jakie kroki zamierza podjąć w najbliższym czasie.
  - Podczas edukacji zdalnej sporo mówimy o rozwiązywaniu problemów, ale czasem warto spotkać się po to, by mówić o rzeczach dobrych, bezproblemowych. Warto pochylić się nad naszą pracą, nad naszymi uczniami i ich działaniami – właśnie w duchu zachwytu i docenienia – co dobrego się wydarzyło, z czego (z kogo?) jesteśmy dumni, jakie postępy zauważyliśmy. Buduje to relacje nauczycielskie, a także pozytywną atmosferę całej szkolnej wspólnoty.
  - Warto dbać o celebrowanie wszelkich okazji – urodzin, imienin, ważnych zdarzeń z życia – raczej kameralnie, liczy się w tej celebracji dobre słowo i życzliwość, czasem może oklaski *online* lub odśpiewane wirtualnie „sto lat”. Nie odpuszczajmy żadnej okazji, by wyrazić wzajemną sympatię. Warto też celebrować sukcesy (nauczycieli i ich uczniów) – często mówi się „prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie”, być może warto teraz mówić „prawdziwych przyjaciół poznaje się w sukcesie”, bo radość (bez zawiści i zazdrości) z sukcesów drugiego człowieka wcale nie jest łatwa.
  - W edukacji zdalnej warto wykształcić pewien prosty nawyk: jednej wzmacniającej rozmowy dziennie – warto codziennie przeprowadzić chociaż jedną krótką rozmowę, w której skoncentrujemy się na dawaniu – zastanowimy się, czego potrzebuje rozmówca, obdarzymy go dobrym słowem, pocieszymy albo po prostu powiemy mu coś miłego. Dobre słowo i dobre intencje wracają, więc sami szybko odczujemy skutki wprowadzenia tego nawyku do naszego życia<sup>21</sup>.
  - Zasada, która sprawdza się wyjątkowo podczas edukacji zdalnej – wiele łagodności i życzliwości dla siebie i innych – wszyscy „jedziemy na jednym wózku”, wszyscy jesteśmy pełni napięcia, nie dorzucamy sobie oskarżeń i wypominania.
- Rzeczywistość pandemii i edukacji zdalnej to wielkie wyzwanie dla całego systemu edukacji. Dobrze byłoby uznać, że wyzwanie może być szansą. Szansą na lepsze rozwiązania, na lepszą współpracę i lepsze relacje. Warto otworzyć się na myślenie, że budowanie nauczycielskich więzi – zarówno teraz, jak i w rzeczywistości postcovidowej – jest wyrazem profesjonalizmu nauczycielskiego. Szkoła to wspólnota, grono pedagogiczne to zespół, dlatego budowanie współpracy i poszukiwanie wsparcia jest wyrazem naszych wysokich kompetencji, a nie ich braku. ●

<sup>21</sup> Pomysł pochodzi z mojej książki *Dobre relacje w szkole*, s. 102 – w książce opisanych jest szereg innych pomysłów na budowanie relacji w gronie nauczycielskim, większość pomysłów jest do zastosowania także zdalnie.