



## Z Lechem Kalitą<sup>1</sup> rozmawia Monika Popow<sup>2</sup>

### Czy szkoła może uczyć odwagi?

**Monika Popow:** Badania pokazują, że lęk towarzyszy wszystkim uczestnikom systemu edukacji – nauczycielom, uczniom, rodzicom, a także osobom zarządzającym szkołami. Nauczyciele obawiają się, że system może w każdej chwili się załamać, a przyszłość edukacji pozostaje niepewna. Uczniowie już od pierwszej klasy liceum odczuwają ogromną presję związaną z maturą – przeraża ich myśl, że jeden „kardynalny błąd” może zaważyć na ich przyszłości. W efekcie ich sposób uczenia się staje się strategią obronną – ale przed czym właściwie ma ich chronić? Rodzice natomiast często stają się katalizatorem lęku nauczycieli – ich rosnące oczekiwania wobec szkół wzmacniają poczucie przeciążenia i stresu wśród pedagogów. Pojawia się tu kilka kluczowych pytań: jakie są źródła tych lęków? Jakie mechanizmy sprawiają, że są one stale odtwarzane w systemie edukacji? Czy ich geneza jest kulturowa, społeczna, a może indywidualna? Czy system edukacji działa jak swoisty system nerwowy – reagując, odtwarzając i rezonując z otaczającą go rzeczywistością? Badania międzynarodowe, w tym raporty OECD i PISA, wskazują, że poziom lęku w polskiej edukacji jest wyższy niż w wielu innych krajach. Polscy uczniowie i nauczyciele odczuwają większy stres i niepewność niż ich zagraniczni odpowiednicy. Nauczyciele są przeciążeni, a problem wypalenia zawodowego stał się tematem szeroko dyskutowanym. Zastanawiam się jednak,

---

<sup>1</sup> Dr Lech Kalita jest psychologiem, psychoterapeutą psychoanalitycznym i superwizorem psychoterapii. Jest też współzałożycielem Centrum Terapii Depresji w Gdyni oraz konsultantem wielu publicznych placówek opieki zdrowotnej i opieki społecznej, autorem i tłumaczem licznych publikacji poświęconych psychoterapii.

<sup>2</sup> Dr Monika Popow jest badaczką edukacji i wykładowczynią akademicką. Jej zainteresowania badawcze dotyczą społecznych i kulturowych aspektów procesu uczenia się, kultury szkoły oraz analizy dyskursu. W roku 2024 była stypendystką The Leibniz Institute for Educational Media | GEI, gdzie realizowała projekt dotyczący szkolnego uczenia się w postcyfrowym społeczeństwie wiedzy. Pracuje w Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni.

czy koncepcja ich dobrostanu nie jest wykorzystywana w sposób instrumentalny – jako narzędzie do zwiększania efektywności zawodowej, zamiast wyrazu realnej troski o ich zdrowie psychiczne. Nie możemy też zapominać o lękach wynikających z globalnych kryzysów – wojen, pandemii, zmian klimatycznych, a także najszybszego w dziejach rozwoju technologicznego. Wszystkie te czynniki sprawiają, że system edukacji staje się jeszcze bardziej przesiąknięty niepewnością i strachem. W takiej rzeczywistości kluczowe staje się pytanie: czy system edukacyjny potrafi odpowiednio reagować na te wyzwania, czy jedynie odtwarza i wzmacnia istniejące mechanizmy lęku?

**Lech Kalita:** Również postrzegam system edukacji jako przesiąknięty lękiem. Jednak dopiero teraz uświadomiłem sobie, jak istotny wpływ ma on na kształtowanie tożsamości. Moje doświadczenie obejmuje zarówno edukację dzieci i młodzieży, jak i dorosłych, i zauważyłem, że największy lęk pojawia się tam, gdzie nauka jest postrzegana nie tylko jako zdobywanie wiedzy, ale także jako proces formowania tożsamości. Być może kiedyś było inaczej? Może szkoła była jedynie miejscem nauki, a tożsamość kształtowała się w rodzinie, wśród rówieśników, w społeczności? Dziś szkoła coraz częściej staje się miejscem, które – przynajmniej w założeniu – powinno wskazywać młodym ludziom, kim mają być. Problem w tym, że albo nie potrafi tego robić, albo robi to w sposób chaotyczny i sprzeczny.

Wyobraźmy sobie dwunastolatka, który spędza czas na TikToku i chłonie przekazy o sukcesie jako zarabianiu dużych pieniędzy i podróżowaniu po świecie. Następnie idzie do szkoły i słyszy, że ma być patriotą na wzór bohaterów *Pana Tadeusza*. Jak ma się w tym odnaleźć? Jak pogodzić te dwie narracje? Oczywiście nie wyobrażam sobie szkoły, która nagle zaczyna funkcjonować jak TikTok, ale ignorowanie tego, w jaki sposób młodzież przyswaja wiedzę i kształtuje swoją tożsamość w mediach społecznościowych, również nie jest rozwiązaniem. Zamiast tego mamy sytuację, w której nauczyciele, czując się niepewnie, kurczowo trzymają się tradycyjnych metod nauczania. Uczniowie natomiast są sfrustrowani, ponieważ szkoła nie nadąża za ich światem, co prowadzi do braku zaangażowania w naukę. To z kolei jeszcze bardziej pogłębia poczucie niezrozumienia i odrzucenia u nauczycieli. Czują, że nie nadążają, że nie są wystarczająco dobrzy, że młodzież ich nie szanuje, a system nie wspiera. Jeśli dodać do tego niskie zarobki, społeczne niedocenienie i niepewność co do przyszłości edukacji, łatwo zrozumieć, dlaczego wielu nauczycieli po prostu się wypala. Pytanie brzmi: czy da się coś z tym zrobić, czy lęk stał się już fundamentem edukacji? W Polsce wciąż dominuje model szkoły jako instytucji kontrolnej, opartej na hierarchii i testach, podczas gdy w innych systemach edukacyjnych coraz większy nacisk kładzie się na zaufanie i współpracę. Być może właśnie tutaj leży klucz do zmiany – w odejściu od mechanizmów kontroli na rzecz systemu, który wspiera zarówno uczniów, jak i nauczycieli, zamiast napędzać ich lęki.

**MP:** Jak jednak budować zaufanie w systemie, w którym wszyscy się boją? Jeśli nauczyciel nie ufa uczniom, uczniowie – nauczycielom, a rodzice – systemowi, to trudno stworzyć przestrzeń dla edukacji.

**LK:** Wydaje mi się, że jedyną drogą jest stopniowa zmiana relacji – zarówno na poziomie pojedynczych szkół, jak i w skali systemowej. Jeśli uczniowie widzą, że nauczyciel traktuje ich z szacunkiem, z czasem zaczynają odwzajemniać to podejście. Z drugiej strony, jeśli nauczyciel czuje się niepewnie i jest pod stałym nadzorem, trudno mu zaufać uczniom. Może zanim zaczniemy reformować system, warto zastanowić się, jak budować kulturę zaufania w szkołach? Może to nie kwestia programowa, lecz przede wszystkim relacyjna? Jeśli jednak chcemy, aby szkoła była miejscem budowania relacji, nauczyciele muszą mieć na to czas i przestrzeń.

**MP:** I tu dochodzimy do kolejnego paradoksu – z jednej strony mówimy o konieczności budowania relacji, z drugiej strony system standaryzuje kompetencje społeczne, a ostatnio nawet sprawczość, która ma stać się filarem reformy edukacji. Czy te tendencje nie są sprzeczne?

**LK:** Z jednej strony mamy presję na wyniki i raporty, z drugiej oczekuje się, że nauczyciele znajdą przestrzeń na rozmowę, wspieranie uczniów i indywidualne podejście. I tu ponownie pojawia się lęk – nauczyciele obawiają się, że jeśli nie spełnią wymogów, zostaną ukarani. System generuje lęk, a lęk utrwala system. Jego zmiana wymagałaby nie tylko gruntownych reform, ale także zmiany mentalności. Jeśli nauczyciel otrzymuje rozkazy „z góry” i nie ma wpływu na program, trudno oczekiwać, że nagle zacznie działać kreatywnie. Najpierw musiałby otrzymać jasny sygnał, że wolno mu eksperymentować, że jego pomysły będą doceniane, a nie karane.

**MP:** W ostatnich latach można odnieść wrażenie, że każda zmiana wywołuje chaos, co tylko pogłębia lęk.

**LK:** Tak, ponieważ zmiany w edukacji często są wprowadzane nagle, bez odpowiedniego przygotowania, a nauczyciele dowiadują się o nich z dnia na dzień. Jeśli nie mają poczucia bezpieczeństwa, naturalnie trzymają się starych schematów, ponieważ przynajmniej one są przewidywalne.

**MP:** Więc może kluczowa jest stabilność? Nie w sensie utrwalania skostniałego systemu, lecz przewidywalności. Gdyby nauczyciele wiedzieli, że zmiany są planowane z wyprzedzeniem, i mieli wystarczająco dużo czasu na dostosowanie, mogliby je lepiej zaakceptować i wdrożyć.

**LK:** Tak, ale jak osiągnąć stabilność w systemie, który sam znajduje się w ciągłym kryzysie? Może trzeba pogodzić się z tym, że edukacja zawsze będzie w pewnym stopniu chaotyczna i niedoskonała? Może problem nie tkwi w samym systemie, lecz w naszych oczekiwaniach, że da się stworzyć coś idealnego? Pytanie brzmi – czy rozwiązania, których szukamy, powinny być systemowe czy raczej oddolne? Jeśli czekamy na reformę, która wszystko naprawi, możemy się nigdy

nie doczekać. Pojawiają się tutaj dwa kluczowe aspekty: brak zaufania i nadmierna kontrola. Jeśli nauczyciel boi się, że każda jego decyzja może zostać podważona, trudno o innowacyjność i swobodę działania. To prowadzi do wypalenia zawodowego – bo jeśli ciągle słyszy, że nie jest wystarczająco dobry, że rodzice są niezadowoleni, że system się zmienia i musi się dostosować, to w pewnym momencie po prostu traci siły. Edukacja to nie tylko kwestia programów, metod nauczania czy struktury szkół. To przede wszystkim sposób, w jaki postrzegamy wiedzę i rozwój. Jeśli traktujemy edukację jedynie jako narzędzie do „produkcji” efektywnych pracowników, nigdy nie stworzymy środowiska, w którym ludzie czują się dobrze.

**MP:** Czyli najpierw powinniśmy zadać sobie pytanie: po co nam właściwie edukacja?

**LK:** Czy edukacja służy jedynie przygotowaniu do rynku pracy, czy może ma szerszy cel? Może na początek warto przestać udawać, że mamy wszystkie odpowiedzi. Zamiast dążyć do stworzenia idealnego, zamkniętego systemu, edukacja powinna być bardziej otwarta na zmienność, eksperymentowanie i akceptowanie, że nie wszystko da się przewidzieć. Może właśnie w tej elastyczności tkwi jej prawdziwa wartość – nie w dostarczaniu gotowych rozwiązań, lecz w uczeniu, jak radzić sobie w świecie pełnym niepewności.

**MP:** Może właśnie w tym tkwi klucz do przełamania lęku – w zaakceptowaniu, że edukacja to proces, który nigdy nie będzie skończony ani idealny. Jeśli spojrzymy na nią w ten sposób, lęk czy niepewność przestaną być wyłącznie czymś negatywnym. Może zamiast traktować lęk jako przeszkodę, warto uznać go za naturalny element procesu uczenia się – zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli. Bo edukacja to nieustanne poszukiwanie, dostosowywanie się i próbowanie nowych dróg, a nie dążenie do jednego, skończonego celu.

**LK:** Może zamiast unikać lęku, powinniśmy nauczyć się z nim pracować. Nie możemy oczekiwać, że nagle wszyscy przestaną się bać, a szkoły staną się przestrzeniami wolnymi od presji. Ale możemy zacząć od małych kroków – choćby od zmiany sposobu, w jaki rozmawiamy o edukacji. Kiedy ostatnio w debacie publicznej padło pytanie: „Czy nauczyciele czują się dobrze w swojej pracy?”. Jeśli nauczyciel sam czuje się zagubiony, jeśli nie jest pewny swojej roli, to jak ma pomagać uczniom radzić sobie z ich lękami?

**MP:** To prowadzi nas do kolejnego pytania – jak skutecznie wspierać nauczycieli?

**LK:** Myślę, że kluczową kwestią jest zapewnienie nauczycielom większej autonomii. Jeśli nie będą postrzegać siebie jedynie jako wykonawców z góry narzuconych instrukcji, lecz jako osoby, które rzeczywiście mają wpływ na sposób nauczania, ich zaangażowanie wzrośnie, a poziom lęku się obniży.

**MP:** Jednak jeśli nauczycielom nie ufa się i są oni traktowani jak osoby, które trzeba nieustannie kontrolować, w jaki sposób oni sami mogą przekazywać zaufanie swoim uczniom?

**LK:** Tak, bo wszystko działa na zasadzie naczyń połączonych. Nie da się stworzyć szkoły, w której uczniowie są spokojni i czują się bezpiecznie, jeśli nauczyciele są zestresowani, przytłoczeni nadmiarem obowiązków i niepewni swojej pozycji w systemie. Atmosfera w szkole jest odzwierciedleniem relacji, jakie w niej panują – jeśli nauczyciele funkcjonują w ciągłym napięciu, to nieuchronnie przenosi się ono na uczniów. Jeśli pedagog codziennie zmagają się z presją wyników, kontrolą, biurokracją i brakiem wsparcia, trudno oczekiwać, że będzie w stanie stworzyć przestrzeń, w której uczniowie czują się swobodnie i bezpiecznie. Nauczyciel, który sam odczuwa lęk i zmęczenie, nie jest w stanie skutecznie wspierać swoich podopiecznych – zamiast tego często nieświadomie przekazuje im własne napięcie.

**MP:** W zeszłym roku głośno było o nauczycielach, którzy odeszli ze szkoły. W ich narracjach często pojawiały się wątki osamotnienia, poczucia, że nie byli już w stanie dłużej walczyć z systemem, a także – nierzadko – trudnej kultury szkoły.

**LK:** Dlatego kluczowe jest budowanie społeczności edukacyjnych, w których nauczyciele, dyrektorzy, rodzice, a nawet uczniowie mogą wymieniać się doświadczeniami i pokazywać, że zmiana jest możliwa. Wspólnota oparta na dialogu i współpracy może stać się przestrzenią, w której rodzą się nowe pomysły i rozwiązania, a także miejscem do dzielenia się zarówno sukcesami, jak i trudnościami. Zbyt często edukacja postrzegana jest jako hierarchiczny system, w którym decyzje zapadają „z góry”, a wszyscy uczestnicy muszą się do nich dostosować. Tymczasem prawdziwa zmiana zaczyna się od ludzi, którzy się spotykają, rozmawiają i wspólnie poszukują lepszych rozwiązań. A gdybyśmy po prostu zaczęli rozmawiać? Co by się stało, gdyby uczniowie mogli otwarcie powiedzieć nauczycielom, co ich naprawdę motywuje, co sprawia im trudność, czego potrzebują? Gdyby nauczyciele mieli przestrzeń, by wyjaśnić rodzicom, z jakimi wyzwaniem się mierzą, dlaczego pewne rozwiązania nie działają tak, jak się tego oczekuje, i jakie realne ograniczenia nakłada na nich system? A gdyby dyrektorzy mogli otwarcie mówić o barierach systemowych, biurokracji i przepisach, które czasem wręcz uniemożliwiają wprowadzanie zmian? Może zamiast wzajemnych pretensji i poczucia, że każdy walczy w pojedynkę, pojawiłoby się większe zrozumienie, a co za tym idzie – gotowość do współpracy? Jeśli chcemy szkoły, która rzeczywiście przygotowuje do życia, konieczna jest nauka radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania konfliktów, budowania relacji i otwartego rozmawiania o trudnych sprawach. To kompetencje kluczowe nie tylko w kontekście edukacji, ale także w codziennym życiu i przyszłej pracy. Niestety, wciąż traktuje się je jako mniej istotne w porównaniu do wyników egzaminacyjnych, co prowadzi do sytuacji, w której młodzi ludzie opuszczają szkołę świetnie przygotowani do testów, ale nie

do radzenia sobie z rzeczywistymi wyzwaniami. Tworzenie przestrzeni do dialogu i współpracy nie wymaga rewolucyjnych zmian systemowych – może zacząć się od małych kroków: rozmów w klasach, na zebraniach szkolnych, od wprowadzenia praktyk uczących empatii i otwartości. Szkoła nie powinna być jedynie miejscem zdobywania wiedzy, lecz także przestrzenią, w której ludzie uczą się żyć razem, współpracować i wzajemnie się rozumieć.

**MP:** Kto miałby tego uczyć, jeśli sami nauczyciele nie dysponują takimi narzędziami?

**LK:** Może nie ma jednego idealnego rozwiązania. Może klucz tkwi w próbowaniu różnych metod, uczeniu się na błędach i ciągłym eksperymentowaniu. Może właśnie to powinno stanowić fundament zmian – testowanie, sprawdzanie, co działa, i akceptowanie, że edukacja nigdy nie będzie skończonym projektem, lecz procesem, który nieustannie ewoluuje. Gdybyśmy to zrozumieli, może byłoby mniej lęku. Nie chodzi o stworzenie systemu idealnego, lecz takiego, który potrafi się dostosowywać i uczyć na własnych błędach. A jeśli uda się to wprowadzić, szkoła może stać się miejscem, w którym ludzie nie tylko zdobywają wiedzę, ale też uczą się, jak funkcjonować w świecie pełnym niepewności. Jeśli chcemy, by uczniowie czuli się pewniej, musimy stworzyć szkołę, która nie uczy strachu przed błędami, lecz pokazuje, że są one naturalną częścią procesu uczenia się. Może pierwszym krokiem jest uświadomienie, że szkoła powinna być miejscem, w którym można eksperymentować, próbować, rozwijać się, a nie jedynie dostosowywać do sztywnych norm. A teraz pytanie – kto odważy się zrobić pierwszy krok?

**MP:** No właśnie. Kto zrobi pierwszy krok? Przecież wszyscy – nauczyciele, uczniowie, rodzice, dyrektorzy – są nieustannie zmuszani do reagowania na zmiany i bieżące wyzwania.

**LK:** I może w tym tkwi problem. Wszyscy oczekują, że zmiana przyjdzie z góry – od ministerstwa, systemu, reformatorów. A może powinna zacząć się oddolnie, od pojedynczych nauczycieli i szkół?

**MP:** Nauczyciele często zwracają uwagę, że każda próba zmiany napotyka przeszkody biurokratyczne, niezadowolenie rodziców, a czasem także samych uczniów. Często prowadzi to do wypalenia tych, którzy chcieliby coś zmienić, ale nie mają na to odpowiednich warunków.

**LK:** To prawda. Są nauczyciele i szkoły, które mimo wszystko próbują działać inaczej i mają odwagę powiedzieć: „Może to, co robiliśmy przez lata, nie działa. Może powinniśmy spróbować czegoś innego”. Mają też odwagę zaakceptować, że nie wszystko od razu będzie działać idealnie. Jeśli boimy się porażki, nigdy nie podejmiemy ryzyka. Może jednym z głównych problemów polskiej edukacji jest lęk przed eksperymentowaniem? Może szkoła powinna być miejscem, które uczy odwagi – nie tylko w sensie mówienia własnego zdania, ale także

podejmowania prób, eksperymentowania, poszukiwania nowych dróg. Prawdziwa transformacja może zacząć się oddolnie, od pojedynczych relacji, które stopniowo wpłyną na szerszy kontekst. Jeśli nauczyciel wprowadzi bardziej partnerskie podejście do uczniów, zacznie traktować ich z większym zaufaniem i otwartością, to ci uczniowie mogą zacząć inaczej postrzegać naukę i szkołę. Jeśli dyrektor zacznie wspierać swoich nauczycieli, zamiast ich jedynie kontrolować, może stworzyć przestrzeń, w której pedagodzy poczują się bardziej zmotywowani, kreatywni i gotowi do wprowadzania zmian. A jeśli rodzice zobaczą, że szkoła może być miejscem dialogu, a nie jedynie instytucją narzucającą wymagania, mogą zacząć inaczej patrzeć na rolę edukacji w życiu swoich dzieci. Może nie trzeba czekać na wielką reformę? Może zmiana zaczyna się tam, gdzie ktoś zdecyduje się działać inaczej? Ostatecznie, jeśli chcemy lepszej edukacji, może powinniśmy zacząć ją tworzyć?