

# DYREKTOR SZKOŁY

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

**2** (230)

luty  
2013

**Raport Dyrektora**

**e-Technologie  
wspierające  
pracę  
nauczyciela**

s. 68

**Akademia  
Zarządzania**

**Przywództwo  
w zarządzaniu  
szkołą**

s. 33

**Pracownia pedagogiczna**

**Indywidualny  
tok nauczania**

s. 48

Indeks 376779 PKWiU 2008 58.14.12.0 ISSN 1230-9508



# Nauczyciele w opinii młodzieży ponadgimnazjalnej

GRZEGORZ ĆWIERTNIEWICZ

Czy ewaluacja musi wprowadzać w zakłopotanie dyrektora szkoły i wywoływać panikę wśród nauczycieli? Czy powinna kojarzyć się jedynie z obecnością wizytatorów w placówce oświatowej? Czy jako jedna z form kontroli, może być tą przyjemniejszą częścią nadzoru pedagogicznego, przyczyniającą się do poprawy jakości pracy szkoły? Na te i inne pytania staram się odpowiedzieć w niniejszym artykule, w którym uwzględniłem wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych wśród uczniów szkoły ponadgimnazjalnej, a świadczące o skuteczności ewaluacji jako źródle wiedzy i jako jednym ze sposobów zarządzania informacją.

Zmieniająca się rzeczywistość coraz bardziej utwierdza w przekonaniu, że *dzisiejsza szkoła nie jest już jedynie miejscem przekazywania wiedzy i – wbrew powszechnemu przekonaniu – nie jest łatwo pełnić funkcję dyrektora placówki oświatowej* (Ćwiertniewicz, 2012, s. 20). Spostrzeżenie to należy uzupełnić o refleksję: jak trudno być nauczycielem we współczesnej szkole, zwłaszcza gdy jej dyrektor nie potrafi lub nie chce rzetelnie wywiązywać się z przyjętych na siebie obowiązków, gdy nie zdaje sobie sprawy, że jego zarządzanie rzutuje na funkcjonowanie placówki, na jakość świadczonych usług edukacyjnych. Zmiany, jakie dokonują się w szkolnictwie, dotyczą zarówno uczniów, którzy powinni brać aktywny udział w procesie edukacji oraz potrafić samodzielnie odnosić się do wielu sytuacji, jak i nauczycieli – świadomych uwarunkowań edukacji, wychodzących poza rolę dydaktyczną. Nowe spojrzenie wymaga jednocześnie innego stylu kierowania: należy dążyć do stworzenia środowiska aktywnego zamiast biernego, obojętność zastąpić zaangażowaniem, rywalizację – współpracą (Tołwińska, 2011, s. 105).

Kierowanie wiąże się bezpośrednio z zarządzaniem, a tę funkcję wykonują

w szkołach ich dyrektorzy. Wielu ma świadomość, że w dobie niżu demograficznego, a co za tym idzie – likwidacji, zarządzanie musi być efektywne, a placówka konkurencyjna. Menedżerami oświaty nie powinni zostawać przypadkowi nauczyciele, a osoby potrafiące planować, organizować, motywować i kontrolować, zdające sobie sprawę, jak owe umiejętności pomagają w kreowaniu wizerunku szkoły. Żadna spośród wskazanych czynności nie powin-

**Przeciwni ewaluacji są zawsze pedagodzy, którzy Kartę Nauczyciela czytają tylko wtedy, gdy pojawia się zagrożenie zwolnienia z pracy...**

na odgrywać roli zasadniczej, wszystkie są równe i od siebie zależne. Trzeba jednak pamiętać, że nie można poddawać kontroli poziomowi realizacji zadań, jeśli się ich wcześniej nie zaplanowało, co się, niestety, w polskich szkołach często zdarza.

Bronię poglądu, że szkoła jest pod wieloma względami podobna do każdej innej instytucji usługowej: czy to spółki miejskiej, czy prywatnej firmy. Łączy je m.in. działalność świadczona na rzecz odbiorców (petentów, klien-

tów, uczniów). Mają również wspólny, ważny dzisiaj, cel: podnoszenie jakości. W szkole mówi się o jakości kształcenia, tak istotnej dla jej wizerunku. Podstawowym instrumentem badania jakości pracy szkoły jest nadzór pedagogiczny związany bezsprzecznie z kontrolowaniem, a więc z jedną z ról kierowniczych wynikającą z przepisów oświatowych. Łączyłbym ją raczej z funkcją przewodzenia i widział jako *ustanawianie (najlepiej wymiernych) norm, jakim powinny odpowiadać działania podległych menedżerowi osób (...), sprawdzanie, czy rzeczywistość odpowiada tym normom (...), wyciągnięcie wniosków z tego sprawdzania* (Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 21), aniżeli stwarzanie sytuacji mających na celu wykazanie błędów, następnie wyciągnięcie konsekwencji wobec pracownika, a tym samym zademonstrowanie wyższości zwierzchnika, sytuacji stresujących, bez wątpienia destruktywnych.

Duże znaczenie przypisuję funkcji przewodzenia, gdyż stawia przed dyrektorami wymagania umiejętnościowe (o czym wcześniej wspomniałem), intelektualne i osobowościowe. I przewodzenie, i kontrolowanie postrzegam jako zadania bardzo odpowiedzialne. Przywódca o prymitywnym usposobieniu może im nie sprostać. Nie bez

znaczenia pozostaje jeszcze jedna, mało wykorzystywana przez dyrektorów umiejętność, a mianowicie zarządzanie informacją i wiedzą, czyli świadome i zorganizowane pozyskiwanie (z zewnątrz i z wewnątrz), magazynowanie, odnajdywanie, przetwarzanie i użytkowanie informacji ważnych dla przetrwania, funkcjonowania i realizacji bieżących zadań organizacji (Koźmiński, Jemieliński, 2008, s. 19). Informacje analizowane, interpretowane i uogólniane przyczyniają się do powstawania wiedzy w kluczowych dla instytucji dziedzinach – w szkole będą to kształcenie i wychowanie.

Za najbardziej znaną, w mojej opinii skuteczną i nieskomplikowaną, formę kontrolowania, ale także sposób badania oraz zarządzania wiedzą i informacją, należy uznać ewaluację, wobec której niechętni są nie tyle dyrektorzy, co nauczyciele obawiający się krytyki ze strony uczniów czy rodziców, nieprzyjmujący do wiadomości, że oceniający może, a nawet powinien, podlegać ocenie. Postawa pedagogów dziwi. Skoro twierdzą, że są najbardziej wykształconą i aktywną grupą zawodową, nie powinni myśleć o ewaluacji jako o zadaniu wymuszonym, czasochłonnym i uciążliwym, ale jako o elemencie dobrego nauczania i wychowywania, jako o procesie, którego wyniki przyczyniają się do efektywnej pracy czy lepszego zarządzania (sobą, uczniami czy czasem spędzonym w szkole).

Zadaniem dyrektora szkoły jest uświadomienie nauczycielom, że z racji tego, że *szkoła to miejsce, w któ-*



sobą osiągane efekty i przyjęte standardy, a więc cele i wskaźniki;

- zwrócić służbę zespołowi podejmującemu zadania w lepszej reorganizacji pracy lub sprawniejszej i efektywniejszej organizacji podobnych działań w przyszłości (Krzychała, Zamorska, 2008, s. 21).

We wstępie zaznaczyłem, iż zmiany, jakie dokonują się w szkolnictwie, dotyczą zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Wychowankowie i wychowawcy tworzą społeczność szkolną i wbrew pozorom bardzo dużo o sobie wiedzą. Nie są jednak świadomi, że informacje, które na swój temat posiadają, mogą wpłynąć korzystnie na jakość pracy szkoły. Nauczyciele, ku niezadowoleniu uczniów, kierują pod ich adresem uwagi dotyczące zachowania, postępów w nauce, stosunku do obowiązków szkolnych itp. Uważają, że mają do tego prawo, gdyż wynika to z ich roli zawodowej, a także z faktu, że są od swoich uczniów starsi. Upominają w dobrej wierze, mają nadzieję, że pomogą młodym ludziom właściwie funkcjonować w środowisku szkolnym czy w ogóle w społeczeństwie. Skoro tak, dlaczego zatem nie chcą zaufać uczniom, że opinie wygłaszane o nauczycielach mają również za zadanie pomóc pedagogom w pracy dydaktycznej czy wychowawczej? Można przypuszczać, iż wynika to z niewłaściwego sposobu przekazywania przez uczniów owych informacji, często w ataku furii czy podczas próby rozwiązania konfliktowej sytuacji. A może nieświadomość nauczycieli, że *myślenie o młodzieży jest pełne stereotypów – fałszywych (...), wielokroć sprzecznych* (Świda-Ziemia, 2000, s. 212), każe im bronić się przed ocenianiem przez uczniów, postrzeganych jako wyrachowanych, pozbawionych zainteresowań, nienawidzących szkoły

egoistów, niezdolnych do racjonalnego wnioskowania? Z badań przeprowadzonych przez Hannę Świdę-Ziembę, zmarłą niedawno profesor socjologii, wynika, że współczesna młodzież przejmie się wynikami nauki znacznie bardziej niż kiedykolwiek w ostatnich kilkudziesięciu latach (Świda-Ziemia, 2000, s. 223). Nic więc dziwnego, że młodzi ludzie domagają się współpracy z nauczycielami-profesjonalistami, którzy ten przyrost wiedzy będą im w stanie zapewnić. Wbrew pozorom nie oczekują od pedagogów niczego ponad to, co zapisano w aktach prawnych traktujących o obowiązkach nauczycieli. Wątpię, ażeby uczniowie potrafili wskazać dokumenty regulujące pracę szkoły, a jednak bardzo precyzyjnie formułują oczekiwania, które i w owych aktach się znajdują. Może warto zatem zacząć postrzegać ich jako bardzo refleksyjnych obserwatorów nie tylko sytuacji społecznej w kraju, ale i rzeczywistości szkolnej. Nie są bowiem ignorantami, a świadomą publicznością szkolnego teatru, na scenie którego wystawiane są na przemian tragedie i komedie dydaktyczno-wychowawcze.

W myśl ustawy z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.) *nauczyciel w swoich działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych ma obowiązek kierowania się dobrem uczniów, troską o ich zdrowie, postawę moralną i obywatelską z poszanowaniem godności osobistej ucznia*. Obowiązki nauczyciela reguluje również ustawa z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.), wymieniając m.in.:

- rzetelne realizowanie zadań związanych z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami

**Dyrektor powinien skonfrontować swoje spostrzeżenia o nauczycielach ze spostrzeżeniami uczniów, a także podjąć próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego obraz uczniowski może być prawdziwy.**

*rym zachodzi uczenie się, a nauczyciel jest kimś, kto z natury ocenia uczenie się, kogo wyszkolono w stawianiu pytań i prowadzeniu do odpowiedzi, kto dyskutuje o tym, jak naucza i wyciąga wnioski z sukcesów i porażek* (MacBeath, Schratz, Meuret, 2003, s. 117), nie mogą zabronić dokonywania oceny ich pracy dydaktyczno-wychowawczej. Zarówno zespół kierowniczy, jak i nauczyciele danej szkoły muszą pamiętać, że każda ewaluacja powinna:

- łączyć się z konkretnymi działaniami;
- mieć charakter wartościująco-opiniujący; nie jest jedynie opisowym sprawozdaniem; należy porównać ze

szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;

- wspieranie każdego ucznia w jego rozwoju;
- dążenie do pełni własnego rozwoju zawodowego;
- kształcenie i wychowywanie młodzieży w umiłowaniu Ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka;

**Z wypowiedzi uczniów wynika, że najbardziej zależy im na prawidłowych relacjach z nauczycielami. Wskazują na wyrozumiałość, umiejętność dotarcia do młodzieży, chęć pomocy czy miłe usposobienie.**

- kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów.

Nauczyciele wypełniający rzetelnie powyższe obowiązki nie obawiają się wyników ewaluacji, której celem jest próba zmierzenia jakości ich pracy, a wręcz chętnie na tę formę kontroli przystają. Następnie z zapałem wdrażają wnioski, dostrzegając w nich szansę na ulepszenie swojej działalności dydaktycznej i wychowawczej. Przeciwni ewaluacji są zawsze pedagodzy, którzy Kartę Nauczyciela czytają tylko wtedy, gdy pojawia się zagrożenie zwolnienia z pracy... Dyrektor, świadomy, że jakość pracy szkoły to nie tylko wyniki egzaminów zewnętrznych, ale również wszystkie inicjatywy podejmowane w placówce, powinien co jakiś czas korzystać z ewaluacji jako narzędzia nadzoru pedagogicznego i pozyskiwać informacje na temat grona pedagogicznego, które zatrudnia. Nigdy natomiast nie może pozwolić sobie na ewaluację pracy konkretnego nauczyciela, jeśli ankietowani mieliby być uczniowie (chyba że zachodziłoby wobec niego bardzo poważne podejrzenie). Jest to z jednej strony nieetyczne, z drugiej – nieprofesjonalne. Należy pamiętać, że młodzież jest tak bezpośrednia w swoich wypowiedziach, że gdy zechce wyróżnić lub zganić nauczyciela, to bez wahania wskaże jego nazwisko lub nauczany przez niego przedmiot, a dyrektor posiadający wiedzę o swoich pracownikach szybko zorientuje się, którego z nich owe spostrzeżenia dotyczą. Za cel takowej ewaluacji uznalby

potrzebę stworzenia ogólnego obrazu nauczycieli danej szkoły, a wnioski potraktowałbym jako podstawę do wyznaczenia kierunku zmian.

## Nauczyciel w opinii młodzieży ponadgimnazjalnej

Sens takiej nierozbudowanej ewaluacji postanowiłem sprawdzić w praktyce. Pamiętając, że *w ocenianiu chodzi o znalezienie właściwej odpowiedzi w danej sprawie i nie więc dziwnego, że pytanie o odpowiedź to najpopularniejsza z czynności ewaluacyjnych* (MacBeath, Schratz, Meuret, 2003, s. 142), w celu przeprowadzania badań na temat: *Nauczyciel w opinii młodzieży ponadgimnazjalnej*, sięgnąłem po najprostszą i najczęściej stosowaną metodę oceniania – ankietę. Jej największą zaletą, w przeciwieństwie do wywiadu, jest poufność i anonimowość. Badania odbyły się na przełomie listopada i grudnia 2011 r., a respondentami byli uczniowie liceum i technikum, szkół wchodzących w skład jednego z dolnośląskich zespołów szkół. Ankietę wypełniło 113 osób – 88 kobiet (77,87%), 25 mężczyzn (22,13%) – które poproszone zostały o udzielenie odpowiedzi na cztery pytania:

- 1 Jakie postawy nauczycieli uznajesz za pozytywne, a jakie za negatywne?

2 Jaki powinien być współczesny nauczyciel?

3 Jakimi pięcioma przymiotnikami określisz idealnego nauczyciela?

4 W jakie umiejętności powinien być wyposażony współczesny nauczyciel?

Wypowiedzi uczniów miały koncentrować się na postawach ówczesnie uczących ich nauczycieli. Respondenci nie mogli jednak odnosić się do konkretnych pedagogów ani do wykładanego przez nich przedmiotu. Z racji, iż odpowiedzi kobiet i mężczyzn są do siebie podobne, nie widzę potrzeby rozgraniczania ich ze względu na płeć. W nawiasie podaję jedynie liczbę wskazań.

Co zatem pozytywnego dostrzegli ankietowani uczniowie we współczesnych nauczycielach, odpowiadając na pierwsze pytanie? Współcześni nauczyciele są bardzo wymagający (23), potrafią zrozumieć uczniów (14) i są dla nich dobrzy (13). Posiadają bardzo wysokie wykształcenie (11), co świadczy o ich kompetencji (8). Nauczyciele są nowocześni (5), konsekwentni (5), mają powołanie (5) i zależy im, aby uczniowie ukończyli szkołę z dobrymi wynikami i żeby ich czegoś nauczyć (5). Potrafią pracować i rozmawiać z młodzieżą (4) i stosują coraz lepsze metody nauczania (3). Nauczyciele są sprawiedli-

Rys. 1. Słabe strony nauczycieli wskazane przez ankietowanych uczniów



Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Określenia cechujące idealnego nauczyciela

| Określenie                                                                                                                                                                                                                                                     | Liczba wskazań |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Wyrozumiały                                                                                                                                                                                                                                                    | 69             |
| Miły, sprawiedliwy                                                                                                                                                                                                                                             | 35             |
| Pomocny                                                                                                                                                                                                                                                        | 31             |
| Zabawny                                                                                                                                                                                                                                                        | 24             |
| Komunikatywny                                                                                                                                                                                                                                                  | 23             |
| Cierpliwy                                                                                                                                                                                                                                                      | 16             |
| Wykształcony, wyluzowany                                                                                                                                                                                                                                       | 13             |
| Przyjazny, stanowczy, zorganizowany                                                                                                                                                                                                                            | 12             |
| Odpowiedzialny, uśmiechnięty, wymagający                                                                                                                                                                                                                       | 10             |
| Opanowany, sympatyczny                                                                                                                                                                                                                                         | 9              |
| Tolerancyjny, uczciwy                                                                                                                                                                                                                                          | 8              |
| Konsekwentny, mądry                                                                                                                                                                                                                                            | 7              |
| Dobry, inteligentny, kreatywny                                                                                                                                                                                                                                 | 6              |
| Otwarty, pewny siebie, pozytywny, wesoły, zaradny                                                                                                                                                                                                              | 5              |
| Spokojny                                                                                                                                                                                                                                                       | 4              |
| Asertywny, charyzmatyczny, motywujący                                                                                                                                                                                                                          | 3              |
| Ambitny, doświadczony, godny naśladowania, kulturalny, opanowany, porządny, punktualny, rzetelny, ułożony, zadbany, życiowy                                                                                                                                    | 2              |
| Bezproblemowy, dojrzały, dyspozycyjny, innowacyjny, kompetentny, nowoczesny, obiektywny, odporny na stres, odważny, oryginalny, przygotowany do zajęć, sprytny, sumienny, surowy, szczerzy, wiarygodny, wygadany, wytrwały, wzbudzający respekt, zżyty z klasą | 1              |

Źródło: opracowanie własne

wi (2), skorzy do pomocy (2), coraz bardziej ambitni (2) i zdecydowanie lepsi od pedagogów starej daty (2). Poświęcają dużo czasu uczniom, którzy mają trudności w nauce (2), i są dobrym przykładem dla młodego pokolenia (2). Każdy z nich na swój sposób potrafi przekazać wiedzę (1), wydobyć z ucznia to, co najlepsze (1). Niektórzy swoim uśmiechem potrafią sprawić, iż atmosfera robi się przyjemna i chce się przyjść na następną lekcję (1). Nauczyciele są mądrzy (1), pewni siebie (1) i mają poczucie humoru (1). A co negatywnego? Nauczyciele nie potrafią być wyrozumiali (17), są surowi (14). Niektórzy z nich nie radzą sobie z dyscypliną (12), są bezwzględni (11). Nie zwracają uwagi, że uczniowie muszą przygotowywać się również do innych zajęć (11), nie potrafią tłumaczyć (10) i są przy tym zbyt wymagający (8). Chcą uchodzić za poważnych (6), nie są sprawiedliwi (5), nie potrafią rozmawiać z młodzieżą (5) i nie mają poczucia humoru (5). Nie ma w naszej szkole nauczycieli, którzy pasują do współczesnych czasów – są staroświeccy i często mówią: *Za moich czasów...* (5). Stale się denerwują (4) – mały problem potrafi doprowadzić ich do szału (4). Nie traktują swojego przedmiotu odpowiedzialnie (4) – większość uczy w szkole z łaską,

bo takie ma wykształcenie, a zarabiać jakoś trzeba (4). Nauczyciele nie są wymagający (3) i konsekwentni (3). Bywają złośliwi (3) i dociekliwi (3), a przy tym bardzo niemili (3). Stawiają jedynki za zachowanie (3). Myślą, że mają władzę nad uczniem (2). Są spięci (2) i mało tolerancyjni (2). Nauczyciele są negatywnie nastawieni do uczniów (2), oceniają ich po wyglądzie (2) i w zależności od humoru (2). Prowadzą nudne zajęcia (2), niektórzy każą wciąż samodzielnie opracowywać zagadnienia (2). Już podczas pierwszej

**Model idealnego nauczyciela  
zrodził się z tęsknoty młodzieży  
za pedagogiem, który przestanie  
ją bawić, a zacznie poważnie  
traktować jej edukację.**

lekcji wskazują osoby, które będą zagrożone na koniec roku szkolnego (2). Mają skłonność do faworyzowania lizusów (1), ulegają presji uczniów i podnoszą im oceny na półrocze lub koniec roku szkolnego (1). Nie można liczyć na ich pomoc (1), są obojętni wobec młodzieży (1), nie wzbudzają respektu (1) albo chcą go wzbudzić poprzez swoją surowość i niedostępność (1), nie dostosowują wymagań do poziomu ucznia (1), nie zależy im, by

czegoś go nauczyć (1), często dyktują wszystko to, co jest w książce (1). Łączą życie prywatne z zawodowym (1). Zapominają, że uczeń jest tylko uczniem (1), nie potrafią wytłumaczyć mu, co robi źle (1), wywołują lęk – nawet gdy ktoś zna odpowiedź, boi się podejść do tablicy (1). Nauczyciele są cwani (1), źli (1), roztargnieni (1) oraz nieżyczliwi (1). Nie potrafią wykorzystywać swojej wiedzy (1) i zdarza się, że przychodzą na lekcje nieprzygotowani (1) i robią wtedy dużo kartkówek (1). Nieliczni próbują być wredni na pierwszej lekcji (1), niektórzy swoim postępowaniem powodują, że strach wejść do klasy (1). Nauczycielom brakuje wiedzy na temat współczesnej młodzieży (1).

Jakie wnioski powinien wyciągnąć dyrektor, analizując powyższe odpowiedzi?

Po pierwsze, dostrzec, że grono pedagogiczne, z którym współpracuje, jest bardzo zróżnicowane. Tworzą je nauczyciele pasjonaci, ale i tacy, którzy w ogóle nie angażują się w pracę na rzecz ucznia, a tym samym szkoły. Po drugie, stwierdzić, że spostrzeżeń negatywnych (jakże konkretnych) jest znacznie więcej niż pozytywnych. Po trzecie, dyrektor powinien skonfrontować swoje spostrzeżenia o nauczycielach ze spostrzeżeniami uczniów, a także podjąć próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego obraz uczniowski może być prawdziwy. Po czwarte, powinien uświadomić sobie, że istnieje konieczność określenia słabych stron nauczycieli danej szkoły, biorąc pod uwagę przede wszystkim liczbę wskazań (ograniczając się do dziesięciu spostrzeżeń). Wyeliminowanie słabych stron przyczyni się do poprawy jakości pracy szkoły.

Co dalej? Żeby sprawdzić, czy nauczyciele identyfikują się ze spostrzeżeniami uczniów, dyrektor może skierować do nich ankietę (bez oznajmiania celu jej przeprowadzania), w której znajdą się pytania przygotowane na podstawie powyższych wskazań: Czy nauczyciele są wyrozumiali? Czy nauczycieli cechuje surowość i powaga? Czy nauczyciele radzą sobie z dyscypliną? Nie należy pytać: Czy „Ty” radzisz sobie z dyscypliną? Czy „Ty” potrafisz tłumaczyć? Nauczyciel bardziej obiektywnie oceni pracę koleżanki lub kolegi niż swoją – on, doświadczony pedagog, nie boryka się przecież ze szkolnymi problemami, a solidarność zawodowa nakazuje dla „dobrej” szkoły wskazać uchybienia współpracowników. Jeśli odpowiedzi nauczycieli będą zbieżne ze spostrzeżeniami uczniów (a nawet jeśli nie), dyrektor zdobędzie informacje, które może wykorzystać do przygo-

owania tematyki rady pedagogicznej, szkolenia, obserwacji lekcji lub innych zajęć szkolnych. Prawdziwy przywódca kontroluje nie po to, by coś komuś udowodnić, ale zmobilizować do zmiany, by wskazać właściwy kierunek działań, by właściwie zarządzać zdobytą wiedzą.

## Cechy dobrego nauczyciela

Wiele się współcześnie mówi o cechach idealnego nauczyciela, ale trudno jednoznacznie wskazać, które będą na pewno właściwe. Jaki powinien być współczesny nauczyciel? Uczniowie bardzo otwarcie określili swoje oczekiwania. Chcieliby, aby ich wychowawcy byli wyrozumiali (48) i potrafili dotrzeć do młodzieży (38). Nauczyciele muszą umieć przekazywać wiedzę (17), a także zapanować nad klasą (16). Powinni być pomocni (15), mili (14), sprawiedliwi (12) i wymagający (12). Prowadzone przez nich zajęcia nie mogą być nudne (12). Współcześni nauczyciele powinni być dobrze wykształceni (10), radośni (10), stanowczy (10), winni posiadać poczucie humoru (10). Uznanie uczniów cieszyłoby się pedagodzy konsekwentni (9), ale i wyluzowani (9), tacy, którzy pamiętają, że poza ich przedmiotem istnieje jeszcze wiele innych (7), otwarci na nowości (7). Nauczyciele nie mogą faworyzować wybranych uczniów (6). Należy traktować przyjaźnie całą klasę (4). Wychowawcy młodego pokolenia powinni mieć pasję, którymi zaraża wychowanków (3), dobrze przygotowywać do egzaminu maturalnego (2), rozumiejąc jednocześnie, że młodość to nie tylko nauka (2), wzbudzać zaufanie (2) i być kulturalnymi ludźmi (2). Nauczyciele muszą umieć motywować do nauki (2), przysmakować oko na niektóre sprawy (2). Powinni więcej czasu poświęcać uczniom słabszym (2) i mniej od nich wymagać (2), ufać młodzieży (1) i dawać jej przykład (1), nie stawiać kropek ani jedynek za brak zadania (1), oceniać pozytywnie zadania domowe (1), wymagać od uczniów, ale i od siebie (1), integrować klasę (1), dostosowywać wymagania do poziomu uczniów (1), doceniać starania słabszych (1), mniej pytać (1), żyć się z uczniami (1) i być wobec nich tolerancyjnymi (1), kształcić się (1), posiadać umiejętności, a nie tylko wiedzę teoretyczną (1). Współcześni nauczyciele nie powinni prowadzić lekcji z kartki (1), poniżać uczniów (1) i gnębić ich sprawdzianami (1), stawiać jedynek, a jedynie oceny, jakie chcą uczniowie (1), zadawać zadań do domu (1). Wskazana jest pewność siebie (1), cierpliwość (1) i odpowiedzialność (1).

Z wypowiedzi uczniów wynika, że najbardziej zależy im na prawidłowych relacjach z nauczycielami. Wska-

zują na wyrozumiałość, umiejętność dotarcia do młodzieży, chęć pomocy czy miłe usposobienie. Pragną, aby wychowawcy przyjrzeni się ich życiu, sytuacjom domowym czy kontaktom z rówieśnikami. Domagają się, wbrew pozorom, ażeby nauczyciele potrafili utrzymać w klasie dyscyplinę. Chcieliby widzieć w pedagogach przywódców potrafiących zapanować nad grupą – często niegrzecznej – młodzieży. I ten aspekt działalności szkolnej powinien uświadomić dyrektor współpracującym z nim nauczycielom. Nieprawdą jest, że uczniowie wolą chaos od ładu, hałas od spokoju, lekcję uciszania od

wawczych. Może warto obok modelu absolwenta stworzyć sylwetkę nauczyciela danej szkoły?

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie pięciu przymiotników określających idealnego nauczyciela. Udało się zgromadzić 64 epitety.

Badani uczniowie kolejny raz wykazali, iż zależy im, aby nauczyciele byli przygotowani bardziej pod kątem pedagogiczno-psychologicznym aniżeli dydaktycznym. Pedagog powinien być przede wszystkim wyrozumiały, miły, sprawiedliwy, pomocny, zabawny, komunikatywny i cierpliwy, później – wykształcony czy przygotowany do lek-



kcji bogatej w treści, słabą piątkę od mocnej czwórki. Chcą, aby ich nauczyciele byli przygotowani merytorycznie i metodycznie do prowadzenia zajęć, gdyż mają świadomość, że te czynniki decydują o właściwym lub niewłaściwym przygotowaniu ich do egzaminu maturalnego. Należy zaznaczyć, jak widoczna jest różnica między obrazem nauczycieli, którzy rzeczywiście uczą badanych uczniów, a obrazem nauczycieli przez nich stworzonym. Model idealnego nauczyciela zrodził się z tęsknoty młodzieży za pedagogiem, który przestanie ją bawić, a zacznie poważnie traktować jej edukację. Dyrektor, dzięki analizie powyższych odpowiedzi, uzyskał informacje nie tylko o nauczycielach, ale i o uczniach uczęszczających do szkoły, którą zarządza. Dowiedział się, czego oczekują od szkoły, więc łatwiej mu będzie sprecyzować wymagania względem nauczycieli. Zgromadzony materiał powinien stać się przyczynkiem do dyskusji podczas obrad rady pedagogicznej, punktem wyjścia do organizacji szkoleń dla nauczycieli, a nawet godzin wycho-

cji. Powyższe odpowiedzi świadczą na korzyść nauczyciela. Uczniowie widzą w nim bowiem opiekuna, przewodnika i do pełnienia takich ról wychowawca młodego pokolenia, które czuje się zagubione we współczesnym chaosie, powinien być przygotowany. Potrzeby uczniów muszą zostać uwzględnione w planach pracy szkoły.

Respondenci bez trudu odpowiedzieli na pytanie łączące w sobie dwa poprzednie: Co powinien umieć nauczyciel XXI wieku? Oto oczekiwania współczesnej młodzieży (w nawiasie uwzględniono liczbę wskazań). Nauczyciel powinien umieć porozumiewać się z młodzieżą i mieć z nią dobry kontakt (52), zapanować nad uczniami, dobrze tłumaczyć i wyjaśniać pewne pojęcia na przykładach z życia codziennego (16), przekazać wiedzę związaną z danym tematem lekcji (14), przekazać wiedzę w sposób efektywny (14), zrozumieć ucznia oraz jego życiową sytuację (6), zainteresować tematyką zajęć (6), sprawnie obsługiwać sprzęty elektroniczne (6), pomagać uczniom słabszym oraz mającym problemy (5),

## Bibliografia:

- Ćwiertniewicz G., *Dyrektor jako lider rady pedagogicznej*, „Dyrektor Szkoły” 2012/5
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008
- Krzychała S., Zamorska B., *Dokumentarna ewaluacja szkolnej codzienności*, Wrocław 2008
- MacBeath J., Schratz M., Meuret D., *Czy nasza szkoła jest dobra?*, Warszawa 2003
- Świda-Ziemba H., *Ta dzisiejsza młodzież. Stereotypy na temat młodzieży licealnej*, [w:] K. Kruszewski (red.), *Pedagogika w pokoju nauczycielskim*, Warszawa 2000
- Tołwińska B., *Kierowanie szkołą: rola dyrektora – partycypacja nauczycieli*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i w jej otoczeniu*, Warszawa 2011

być wyrozumiały i empatyczny (5), słuchać ucznia, dążyć do porozumienia z nim, prowadzić lekcję tak, aby uczniowie czuli się bezpiecznie, nie stresowali się, byli zadowoleni z nauki (5), w fajny i ciekawy sposób przekazać swoją wiedzę, czasami rozmieszyć klasę, przez co może nauczyć klasę czegoś innego niż tylko jak zdobywać wiedzę, czasami odpuścić i zrobić wolną lekcję (5), zaangażować ucznia do pracy i zachęcić go do samodzielnego zgłębienia danej dziedziny (4), prowadzić zajęcia tak, aby zaciękały wszystkich uczniów (4), wykorzystywać w nauczaniu poczucie humoru (4), każdego ucznia traktować indywidualnie (4), pomóc uczniowi w każdej sytuacji (4), przekonać uczniów, że należy go szanować, ale i on powinien szanować ucznia (4), odpowiedzieć na każde pytanie (3), przyznać się do błędu (3), zainteresować ucznia lekcją (2), stosować zasady, dzięki którym uczniowie będą zdyscyplinowani (2), wykorzystywać współczesne metody nauczania (2), oswoić ucznia z tematem lekcji (1), swoją nauką „hipnotyzować”, tzn. by uczniowie słuchali go na lekcjach i nie mieli ochoty zasnąć z nudów (1), łączyć przyjemne z pożytecznym, przez co żyje się ze swoimi uczniami i będzie przez nich doceniany, nauczyciel nie powinien wyżywać się na uczniach z powodu zdenerwowania lub innych problemów (1), umieć karate, pływać, czytać (1), przygotować młodzież do egzaminu maturalnego (1), dobrze wykonywać swoją pracę (1), być wzorem dla innych (1), zachować dystans wobec uczniów (1), traktować uczniów sprawiedliwie (1), dotrzeć do psychiki ucznia (1), przekazać podstawową wiedzę na temat biznesu, aby uczniów uczyć nie tylko jak być robotem, ale także biznesmenem (1).

Dokonując analizy odpowiedzi na trzy pierwsze pytania, można było przewidzieć, że czwarte będzie ich uzupełnieniem, potwierdzeniem. Młodzi ludzie chcieliby, aby pedagodzy potrafili ich zrozumieć, ale jednocześnie umieli ujarzmić klasę, która zachowuje się

niewłaściwie. Oczekują, że nauczyciele poszczególnych przedmiotów będą przygotowani pod względem merytorycznym i metodycznym do prowadzenia zajęć. Przyznają, że szybko się nudzą i zależy im, aby lekcje były interesujące i efektywne. Nie mają szacunku do nauczyciela, który przez 45 minut dyktuje wszystko to, co znajduje się w książce, więcej – nie przygotowują się później na jego zajęcia. Chcieliby podążać za mistrzem, człowiekiem z pasją, za kimś, kto ich zainspiruje, wskaże drogi dotąd nieodkryte.

**Pedagog powinien być przede wszystkim wyrozumiały, miły, sprawiedliwy, pomocny, zabawny, komunikatywny i cierpliwy, później – wykształcony czy przygotowany do lekcji.**

Czy można więc jednoznacznie stwierdzić, że uczniowie nie interesują się szkołą? Czy nauczyciele rzeczywiście nie odgrywają w ich życiu żadnej ważnej roli? A co wynika z ewaluacji? Wypowiedzi młodzieży świadczą o tym, że nauczyciele wciąż mogą liczyć na jej uznanie, ale nie zdołają go tylko dlatego, że wykonują taki, a nie inny zawód. Muszą na szacunek zapracować. Jak? Przede wszystkim powinni nad sobą pracować, dążyć do perfekcji. W jakim zakresie? Wskazaniem przez uczniów, a omówionym powyżej. Często słyszy się, że nauczyciel, by zwrócić uwagę ucznia, musi udawać animatora gier i zabaw. Czy z odpowiedzi uczniów można wywnioskować, że chcieliby zamiast do szkoły przychodzić do cyrku albo żeby nauczyciel był klaunem? Nie. Młodzież liczy tylko na odrobinę poczucia humoru, życzliwego uśmiechu, człowieka.

### Nie taki diabeł straszny...

Powyższa nierozbudowana ewaluacja pomogła rozpoznać potrzeby uczniów. Oczekują oni w większości pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Teraz

należy zastanowić się, jak tę potrzebę zaspokoić. To już rola całego grona pedagogicznego. Trzeba określić takie formy wsparcia, które przyniosą oczekiwane efekty.

Jakich informacji dostarczyły wyniki ewaluacji dyrektorowi? Przede wszystkim, jacy uczniowie uczęszczają do danej szkoły – młodzież wymagająca wsparcia. Następnie, jak postrzegani są nauczyciele, czy radzą sobie ze spoczywającymi na nich obowiązkami. W końcu, jakie działania należy podjąć, aby ich działalność była bardziej efektywna, aby przyczyniała się do poprawy jakości pracy szkoły.

Co dała ewaluacja nauczycielom? Pokazała, że nie są wcale tak idealni, za jakich mogliby się postrzegać, ale nie uchodzą też za nieudaczników. Wnioski wyznaczyły kierunek zmian choćby w zakresie samokształcenia czy dokształcania się. Myślę, że ewaluacja wyeksponowała potrzeby uczniów, więc skonkretyzowała zadania, którym w najbliższym czasie będzie musiał sprostać nauczyciel szkoły, w której badanie zostało przeprowadzone. Ewaluacja dowiodła także, że uczniowie rzeczywiście potrafią wypowiedzieć się o swoich pedagogach obiektywnie, bez wskazywania nazwisk, nauczanych przedmiotów czy obrażania. Potraktowałbym ich wypowiedzi jako głos w sprawie edukacji i wychowania młodego pokolenia.

Ewaluacja pomogła stworzyć sylwetkę nauczyciela, którego potrzebuje ta konkretna szkoła, o czym świadczy katalog epitetów opisujących nauczyciela tych uczniów. Podpowiedzieli gronu pedagogicznemu, co im się udaje, a nad czym powinni jeszcze popracować. Dyrektorowi pozostaje już tylko zastanowić się, jakie działania podjąć, aby osiągnąć zamierzone efekty. Nadzór pedagogiczny może naprawdę przyczynić się do poprawy jakości pracy szkoły i nie musi kojarzyć się z kontrolą z rozporządzeniem w rękę – ku radości wszystkich pracowników szkoły i uczęszczających do niej uczniów.