

# Dyrektor szkoły wychowawcą



**Włodzisław Kuzitowicz**

Pedagog, pracował m.in. jako wykładowca akademicki na WSP w Łodzi, dyrektor szkoły i poradni wychowawczo-zawodowej. Obecnie redaktor naczelny „Gazety Edukacyjnej”, wydawanej on-line jako wortal gazeta.edu.pl.



**C**óż jeszcze można napisać o dyrektorze? O dyrektorze jako pracodawcy, jako administratorze zarządzającym zasobami szkoły, jako kierowniku zespołu ludzkiego, oddziałującym na jego zgodne z celami szkoły działania, czy jako o tym, który sprawuje nadzór pedagogiczny, ale jest także pierwszym wśród równych – nauczycielem, przewodniczącym pracom rady pedagogicznej?

Od chwili gdy napisałem te zdania, minęło już 5 lat. Przez ten czas dyrektorom szkół nie tylko nic z ich obowiązków nie ubyło, a nawet pojawiła się jeszcze najnowsza wersja nadzoru pedagogicznego – ewaluacja zewnętrzna i wewnętrzna oraz kontrola zarządcza. A przecież cały czas koleżanki i koledzy dyrektorzy kierują nie fabrykami, a placówkami edukacyjnymi! Szkoła to nie tylko zakład pracy, jednostka budżetowa, instytucja zaspokajająca potrzeby społeczne. To także, a może przede wszystkim, środowisko wychowawcze! Czy można być jej dyrektorem, będąc znakomitym menedżerem, nowoczesnym kierownikiem-liderem i nie realizując się jednocześnie w roli wychowawcy?

Oczywiście, nie mam na myśli tego, że dyrektor ma być wychowawcą klasy (choć i takie przypadki się zdarzają), lecz to, aby funkcjonował on w szkolnym środowisku wychowawczym jako jeden z jego ważnych elementów. Bo skoro nietrudno wykazać, że w środowisku ważne role wychowawcze mogą, i powinny, odgrywać takie osoby jak woźna, sprzątaczką czy szatniarką, a także sekretarką czy kasjerka<sup>2</sup>, to dziwne byłoby, gdyby dyrektor szkoły nie był wychowawcą.

Ale co to właściwie oznacza, że ktoś jest wychowawcą? Wbrew pozorom, odpowiedź na to, zdawałoby się, proste pytanie wcale nie jest taka oczywista. Poszukiwanie definicji tego po powtarzanego pojęcia należałoby rozpocząć od encyklopedii

i słowników. Siedząc przy komputerze, trudno powstrzymać się przed sprawdzeniem, co o tym napisano w Wikipedii. I tu pierwsza niespodzianka: „Wychowawca – osoba pełnoletnia pełniąca funkcję wychowawczą w stosunku do innych osób”<sup>3</sup>. Cóż nam przychodzi z takiej definicji – że masło to substancja maślana? Pierwszy błędny trop. Szukajmy dalej. „Wielki słownik poprawnej polszczyzny” pod redakcją prof. Andrzej Markowskiego podaje, że wychowawca to „Osoba wychowująca innych, kształtująca ich osobowość”<sup>4</sup>. I przy tym pozostajmy. A co na ten temat piszą uczeni pedagogicy? W „Nowym słowniku pedagogicznym” profesor Wincenty Okoń podaje taką definicję wychowawcy: „Termin ten oznacza osobę, która zajmuje się wychowaniem dzieci, młodzieży bądź dorosłych, mając do tego formalne kwalifikacje”<sup>5</sup>.

Widać już, że nie uciekniemy przed zdefiniowaniem pojęcia „wychowanie”. W tym miejscu odstąpię jednak od cytowania kolejnych definicji uczonych pedagogów, gdyż to nie tylko nie wyjaśniłoby sprawy, lecz jeszcze dodatkowo ją zagmatwało. A to dlatego, że nie tylko sposób rozumienia oddziaływań wychowawczych zmieniał się na przestrzeni dziejów, ale także specyfika pedagogiki jako nauki powoduje, że ilu uczonych, tyle poglądów na ten sam temat.

Zaryzykuję więc definicję wychowania własnego autorstwa. W zasadzie jest ona kompilacją wielu różnych poznanych przeze mnie definicji, które nałożyłem na osobiste doświadczenia praktyka-wychowawcy. Otóż najlepiej będzie przyjąć, że „Wychowanie to wszelkie podejmowane świadomie działania wobec drugiego człowieka (lub grupy ludzi), których celem jest (pozytywne) wpływanie na jego (ich) rozwój, a w szczególności na kształtowanie jego (ich) postaw i systemu wartości”. I tylko od tego, jakie będą owe „wszelkie” działania, zależeć będzie,

z jakiego typu wychowaniem będziemy mieli do czynienia. W wychowaniu autorytarnym będą to rygorystycznie stosowane nakazy i zakazy, systemy kar i nagród. Ten sposób wychowania nazywany jest „urabianiem” albo „formowaniem”. Jednak w demokratycznych społeczeństwach dominuje inna paleta środków wychowawczych. Najczęściej wychowawca, zamierzając wpłynąć na wychowanka, stara się nawiązać z nim pozytywny kontakt, a następnie przykładem osobistym, ukazywaniem wzorców, zachętą i wsparciem wzmacnia motywację i stwarza optymalne warunki do rozwoju wychowanka, z poszanowaniem jego autonomii, indywidualnych potencjałów i dokonywanych przez niego wyborów własnej drogi życiowej.

Tyle teorii. Co z niej wynika? Kiedy i w jaki sposób dyrektor współczesnej polskiej szkoły może być, w takim rozumieniu, wychowawcą? Piszę „w takim rozumieniu”, gdyż z moich obserwacji wynika, iż bez specjalnych starań dyrektorzy najczęściej sprowadzani są do roli szkolnego narzędzia autorytarnego wychowania. „Uspokój się, bo cię zaprowadzę do dyrektora!” – to jakże często spotykany sposób radzenia sobie z trudnym uczniem przez nie najlepszych nauczycieli. Ta instytucja „dywanika” sprowadza dyrektora do roli nie tyle wychowawcy, co przysłowiowego „złego policjanta”.

Jak więc być dyrektorem-wychowawcą wspierającym, otwierającym, współtworzącym przyjazne dla uczniów środowisko wychowawcze szkoły? Zanim przejdę do zaprezentowania przykładów takiego działania, jeszcze jedna uwaga z kategorii „podstawy teoretyczne”. Jako że moje wykształcenie pedagogiczne ma swe korzenie w pedagogice społecznej, przywołam w tym miejscu jej punkt widzenia na metody oddziaływań wychowawczych. Otóż obok najczęściej stosowanej metody indywidualnych przypadków, kiedy to wychowawca, nawiązując bezpośredni stosunek wychowawczy, uruchamia cały arsenał form wpływu osobistego (takich jak wyrażanie aprobaty i dezaprobaty, perswazja, wysuwanie sugestii, instruowanie), może to być także metoda grupowa i tzw. środowiskowa. Tę ostatnią, w naszym przypadku, należy rozumieć w wersji „organizowania środowiska wychowawczego”. Jakie z tych, wypracowanych przez teoretyków, koncepcji metodycznych płyną wnioski dla praktyki codziennego funkcjonowania dyrektora jako wychowawcy? Oto kilka propozycji konkretnych form, w jakich może on realizować się w tej roli.

Zacznijmy od klasyki. Jako że w każdym statucie szkoły zapisano system kar i nagród, z przewidzianych tam procedur ich stosowania wynika także określona rola dyrektora szkoły. Cała sztuka polega na tym, aby dyrektor potrafił zachowy-

wać właściwy balans między jednymi a drugimi, aby nie dał się sprowadzić jedynie do roli wspomnianego wyżej „złego policjanta”, egzekutora wymierzającego kary. Doradzałbym rolę „sędziego sprawiedliwego”, czasem nawet mamy lub taty, którzy – zanim ukarzą – wysłuchają, zawieszają wykonanie kary, pod warunkiem poprawy, a nawet przebaczą, dodając: „żeby mi to było ostatni raz!”.

Dyrektor-wychowawca to osoba, która na co dzień jest dostępna dla uczniów, którą można spotkać przed lekcjami i podczas przerw, która zagadnie na aktualny temat, zapyta o poznane wcześniej problemy ucznia. Najłatwiej funkcjonować w ten sposób dyrektorom niewielkich szkół, w których można poznać wszystkich uczniów z imienia i nazwiska. Ale i dyrek-

torzy szkolnych molochów niechaj nie rezygnują z bezpośrednich, nieformalnych kontaktów z uczniami.

Wszystkich kolegów i koleżanek dyrektorów, którzy przytłoczeni ogromem czynności urzędowo-formalnych nie znajdują czasu na takie bezpośrednie kontakty, informuję, że zawsze pozostaje im trzecia metoda. Powinno to być twórcze zaadaptowanie do naszych potrzeb metody środowiskowej, wypracowanej przede wszystkim na gruncie pracy socjalnej. Bo na pracę metodą grupową, nawet przyjmując, że od-

dział szkolny to grupa, dyrektor szans nie ma.

Zawsze może za to, wraz z zespołem kierowniczym, pedagogiem i/lub psychologiem szkolnym, a także – jeśli się – z pielęgniarką lub lekarzem, stworzyć operatywny zespół, opracowujący diagnozę potrzeb edukacyjnych, słabych i mocnych stron szkoły, zagrożeń i szans, jakie tkwią w jej otoczeniu, i na tej podstawie wypracować zaakceptowany przez wszystkie szkolne organy (radę pedagogiczną, radę rodziców i samorząd uczniowski) program rozwoju szkoły jako środowiska wychowawczego, wspierającego możliwie wszechstronny rozwój jej uczniów. Działając w tej formie, choć pośrednio, lecz jakże skutecznie, dyrektor szkoły także realizuje się w roli wychowawcy. Niektórzy dyrektorzy, kierujący szkołami na wsiach lub w małych miasteczkach, mogą iść o krok dalej, stając się animatorami lokalnych środowisk, które dzięki ich inicjatywom i wiodącej roli szkoły, jako jedynej instytucji oświatowo-wychowawczej, będą także stawały się środowiskami wychowawczymi.

Bo nie miał racji profesor Okoń, gdy napisał, że wychowawcą zostaje się, mając formalne kwalifikacje. Nie trzeba być magistrem pedagogiki, można nawet nie mieć tzw. przygotowania pedagogicznego. Działając w taki sposób, wychowawcą może być także dyrektor-prawnik lub dyrektor-ekonomista.

## **Wychowanie to wszelkie podejmowane świadomie działania wobec drugiego człowieka (lub grupy ludzi), których celem jest (pozytywne) wpływanie na jego (ich) rozwój, a w szczególności na kształtowanie jego (ich) postaw i systemu wartości.**

### **Bibliografia:**

- Kuzitowicz W., *Korpus dyrektorów szkół czy pospolite ruszenie*, „Gazeta Szkolna” 7–8/2008. Tekst ten wszedł także w skład książki: Kuzitowicz W., *Polska szkoła w cieniu IV RP*, s. 153 (dostępna pod adresem: [http://www.wydawnictwo.wsp.lodz.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24%3Apolska-szkola-w-cieniu-iv-rp&catid=1&Itemid=5](http://www.wydawnictwo.wsp.lodz.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=24%3Apolska-szkola-w-cieniu-iv-rp&catid=1&Itemid=5)).
- Kuzitowicz W., *O pracownikach szkoły niebędących nauczycielami*, „Gazeta Szkolna” 9–10/2008. Artykuł przedrukowany w: Kuzitowicz W., *Polska szkoła w cieniu IV RP*, s. 157–162.
- Wielki słownik poprawnej polszczyzny pod red. A. Markowskiego, PWN, Warszawa 2008.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 2004.