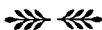


rendelkeznek-e az önálló gyakorláshoz szükséges ismeretekkel, jártasságokkal és készségekkel.

11. A készségeket tartós és tudatos ismeretekre kell építenie a pedagógusnak. Ezért a gyakorló órákon is szükségszerű mozzanat az elméleti anyag felidézése. A felidézés gyakran kapcsolható a házi feladat ellenőrzéséhez. *Altalában:* az egész osztályt úgy vonhatjuk be az elméleti anyag aktív felelevenítésébe, ha a szükséges ismereteket kérdésekkel újítjuk fel. Hasznos ez az eljárás abból a szempontból is, hogy megoldáshoz viszonylag kevés idő szükséges.



DRIEN KÁROLY
Szeged, Tanárképző Főiskola

Az iskolavezetés elmélete és gyakorlata

A modern szocialista iskola oktató-nevelő munkájával szemben támasztott társadalmi igények alapvető változást idéztek elő az oktatás, a képzés és a nevelés szervezeti formáiban, tartalmában és módszereiben és ez jelentősen kibát az iskolavezetéssel szemben támasztott követelményekre is. Iskoláink belső életének és munkájának minőségi átépítése, a kor színvonalára való emelése ma már nem oldható meg a régi vezetési formákkal, módszerekkel. Nagyon alaposan átgondolt olyan tervszerű, céltudatos, rendszeres vezetési tevékenységre van szükség, amelyben teljes mértékben érvényesülnek a tudományosan megalapozott vezetés irányelvei. A ma igazgatójának tehát tanulmányoznia kell a vezetés elméletét és gyakorlatát, hogy az irányítása alatt álló iskola mindennapi munkájából kiküszöbölhesse mindazokat a tényezőket, amelyek akadályozzák az iskolát abban, hogy teljesítse társadalmi funkcióját. Az igazgatók ilyen irányú önképzésében ma még a legnagyobb akadályt az jelenti, hogy a pedagógiai tudomány eddig még nem mérte fel és nem elemzte az iskolák jelenlegi vezetésének problematikáját és nem dolgozta ki a korszerű iskolavezetés alapvető elméleti és gyakorlati kérdéseit. Szerkesztőségünk a most megindított új rovatban a vonatkozó hazai és külföldi irodalom, valamint a vezetéssel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok összegyűjtésével és rendszerezésével kíván segítséget nyújtani az iskolavezetés tudományos alapokra épülő továbbfejlesztéséhez.

Az iskolavezetés célja, tartalma és folyamata

A vezetés tudományos módszereinek világszerte fokozódó jelentőséget tulajdonítanak az iparban, a mezőgazdaságban, a köz-

igazgatásban, a kutatásban és hasonlóknban. Egyre többet lehet hallani a vezetés-tudományról, melynek feladata, hogy tudományosan megalapozza a társadalmi munka különböző területeinek irányítását s ezzel biztosítsa a rendelkezésre álló anyagi eszközök és szellemi energiák hatékonyabb felhasználását, a terület jellegének megfelelő jobb mennyiségű és minőségű eredményeket.

A nevelésben persze nehezebb a tudományos vezetés módszereit alkalmazni, mint pl. a modern iparban, mert a közoktatást a sok szétszórt „kisüzem” jellemzi. Ugyanakkor világos, hogy a nevelés területén is szükség van a tervszerű és egzakt módszereket alkalmazó vezetésre, különösen ma, a nevelés válsága idején, amikor az ilyen vezetés segítheti a válság leküzdését, hiánya viszont fokozhatja, súlyosbíthatja.

Az a vezetés (igazgatás, felügyelet), amely ma általában jellemzi a köznevelést, olyan időkben alakult ki, amikor a világ lassan mozgott s a nevelés feladatai is lassan változtak. Ez a vezetés már nem alkalmas arra, ami ma legfontosabb feladat: a nevelés eredményeinek folytonos értékelése s az erre épülő folytonos változtatás: a rendszer összhangba hozása a változó világ követelményeivel.

Az emberiség jövőjét munkáló tervek megvalósításában egyre több szerep jut az iskolának. Fokozódnak az iskola oktató-nevelő munkájával szemben támasztott társadalmi igények és ez jelentősen kibát az iskolavezetéssel szemben támasztott követelményekre is. Eppen ezért az iskolavezetés céljának, feladatainak, tartalmának és folyamatának meghatározásánál nem indulhatunk ki csupán az igazgató szubjektív személyéből, hanem a tudomány, a technika és a társadalom objektív követelményeit kell alapul vennünk. Az iskolavezetés célja tehát nem vezethető le

induktív úton magából az iskola szervezetéből, hanem a tudomány, a technika és a társadalom fejlődéséből kiindulva lehet és kell a célokat meghatározni.

Az iskolavezetés céljának meghatározásánál nem elég ha csupán a különböző rendeletek és utasítások hivatalos jellegét vesszük figyelembe, minden körülmények között tekintetbe kell venni a nevelés valóságának bonyolult jellegét, amely függvénye az igazgató és a testület, valamint a nevelők és a tanulók egymás közti viszonyának és a családdal való kapcsolatoknak.

Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az iskola pedagógiai irányításában a kitűzött célok megvalósításánál számolni kell a menet közben keletkező problémákkal és konfliktusokkal.

Az iskola pedagógiai irányításával foglalkozó szerzők az igazgatással kapcsolatban az alábbi tartalmi tényezőket különböztetik meg:

1. Az oktató-nevelő munka szervezése.
2. A nevelők pedagógiai és módszertani irányítása.
3. Az igazgató munkatársai által végzett munka ellenőrzése.

Az iskolavezetés tartalma tehát elsősorban az iskolában folyó oktató-nevelő munka, valamint a tanulók tanulási folyamatának irányítása. Ezt a feladatot az igazgató hospitálások révén szerzett tájékozódás, különböző beszélgetések, vizsgák és általában az ellenőrző tevékenység segítségével valósítja meg.

Az eddig elmondottakból az is következik, hogy az igazgatás jóval több annál, mint különböző rendeletek és utasítások végrehajtása. Az érdekeltek — tanár és tanítvány közt létrejött olyan bonyolult kapcsolatokról van szó, amelyeket nem lehet különböző utasításokkal szabályozni, vagy az elért eredmények mérésével ellenőrizni.

Régebben az iskolavezetés egész problematikája beleolvadt „az iskolaszervezetbe”. Korunkban az iskolavezetés a pedagógia tudomány egyik ága, amelyet ma még nagyon szerényen tartak fel. Határtudomány ez, amely nemcsak a többi pedagógiai diszciplínákra támaszkodik, hanem más segédtudományokra is, amelyek elméleti és gyakorlati vonatkozásban egyaránt segítik abban, hogy küldetésének minél jobban megfeleljen.

Az iskolavezetés elmélete és viszonya a többi pedagógiai diszciplínákhoz

Az iskolavezetés tudományossá tételében alapvető fontosságú, hogy az igazgató széleskörű tájékozottsággal bírjon az összes peda-

gógiai diszciplínákban, főleg a nevelés-lélektanban a neveléseméletben, a didaktikában és a tantárgyi módszertanokban. A korszerű iskolavezetésnek tudomásul kell vennie az előttünk lezajló pedagógiai forradalmat, amely nemcsak a formákra, a tartalomra és a módszerekre korlátozódik, hanem érinti a gondolkodás és a cselekvés területeit is.

A múltban az iskolavezetési tevékenységet kedvezőtlenül befolyásolta a komplex pedagógiai jelenségek nem kielégítő megoldása, az általános nevelési célok deklaratív hangoztatása, közismert igazságok unostaltalan való ismételtetése, a nevelés gyakorlatában jelentkező pedagógiai situációk szimplifikálása és azok a törekvések, amelyek a gyakorlatban felmerülő pedagógiai problémák konfliktusmentes megoldására törekedtek.

A szocialista pedagógia elmélete ma már tisztában van ezekkel a hiányosságokkal és keresi a tudományosan megalapozott megoldások lehetőségét. A pedagógia területén jelentkező újabb és újabb áramlatok, törekvések egyre jobban hatnak a nevelés mindennapi gyakorlatára és egyre határozottabb törekvések tapasztalhatók, amelyek az oktató-nevelő munka korszerűsítésével kapcsolatos elméleteket a pedagógiai valóságba ágyazva akarják megvalósítani.

Ez szükségképpen azt jelenti, hogy az iskolavezetésben feltétlenül figyelembe kell venni a pedagógiai elméletben jelentkező újat, mindazt, ami új, amit haladó, amit a modern pedagógia és pszichológia felkínál az iskolai oktató-nevelő munka jobbátételére.

Az individuálpszichológia és a szociálpszichológia szerepe az iskolavezetésben

A hétköznapi szóhasználatban a vezetés fogalma kettős tartalomra utal. Jelenti az emberek vezetését, másrészt mindenféle, ezenkívül fennmaradó funkciót, legnagyobb részt szakirányítást.

A pszichológia a vezetés fogalmát az első értelemben használja és a vezetést olyan tevékenységnek tekinti, mely a csoport — a mi esetünkben a testület — tagjait befolyásolja. A testület céljait és teljesítményét érintő viselkedésünkben.

A vezetés fogalmának helyes meghatározása tehát nemcsak akadémikus, elméleti jelentőségű, hanem elsősorban gyakorlati célú és kihatású. Nem véletlen, hogy azok, akik a klasszikus szervezésemélettel a „vezetés” fogalmát leszűkítik a „formális szervezetek” „formális vezetésére”, lebecsülik és nem használják fel a pszichológia tudományának módszereit a vezetés kérdésében.

A hagyományos pszichológiai szemlélet központi kérdésének a vezető személyi alkalmasságát tekintette, csak később merültek fel a vizsgálat újabb szempontjai. A vezetésre való alkalmasság pszichológiája tulajdonképpen alkalmasságmélet volt. A klasszikus szervezőelmélet elsősorban a szakirányítást tekintette fontosnak. Újabbban azonban fokozottabban előtérbe kerültek a vezetés humán szempontjai is. Ennek értelmében a tudományos megalapozott iskolavezetés feltételezi, hogy a vezető ismeri a rábízott emberek lelki életét és célszerűen hatást is képes arra gyakorolni. Az igazgatónak ismernie kell munkatársainak jó és rossz tulajdonságait, jellemüket, érdeklődési körüket, kívánásaikat, vágyaikat, eszméiket, munkájuk irányultságát, a munkahely hatását, a kölcsönös kapcsolatok alakulását és tisztában kell lennie a munkatársaira gyakorolt hatás lehetőségeivel és korlátaival is. Mindez jelentősen befolyásolja a nevelők tevékenységének határfokát.

A pszichológiai ismeretek figyelembevétele a tanári munka irányításánál sokkal fontosabb, mint bármely más foglalkozásnál, hiszen itt nem valamiféle mechanikusan végzett munka irányításáról van szó, hanem olyan alkotó jellegű tevékenység kibontakoztatásáról, amelynek végső eredménye sokban függ a nevelők lelki diszpozíciójától. A pedagógiai munka sokkal nehezebben mérhető, mint a más foglalkozási ágakban végzett tevékenység. Éppen ezért itt döntő szerepe van a lelkiismeretesen, becsületesen végzett munkának, amit jelentős mértékben befolyásol a pedagógus pszichikai beállítottsága.

A pszichológiai ismeretek fontosságának hangsúlyozását szükségessé teszi az is, hogy a nevelő mindig példakép is egyúttal a tanuló előtt és magatartásából vonják le tanítványai, hogy mi a helyes és mi a rossz. Az ifjúsággal végzendő munka pszichológiai sajátosságai tehát megkívánják, hogy a nevelőnek tekintélye legyen és példaképpül szolgálhasson.

Az iskolavezetés sikere érdekében feltétlenül szükséges, hogy az igazgató megfelelő pszichológiai ismeretek birtokában közeledjék kártársaihoz, hogy azok magukéva tegyék az iskola célkitűzéseit, minél lelkiismeretesebben törekedjenek azok megvalósítására és ápolják a testületi szellemet, amely az egységes pedagógiai ráhatás szempontjából igen fontos.

Az igazgató a testületben a szabályozó, az irányító szerepet kell hogy betöltse és igyekezzék a testület tagjainak munkáját koordinálni. Külön is hangsúlyozni szeretném, hogy az igazgató és a tanári testület sikeres közös munkájának alapvető feltétele, hogy az igazgató mindig pszichológiai aspektusból,

a pszichikum ismeretén alapuló pedagógiai szaktudással közelítse meg a problémákat és teremtsen összhangot és békét a testületben.

Az iskolavezetés néhány szociológiai problémája

Az emberi kapcsolatok fejlesztésének problémája egyre nagyobb szerepet kap az élet minden területén, ami természetes is, hiszen egy-egy csoport célját képező közös feladatok eredményes megoldása, a kollektíva tagjaiban az alkotásvágy felébresztése, a készségek és képességek fejlesztése igen sokban attól függ, milyen az ember-ember viszonya a munkatársak között.

Minden ember hajlandó — saját céljainak megvalósítására tekintve — együttműködni a közös cél érdekében, ha nem érzi magát „háttérbe szorítva”. Az ember hajlandó jelentős erőfeszítésekre is, ha ezzel, a maga fontos szükségletei is kielégítést nyernek.

Az ember „erkölcsi kötelezettsége” következtében a fizetésével arányban állón túli felelősségvállalásra is hajlandó, ha a feladat végrehajtása érzelmi köteléket teremt közte és a feladatot kitűző igazgató között. Minél inkább személyes tevékenységgé válik a munka, annál nagyobb a pedagógus erkölcsi elkötelezettsége. Alapvető jelentőségű követelés tehát, hogy a nevelők kapcsolata egészségesen alakuljon a testületen belül.

A nevelők különböző adottságokkal, érdeklődésekkel, tervekkel és nézetekkel rendelkeznek, éppen ezért irányításuk is csak differenciáltan lehetséges. Döntő, hogy munkájuk értékelésénél ne érvényesüljön semmiféle szubjektívizmus.

A jó iskolavezetés feltételezi, hogy az igazgató ismeri kollégáinak nézeteit, azok alakulását és a különböző döntéseknél kikéri véleményüket. Tévedés azt hinni, ha az igazgató tanácsot, véleményt kért kollégáitól, tekintélye szenved csorbát. Nem szégyen véleményt kérni, hiszen a pedagógiai munka sokrétűsége megköveteli, hogy a testület tagjai saját kezdeményező munkájukkal járuljanak hozzá a tanári kollektíva munkájához. Az igazgató csakis kollégáival tanácskozva, velük együtt oldhatja meg jól feladatát.

Sajnos, ma még nem rendelkezünk az iskolavezetéshez szükséges információk kidolgozott rendszerével. Az igazgató, de általában a felügyelők is csak sokéves gyakorlati munkával szerzett tapasztalataikra vannak utalva. Úgy gondolom, még a közeljövőben sem lesz mód az informáltság szükséglet racionális kielégítésére, arra, hogy az igazgatók a hatáskörükbe tartozó területen tudományos módszerekkel és technikával gyűjthessenek szociológiai jellegű információkat. Az

iskolavezetés szociológiai problémáinak eredményes megoldását segítené, ha megfelelő szociológiai felkészültségű szakemberek — akik pszichológiailag és pedagógiailag is képzettek — kidolgoznak az iskolai szociológiai felmérés módszereit.

Az iskolavezetés színvonalának emelése szempontjából fontos lenne, hogy az igazgatók foglalkozzanak azokkal a szociológiai feltételekkel is, amelyek a pedagógus harmonikus fejlődését biztosítják.

Az ifjúság nevelésének irányítása szempontjából fontos lenne annak szociológiai vizsgálata is, hogy milyen a tanulók profílija a kapitalizmusból a szocializmusba való átmenet társadalmi feltételei között, továbbá azt is rendszeresen vizsgálni kellene, hogy a társadalom materiális életében beállott változások, valamint a kulturális és ideológiai téren tapasztalható jelenségek miként hatnak ifjúságunkra.

A testületen belüli emberi kapcsolatok helyes kialakítása döntő politikai feladat is, feltétele a demokrácia érvényesülésének az igazgatás munkájában. Éppen ezért az iskolavezetés eredményességének fokozása érdekében feltétlenül szükséges, hogy az iskolák igazgatói tanulmányozzák ezt a tudományos diszciplínát és a szociológiai vizsgálatok alkalmával kapott eredményeket alkalmazzák iskolavezetési munkájukban.

A filozófia, az etika, a pszichológia és a pedagógia komplex felfogásának jelentősége az iskolavezetésben

A személyiség erkölcsi tudatának és magatartásának formálása egy sor tudományra épül: így pl. az etika feltárja a morál lényegét, speciális természetét, keletkezését és fejlődését. A pszichológia kutatja az erkölcsi tudat kialakulásának folyamatát és a konkrét személyiség magatartásának alakulását a közösségben, pedagógia pedig az erkölcsi nevelés szervezetének és módszereinek kérdését vizsgálja. Mindezek a tudományok a marxista filozófiára épülnek, hatáskörükben alkotó módon használják fel a filozófiát, amely megteremtí számukra a nevelőmunka metodológiai alapját.

Az embert tanulmányozó tudományok ilyen széttagoltsága azonban károsan jelentkezik a pedagógiai gyakorlatban. Éppen ezért az igazgatóknak nem szabad szem elől téveszteni, hogy a korszerű iskolavezetésben — az iskolai oktató-nevelő munka gyakorlatában — a filozófia, az etika, a pszichológia és a pedagógiai komplex érvényesítésére kell törekednie. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az etikát nem lehet elvonatkoztatni a nevelés konkrét feltételeitől, a konkrét személyiség-

től, annak jellemétől, nemétől, életkori sajátosságaitól, másrészt világosan kell látnia, hogy a személyiség erkölcsi kialakulásának folyamatát tanulmányozó pszichológia nem képes megoldani egyetlen egy feladatát sem az erkölcsről szóló filozófiai tanítás és az erkölcsi nevelés pedagógiai folyamatának ismerete nélkül.

A korszerű, filozófiai alapokon nyugvó iskolavezetés nem tűri a merev, sztereotív sablonokat, tág teret követel a nevelői alkotó aktivitás kibontakozása számára.

Olyan atmoszféra kialakítására van szükség, amelyben a testület minden tagja maximálisan érvényesítheti szakmai képességeit és nevelői művészetét.

A klasszikus és marxista filozófiai műveltség a pedagógiában — legalábbis a marxista pedagógiában — elengedhetetlen követelmény. A pedagógiának és segédtudományainak élő és intenzív kapcsolatai kell hogy legyenek a kor leghaladóbb filozófiájával. Ezt a követelményt az iskolavezetésnek úgy a maga, mint a nevelők számára feltétlenül tudatosítani kell.

Az iskolai munka pedagógiai irányításának néhány alapelve

Az iskolai munka pedagógiai irányításának alapelvein azokat az igazgatással szemben támasztott legfontosabb és legáltalánosabb követelményeket értjük, amelyek egyrészt a társadalmi feltételezettséget, másrészt a pedagógiai folyamat pszichológiai meghatározottságát tükrözik. Ezek az alapelvek a nevelés és az oktatás céljának meghatározásából következnek, bázisukat a pedagógiai és pszichológiai alapelvek, valamint az irányítási törvényszerűségeinek elmélete szolgáltatják.

Az elmondottakból nyilvánvaló, hogy az iskolai munka pedagógiai irányítását szabályozó alapelvek meghatározásánál egyrészt az oktatás és nevelés céljait meghatározó pedagógiai irodalomból, másrészt az oktatási folyamat pszichológiai törvényszerűségeinek tanulmányozásából, a pedagógiai alapelvekből a társadalomigazgatás általános elméletéből, valamint az iskolavezetés speciális problémáival foglalkozó irodalom tanulmányozásából kell kiindulni. A probléma ilyen alapon való megközelítése lehetővé teszi, hogy tudatosítsuk a magunk számára az iskolaigazgatással szemben támasztott követelmények széles skáláját. A magam részéről a következőkben a vezetéssel szemben támasztott követelmények közül főleg azokkal kívánok foglalkozni, amelyek alapját képezhetik az iskola pedagógiai irányítását szabályozó alapelvek megfogalmazásának.

A nevelés és az oktatás célját tekintve az

iskola pedagógiai irányításában főleg a cél-szerűséget, a munka szervezetségét, a vég-zett munka eredményeiről való megfelelő tá-jékozódást, valamint az eszméiség követelmé-nyeit kell érvényesíteni és lehetővé kell tenni a tanári és tanulói kezdeményezés érvénye-sülését.

Az igazgatás általános elméletének tör-vényszerűségi szempontjából az iskola pe-dagógiai vezetésében a lehető legpontosabb információkra kell törekedni és a szerzett információkat minden esetben megfelelően fel is kell dolgozni. A vezetés elmélete szempontjából igen fontos, hogy a kapott infor-mációk alapján megfelelő intézkedéseket te-gyünk, azok végrehajtását ellenőrizzük, és általában érvényesítsük a munka tudományos megszervezésének alapelveit.

Az iskolavezetés pedagógiai elveinek minél szélesebb alapon történő meghatározása fel-tételezi, hogy a *nevelők szempontjait, észre-vételeit is figyelembe* vegyünk, alaposan meg-vizsgálva mit tartanak ők maguk a legfonto-sabbnak az iskola pedagógiai irányításában. A nevelők ezen a téren igen gazdag tapasztalatokkal rendelkeznek, hiszen oktató-nevelő munkájukat az igazgató irányítja, és vele együtt vesznek részt az iskola igazgatásában.

A nevelők vezetéssel kapcsolatos vélemé-nyének, észrevételeinek számbavételére kér-dőíves módszerrel felmérést végeztünk. A kérdőívek beadása névtelenül történt, a ben-nünket érdeklő problémákkal kapcsolatban közvetett kérdéseket tettünk fel, remélve, hogy így a feleletek a lehető legőszintébbek lesznek.

Húsz városi és falusi iskola tanárait kér-deztük meg. A kérdőív 7 kérdéscsoportban vizsgálta a nevelők iskolavezetéssel kapcsola-tos véleményét. A kérdések az alábbiak vol-tak:

1. Elégedett-e az iskolában folyó munká-val?
2. Elégedettségének melyek a legfőbb okai?
3. Elégedetlenségének melyek a legfőbb okai?
4. Ismeri-e iskolájának perspektivikus és ez évi célkitűzéseit?
5. Iskolája célkitűzéseit magáénak vallja-e?
6. Elöljárójának mely tulajdonságait becsüli legjobban?
7. Elöljárójának mely tulajdonságait becsüli a legkevesebbre?

A kérdésekre 600 nevelőtől érkezett vá-lasz. A 600 nevelőből 36,67% nagyon elége-dett, illetve elégedett, 21,33% elégedetlen és 42% elégedett is meg nem is az iskolában folyó munkával.

A nevelők elégedettségének és elégedetl-eségének okait vizsgálva azt látjuk, hogy több-ségük, 85,77% a közösséget — a mikroklímát

—, amelyben dolgozik, jelölte meg elégedett-sége legfőbb indokául.

Az elégedettség másik legfőbb okául a ne-velőmunkához való viszonyt jelölték meg, ez 58,98%; az elégedettséget kiváltó okok kö-zött harmadik helyen a pedagógus nyári sza-badsága szerepel (24,66%). Az elégedettséget kiváltó további tényezők között még a kö-vetkezők szerepeltek: a továbbképzés lehe-rősége 19,32%, az iskola igazgatójának mun-kastílusa és szervezőképessége 18,66%, az igaz-gatónak a nevelőkhöz való viszonya 18%.

A gyenge kereseti lehetőséget a megkér-dezettek 78,33% jelölte meg elégedetlensége legfőbb okául. Az elégedetlenséget kiváltó okok között a második helyen — 69%-kal — a tanulók alacsony erkölcsi színvonala és hiányos ismeretei szerepeltek; a nevelők 30,67%-a elégedetlensége okául az igazgató-nak a tanárokkal való rossz kapcsolatát je-lölte meg, 32,33%-a pedig elégedetlenségét az *iskolavezetés alkalmatlan volta*, rossz stílusa és a helytelen szervezőmunka miatt fejtette ki.

A kérdőívek további elemzése azt mutatja, hogy az elégedetlenséget kiváltó okok között *jelentős mértékben* szerepel az *igazgatóknak a tanárokhoz való viszonya, a vezetés stílusa, az iskolai munka megszervezése.*

Érdekes felfogást tükröznek az igazgató legjobban megbecsült és legkevésbé értékelt tulajdonságaira adott válaszok: a 600 meg-kérdezett nevelő 29%-a az igazgató legérté-kebb tulajdonságainak minősíti az igazgató munkában tapasztalt elvi szilárdságát. Nagy-ra értékeli a nevelők, ha az igazgató elvi alapon oldja meg a problémákat, ha a neve-lőkkel négy szemközt is úgy tárgyal, mint a testületi értekezleten, vagy olyankor, ami-kor távolléttükben nyilatkozik róluk. Döntő az is, hogy ne változtasson állandóan a mun-kával kapcsolatos rendelkezésein.

Az igazgató munkavezetésében tapasztalt céltudatosságát a nevelők 19%-a értékeli. Na-gyon pozitívnak minősítik, ha az igazgató világosan látja és pontosan tudja, mit akar ma, mit holnap és mit egy esztendő múlva. Az igazgatót értékeli a kvalitások között 17,33%-kal harmadik helyen áll a nevelők és az igazgató jó együttműködése. A nevelők igen nagyra értékeli, ha az igazgató elfo-gadja más véleményét, javaslatát is, ha az jobb, mint az övé. További értékelt szem-pontok a nevelők vallomásaiban: 13,33% nagyra becsüli az igazgatót az a képessé-gét, hogy rendelkezik az iskolavezetéshez szükséges szakmai és szervezői képességekkel, valamint azt a képességét, hogy megfelelően tud tájékozódni az iskolai munka helyzeté-ről, az oktató-nevelő munkában elért ered-ményekről (8,33%). A megkérdezettek 7,67%-a nagyra becsüli igazgatójának azt a

tulajdonságát, hogy bárki előtt megvédi kollegáit, ha azoknak igazuk van. A legjobban elítélendőnek minősítik az igazgató működésében, ha nem tisztességes (a vallomásokban ez így fogalmazódott meg: „más a magánvéleménye, mint a hivatalos, másként viselkedik a testület, megint másként a feleltesek és ismét másként a szülők előtt”). Ezt a negatív vonást a nevelők 22,67%-a emelte ki.

A megkérdezett 600 nevelő 17,67%-a az igazgatóval való jó együttműködés akadályaként jelöli meg, hogy nem hajlandó elfogadni mások észszerű javaslatát. Hasonló arányban negatív jelenségeként ítélik meg, ha az igazgatónak nincs megfelelő áttekintése az iskolában végzett munkáról, az elért eredményekről. (Az egyes feleletekben ez így nyert megfogalmazást: „... az igazgató nem tesz különbséget az iskolában végzett munka értékelésében, mindenkit egyformán dicsér, vagy korhol, nem emeli ki a szorgalmasabb, törekvőbb, nagyobb eredménnyel dolgozó nevelők munkáját.”) Viszonylag elég sokan — a feleltesek 16%-a — szeméret veti az igazgatónak, hogy adott esetben nem védi tanárait a szülők és a feleltes hatóságok előtt, még akkor sem, ha igazuk volt, vagy ha adott esetben nem cselekedhettek másként. A nevelők 12%-a súlyos kifogásként említi az olyan eseteket, amikor az igazgató maga sem tudja hogy mit akar, állandóan változtatja a nevelőkkel szemben támasztott követelményeit. Érdekes konzekvenciák levonására ad alkalmat az iskola célkitűzéseinek ismeretét vizsgáló kérdéscsoport.

Az általános iskola célkitűzéseit a megkérdezettek 88%-a ismeri, de ugyanakkor a nevelők 48,67%-a nem ismeri konkrétan a folyó iskolai év oktatási és nevelési céljait.

Az iskola pedagógiai irányításával kapcsolatos alapelvek kidolgozásával úgyszólván minden országban foglalkoznak. Szovjet szerzők pl. az iskola pedagógiai irányításában az alább felsorolt alapelveket tartják fontosnak: kommunista eszmeiség és pártosság, célszerűség és elvszerűség, tervszerűség, az igazgató személyes felelőssége a kollektív vezetésben, ellenőrzés és felülvizsgálat, bírálat és önbírálat.

Lengyel szerzők az iskola pedagógiai irányításának alapelveit az alábbiakban határozták meg: célszerűség, eszmeiség, a munka tudományos megszervezése, alkotó kezdeményezés, a munkáért érzett felelősség, a megfélemlítő tájékozottság és erkölcsi határozottság.

A magunk részéről az iskolai nevelő-oktató munka célkitűzéseinek, a pedagógiai folyamat törvényszerűségeinek, valamint a vezetés elméletének tanulmányozása, továbbá a nevelőknek az iskola pedagógiai irányításával kapcsolatos észrevételeinek elemzése, munkakörülményeik és motivációs tényezőinek

vizsgálata alapján az iskolai munka pedagógiai irányításában az alábbi alapelvek érvényesítését tartjuk a legfontosabbaknak: *célszerűség, szervezethezesség, eszmeiség, az ellenőrzés szükségessége, a vezetés munkájának tudományos alapon való megszervezése, az együttműködés és a kezdeményezés elvének érvényesítése a vezetésben, a felelősség elve, valamint a személyi és anyagi biztonság elve.*

A továbbiakban megkísérlem részletesen is kifejtetni az iskola pedagógiai irányításának most felsorolt legfőbb alapelveit.

1. A célszerűség szerepe az iskolai munka pedagógiai irányításában

Még a legkevésbé bonyolult emberi tevékenység sikeres végrehajtásának is alapvető feltétele a célszerűség, amely az élet különböző területein más és más módon jut kifejezésre. A célszerűség legmagasabb formája az emberi tevékenység célszerűsége, ahol az okozati összefüggés láncolatában annak legfontosabb láncszemeként beiktatódik a tudatos cél. Az ember minden tette, ha valamilyen célnak felel meg, tágabb értelemben „célszerű”. Mélyebb értelemben csak az a tevékenység célszerű, amely nemcsak az adott pillanat feltételeinek felel meg, hanem a fejlődés általános irányának is. A célszerű emberi tevékenységben a szükségszerűség és a szabadság dialektikus kölcsönhatása nyilvánul meg. A cél egyben az a tudati motívum, amely irányítja és szabályozza a cselekvést. Megkülönböztetünk távoli, közeli és közvetlen általános és részleges, közbülső és végső célt.

Ha elfogadjuk iskolavezetési munkánkban a célszerűség filozófiai elvét, akkor világosan kell látnunk, a legfőbb célt, az általános és távolabbi célokat, amelyeket az iskola meg akar valósítani, de világosan kell látnunk a részletfeladatokat is, amelyek teljesítése elvezet az iskola elé tűzött nevelési célok megvalósításához.

Az iskolai munka reális tervezéséhez feltétlenül világosan kell, hogy lássuk, úgy a távoli, mint a közeli célokat, a fokozatosan megvalósítandó feladatokat, az osztályfőnökök nevelési terveit, a tanulók ezzel kapcsolatos kötelességeit és jogait és általában az egész iskolai élet menetét.

A célok világos és határozott megfogalmazása az előfeltétele annak, hogy az igazgató munkatársai is magukévá tegyék ezeket a célokat, és igyekezzenek azokat megvalósítani. Ha mindig általában beszélünk a célokról, anélkül, hogy a feladatok meghatározásánál egy bizonyos iskola egy bizonyos meghatározott osztályából indulnánk ki, tekintet nélkül az adott körülményekre, akkor munkánk

nehézkessé, formálissá és ellenőrizhetetlenné válik. Az ilyen helyzetben gyakoriak a testületen belül az ellentétek és a meddő viták, alacsonyabbá válik az iskolavezetés pedagógiai színvonala, ami feltétlenül kihat az iskolai oktató-nevelő munka színvonalára is.

A már ismertetett felmérésekből is kitűnik, hogy a nevelők elég jelentékeny része (48%) nem ismeri konkrétan az iskola rész célkitűzéseit. Nyilvánvaló, hogy az iskolai munka eredményesebbé tétele céljából feltétlenül meg kell ismertetni a nevelőket a kitűzött célokkal és feladatokkal, és oda kell hatni, hogy a kollégák tegyék magukévá ezeket a célokat, ha szükséges, még anyagi ösztönzés árán is.

2. A szervezethez szerepe az iskolai munka pedagógiai irányításában

A szervezethez állapota és a vezetés minősége között szoros összefüggés van. Minden vezetőnek tudatosan kell foglalkozni annak vizsgálatával, hogy saját tevékenységük milyen módosításával, alakításával tudják az iskola tanári testületére gyakorolt hatásukat optimalissá fejleszteni. Ez azonban csak akkor lesz lehetséges, ha az igazgató tudományos szemlélettel ismeri az általa vezetett intézmény összes tényezőit, funkcionális és strukturális törvényszerűségeit, továbbá azokat az elveket és módszereket, amelyek a szocialista tervszerűség egyetemes voltából következnek.

A szervezett tevékenység legfőbb jellemzője, hogy

- több ember,
- közös cél elérése érdekében,
- a cél megvalósításához szükséges előfeltételek biztosításával,
- tervszerűen,
- a cél megvalósításához szükséges eszközök működtetésével,
- munkamegosztással és összehangoltan valósítja meg és
- a tevékenység eredményét számba veszi, ellenőrzi.

A szervezethez mindig tudatos alkotó munka eredménye.

A kijelölt feladatok elvégzésének sikere tehát nemcsak a célszerűségtől, hanem a szervezethez is függ. A szervezethez az iskola pedagógiai irányításában mutatkozik meg, hogy az igazgató megfelelő terv alapján irányítja az iskola valamennyi tényezőinek munkáját. A szervezethez jele a ritmikus munkavégzés is, a szükséges objektív feltételek megteremtése, amelyek biztosítják a munka zavartalan menetét.

Ahol az iskola életében érvényesül a szervezethez elve, ott minden új iskolai év úgy

kezdődik, mintha az előző napon abbahagyott munkánk lenne a folytatása. Az új évben induló munka az előző évben elért eredményekre épül és minden különösebb átmeneti nehézség nélkül folytatódik. Ez a folyamatosság a nevelők munkájában is állandósul.

A szervezethez elve kell, hogy érvényesüljön a tantárgyak egymás közti kapcsolatának megteremtésében is, így elkerülhető, hogy egymástól elszigetelt ismeretek birtokába jusson a tanuló. A szervezethez megteremti a tárgyak közti kapcsolatot és az ismeretek így jól egészítik ki egymást.

A szervezethez elvét kell érvényesíteni a nevelő testület minden olyan munkájában is, amely egy-egy osztályon belül az ott tanító nevelők egységes nevelői ráhatását van hivatva biztosítani.

Minden olyan esetben, amikor új osztályfőnök veszi át az osztályt, vagy új tárgyat oktató nevelő kapcsolódik be az osztály munkájába, a távozó nevelő minden esetben megfelelő tájékoztatást kell hogy adjon az addig elvégzett anyagról, az általa alkalmazott módszerekről. Mindez alapvető feltétele annak, hogy az új tanerő rendszeresen és sikeresen folytathassa a megkezdett munkát. Minden újonnan jött nevelő ne csak a tantervet és tanmenetet ismerje meg, hanem mindazokat a pedagógiai intézkedéseket, amelyeket eddig már a szaktárgyi munkaközösség elhatározott, mert csak így lesz képes folyamatosan bekapcsolódní az iskola mindennapi munkájába és légkörébe.

Az iskolai munka pedagógiai irányításából megfelelő szervezés segítségével ki kell küszöbölni minden esetlegességet és zavart keltő rögtönzést.

A szervezethez elvnek betartásával igen sok időt és energiát takaríthatunk meg, nincs szükség minden alkalommal az elvek újabb és újabb hangsúlyozására.

3. Az eszmeiség elvnek érvényesítése az iskola pedagógiai irányításában

Az eszmeiség, mint az igazgató általános jellemző vonása döntően határozza meg az iskolai munka irányítóinak tevékenységét. Az eszmeiség közvetlenül is hatást gyakorol az igazgató folyamatára. Olyan alapvető elvként szerepel, amely jelentősen befolyásolja az igazgatóval kapcsolatos módszerek és formák kialakítását.

Az 50-es években a marxizmus mechanikus értelmezése oda vezetett, hogy az eszmeiség elvét csupán deklaratív módon érvényesítették az iskolavezetés munkájában. Az eszmeiség főleg moralizálásában nyilatkozott meg, unos-unóan a felelősség érzete az öntudatra,

valamint a tanárok és tanulók lelkiismeretességére hivatkoztak.

Ma az eszmeiség alkotó módon való érvényesítése az iskola pedagógiai irányításában főleg abban nyilvánul meg, hogy igyekszik kiküszöbölni a nevelők munkájából a fegyelmezetlenséget, a felelőtleniséget, a lelkiismeretlenséget, a rossz munkaerőkölcsöt, és mindazt, ami ellentétben áll a szocialista ember eszményével és azokkal a pozitív jellemvonásokkal, amelyek a szocialista embert jellemzik.

Eppen ezért az iskolavezetés egyik legfontosabb feladata az iskolai munka olyan irányítása, hogy ott ne fordulhasson elő a gyűlölet, az egymás meg nem értése, a pletyka, az önzés, a kétszínűség. Az iskolavezetésnek arra kell törekednie, hogy a testület tagjai által végzett munka értékelésének legfőbb szempontja az oktatásban és a nevelésben elért eredmények, a lelkiismeretesen végzett munka és a valóságos cselekedetek legyenek.

Hogy a nevelő munkájában milyen mértékben érvényesül az eszmeiség, annak nem lehet értékmérője a marxista irodalomból vett citátumok mennyisége. Egyetlen elfogadható kritérium lehetséges: milyen színvonalú a pedagógus oktató-nevelő munkája és cselekedeteiben hogyan mutatkozik meg a szó és a tett egysége.

Az iskolavezetés ma már nem bélyegezheti antimarxistának, burzsoá felfogásnak az igazgatóval esetleg ellentétes véleményeket. A dialektika helyes értelmezése a pedagógiai szituációk megoldásában nem csupán egyféle variációt tesz lehetővé, nemcsak egy bizonyos modell létezik, amelyet a legfelsőbb vezetés kreál és amely megváltozhatatlan. Az ilyen értelemben vett determinizmus könnyen az igazgató voluntarisztikus autokráciájává fajulhat.

4. Az ellenőrzés elvének érvényesítése az iskolavezetésben

Ellenőrzésnek nevezzük a dolgok állásáról szerzett helyes és objektív információkat. Az így szerzett információk képezik alapját az egész területen folyó munkáról szerzett képnek. Az ellenőrzés teremti meg a kapcsolatot a tervezett és az elvégzett munka között. Az optimális vezetői tevékenység komoly következményeket támaszt az informáltsággal szemben. A célszerű döntéshez feltétlenül szükség van arra, hogy az iskolavezetés a kívánt adatok birtokában legyen. Tudatosáá kell válni minden igazgató előtt, hogy munkájának hatékonysága jórészt informáltságának függvénye. Aktívan és céltudatosan kell tudnia, hogy mikor, kitől, milyen információkat igé-

nyel. Az igazgatóban a különféle úton nyert információk érdekében az információkról értéktéletnek kell kialakulni. Az információkkal szemben támasztott igényesség nem az információk mennyiségére vonatkozik, hanem minőségére és tartalmára.

Az iskolavezetés során alkalmazott ellenőrzésben rendszeres, folyamatos információszerzést tartunk a legfontosabbnak. Az iskola életében rendkívüli jelentősége van a kétoldalú tájékozódásnak. Mégpedig az igazgató tájékoztatására a nevelők és a tanulók felé és az igazgató tájékozódása a nevelőktől és a tanulóktól.

Az iskola életében döntő jelentősége van a szépités nélküli, tényleges helyzetet tükröző információknak. A fiktív adatok, a téves tájékoztatás nem segíti előbbre vinni a munkát. Ezzel szemben a valóságos helyzetet tükröző objektív információk operatív beavatkozására nyújtanak lehetőséget, elejét vehetik a később jelentkező nehézségeknek, a felesleges bürokráciának és a különböző egyenetlenségeknek.

A helyes tájékozódás feltételezi, hogy a különböző ellenőrzések alkalmával az ellenőrzéssel adekvát módszereket alkalmazunk.

Az iskolai munkában az ellenőrzés nem lehet öncélú, hanem alapul kell, hogy szolgálgjon az értékeléshez és mindazokhoz a bölcs elhatározásokhoz, amelyeket a közös munka folyamán meg kell valósítani.

5. Az iskolavezetés tudományos megszervezésének elve

Korunkban a munka tudományos megszervezésének, a vezetés racionalizálásának az emberi tevékenység minden területén rendkívüli jelentősége van. Egyre több olyan speciális tudományos intézményt szerveznek, amelyek intenzíven foglalkoznak a munka szervezésének tudományos megalapozásával.

Az iskolai munka tudományos megszervezése ugyanolyan fontos, mint a termelés vagy a különböző szolgáltatások területén végzett munka szervezése. A bonyolult, sokrétű funkciót ellátó iskola olyan speciális intézmény, amely feltétlenül megköveteli az ott folyó sajátos munka tudományos alapon való tervezését. Tudományosan kidolgozott elvek alapján kell kiválasztani az oktató-nevelő munka irányítóit, tudományos alapokra kell helyezni az iskolai élet szervezését, ahol a sokrétű problémák megoldásában és a különböző döntéseknél minden esetben támaszkodni kell az egyéni tapasztalatokra. Tudományos alapon kell kidolgozni, hogy az iskolai és az iskolán kívül különböző szervek és intézmények milyen mértékben és hogyan vesznek részt az iskola oktató-nevelő mun-

kájával kapcsolatos célkitűzések megvalósításában. Ugyancsak tudományosan kell feldolgozni az iskolai munka ellenőrzésével kapcsolatban szerzett információkat is.

Az igazgatók feladata, hogy elmélyülten, alaposan tanulmányozzák az iskolavezetés problémáival kapcsolatos irodalmat és alkotó módon alkalmazzák saját iskolájuk konkrét feltételei között. Az iskolavezetéssel kapcsolatos irodalom tanulmányozása segítheti az igazgatót az iskolai munka tudományos alapon való tervezésében, a célszerű és hatékony ellenőrzésben, az iskola korszerű munkarendjének kialakításában, az iskola felettes szerveivel és az egyes nevelőkkel való helyes kapcsolat megteremtésében, a korszerű módszerek és a modern technika alkalmazásában, a tanári minőségi munka fokozásában és általában az iskolai élet megszervezésének tudományosabbá tételében.

6. Az együttműködés és a tanári alkotó aktivitás és kezdeményezés felhasználása az iskolavezetésben

A munka szocialista megszervezésében, valamint az embernek emberre gyakorolt hatásában alapvető fontosságú az együttműködés. Bárhol dolgozik is az ember, a rábízott feladatok sikeres elvégzése feltételezi a más emberekkel való állandó együttműködést és a munka közben felmerült hiányosságok rendszeres és kölcsönös korrigálását. Lényegében az együttműködés azt jelenti, hogy mindig tudom, mit csinálnak munkatársaim, tanácskozhatok velük és adott esetben kölcsönösen segíthetünk egymásnak.

Ha a fenti elvek a munka minden területére érvényesek, az iskolai munka területén még fokozottabban kell hogy érvényesüljenek. Nyilvánvaló ez, hiszen a nevelés és oktatás lényegében véve kollektív tevékenység, amelyben az iskola valamennyi nevelője más tényezőkkel együtt vesz részt. Az új típusú kommunista ifjúság személyiségének formálásában nemcsak az igazgató és az osztályfőnök vesz részt, hanem a testület valamennyi tagja.

A személyiségformáló munkában szükség van a kollektíva által nyújtott ismeretek állandó egybevetésére, az eredmények folyamatos összehasonlítására és az adott konkrét helyzetből kiinduló egységes tanári intézkedések megtételére.

Az iskolavezetésben az együttműködés elvének legfőbb érvényesítője maga az igazgató. Az ismertetett felmérés adatai is igazolták, hogy a nevelők az iskolavezetésben saját munkájuk színvonalának emelése szempontjából maguk is rendkívül fontosnak tartják az igazgatóval való együttműködést. Ne-

hezen viselik el, ha az igazgató figyelmen kívül hagyja javaslataikat, tanácsaikat, ha saját elképzelését tartja egyedül helyesnek és vitathatatlanul.

Az igazgatónak és a tanári kollektívának az iskolavezetésben való sikeres együttműködésének alapvető feltétele az igazgató magas fokú szakmai és pedagógiai műveltsége és példamutató erkölcsi magatartása. Csupán az igazgatói „tekintélyre” támaszkodva az iskolavezetés nem töltheti be hivatását, többre van szükség mint tekintélyre, komoly, alapos tudásra és az iskolai munkában szerzett gazdag tapasztalatokra.

Nagyon fontos, hogy az igazgató úgy szervezze meg az iskolai munkát, hogy lehetőség szerint valamilyen formában a testület valamennyi tagját vonja be az igazgató munkájába. Persze, az ilyen értelemben vett közös munka megkívánja, hogy az igazgató kollégáival szemben mindig pedagógiai tapintattal, türelmesen és minden körülmények között kulturált módon viselkedjen.

Az iskolavezetésnek törődni kell a nevelői kollektíva *érzelmi arculatának* alakulásával is. A testületen belüli érzelmi viszonyok erősen rányomják bélyegüket az egyén munkájának alakulására, nem közömbös, mit tart érénynek a csoport, minek örülnek, mik jelentik a sikereket és a kudarcokat. A testületi légkör, az *iskola szociális klímája* (mikroklíma) gyűjtőfogalma azoknak a társas-érzelmi kapcsolatoknak, amelyet a tanterületben dolgozó minden pedagógus valamilyen módon érez. A testületi légkör szerepét érzékeltetik olyan kifejezések is, amelyek a mindennapi gyakorlatból jól ismerünk: „jó szellem”, „jó hangulat”, „intrikálnak”, „irigykednek” stb.

Nyilvánvaló, hogy az ideális értelemben vett együttműködés nem jön létre varázsszóra, egyik napról a másikra, olyan lassú folyamat ez, amely csak megfelelő körülmények között teljedhet ki.

Az iskolavezetésben való szoros együttműködés jelentős mértékben függ a beosztott tanárok kezdeményező készségétől is. Semmiféle együttműködés nem képzelhető el megfelelő kezdeményezés nélkül, aminthogy elképzelhetetlen a tanárok részéről is minden olyan kezdeményezés, amely csupán önzetlenségből táplálkozik és nincs kapcsolata az igazgatóval, illetve az iskola vezetésével. A jó együttműködési légkör kedvezően hat a nevelők alkotó kezdeményezésének kibontakoztatására. Persze az igazgatónak világosan fel kell ismernie, hogy mikor van szó olyan kezdeményezésekről, amelyek valóban az iskolai oktató-nevelő munka javítását, korszerűsítését célozzák, és mikor üti fel a fejét olyan kezdeményezés, amely tisztán önző, egyéni érdekeket szolgál. Az igazgató kötelessége, hogy felfigyeljen a helyes, alkotó kez-

deményezésekre és minden lehető kövessen el azok gyakorlati megvalósítása érdekében.

Ha az egészséges, okos, jó szándékú kezdeményezéseket egyesek meg akarják buktatni és a kezdeményező ellen akarják fordítani — mert ilyen is előfordulhat —, azt az igazgatónak minden eszközzel meg kell akadályoznia. Helytelen, ha az igazgató a testület kezdeményező tagjait aránytalanul terheli feladatokkal, ha engedi, hogy a kollégák irigységből, vagy féltékenységből helyezkedjenek szembe a kezdeményezőkkal és az is nagyon helytelen, ha majd az igazgató szorítja korlátok közé a kezdeményezőket attól való félelmében, hogy fölébe nőnek. Az ilyen helyzetek és eljárások akadályozzák és gátolják a kezdeményező erők kibontakozását, aminek az iskolai munka továbbfejlődése látja kárát.

Az iskolai élet megfigyelésével kapcsolatos tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a tanári kollektíva és az iskolavezetés között ott alakulnak ki a legjobb, legértékesebb kapcsolatok, ahol az igazgatás fejlett, magas színvonalú pedagógiai kultúrára épül.

7. A felelősség elvének és a nevelők személyi biztonságának elve

Bontakozó új társadalmunkban a felelősség központi tényezővé vált, úgy a gazdasági, mint a társadalmi élet minden területén, úgy a beosztottnál, mint a vezetőknél.

A termelésben és a szolgáltató vállalatoknál a felelősséget anyagi ösztönzéssel, prémiumokkal igyekeznek fokozni, erősíteni. Alapul mindig a végzett munka, a termelésben elért eredmény szolgál.

Az iskolai munkában a felelősség ugyanúgy központi tényező, mint az élet más területein. A helyzet azonban itt sokkal bonyolultabb, hiszen az iskolai oktató-nevelő munka eredményeinek mérése nem olyan egyértelmű, mint az anyagi javak termelésében. Problémát jelent az is, hogy az eredmények megállapításánál nagyon nehéz megkülönböztetni az eredményeket befolyásoló fontos és kevésbé jelentős tényezőket. Ebből természetesen következik, hogy a pedagógus hivatás sokkal inkább épül erkölcsi alapokra, mint bármely más foglalkozás. Ezt a tényt az igazgatónak a testület munkájának irányításában minden körülmények között figyelembe kell vennie. Persze, ez egyáltalán nem jelenti azt, hogy az igazgató adott esetben csupán a nevelői becsületre és lelkiismeretre hivatkozik, nem ellenőrzi és nem hasonlítja össze a munkában elért eredményeket és nem vonja felelősségre azokat a nevelőket, akik hanyag, nem kielégítő munka

következtében képtelenek megfelelő eredményeket elérni. Nyilvánvaló, hogy az erkölcsi intelmeket ilyenkor minden esetben hivatalos szankciók követik. Persze elég gyakran megesik az is, hogy az igazgató olyan munka elvégzéséért vonja felelősségre a nevelőt, amelyet maga sem határozott meg elég pontosan és körültekintően.

Sokszor okoz nehézséget a felelősség megállapításában, hogy az igazgató rendszeretlenül ösztönösen jelöli ki a feladatokat és nincs tekintettel a testület tagjainak arányos terhelésére.

Csökkenti a felelősségérzetet, ha a tanári kollektíva előre tudja, hogy a kiadott munkát nem ellenőrzi rendszeresen, a testület előtt nem értékelik nyilvánosan és az észlelt mulasztásokat nem torolják meg.

Az igazgató mindig kell, hogy tudatában legyen annak, hogy az iskolákban folyó oktató-nevelő munka eredményeiért teljes mértékben ő viseli a felelősséget. Feltétlenül szükséges, hogy időben és megfelelő módon tájékoztódjék az egyes osztályokban folyó munka eredményeiről, a tanárok tevékenységéről.

Figyelemmel kell kísérnie az oktatók munkamódszereit, adott esetben megfelelő tanácsot, segítséget kell nyújtania, esetleg javasolnia, a tapasztaltabb kollégák óráin való hospitálást, megfelelő irodalom tanulmányozását, szóval minden lehető el kell követnie az oktató-nevelő munkában mutatkozó hiányosságok radikális felszámolására.

A munkáért érzett felelősséggel szorosan összefügg az oktató *biztonságérzete*, az a tudat, hogy nyugodtan végezheti munkáját, adott esetben a felettese kiáll érte.

Az elmúlt években sokszor tapasztalhatunk, hogy az oktató-nevelő munka eredményeit, vagy eredménytelenségét túlzottan leegyszerűsítve bírálták el: a tanuló magartásáért, tudásáért egyedül a nevelőt tették felelőssé és nem volt az sem ritka eset, hogy a szülők bepanaszolták az igazgatónál a nevelőket rossz oktató-nevelő munkájuk miatt. Ilyenkor az igazgató kénytelen volt állást foglalni, és sajnos, igen sok igazgató, hogy elkerülje az esetleges további bonyodalmakat, a nevelőt marasztalta el, noha tudta, hogy a szülőnek nincs igaza. Ennek természetes következménye volt, hogy a nevelő elvesztette biztonságérzetét és hogy a jövőben elkerülje a hasonló nehézségeket, csökkentette igényességét, úgy a tantervi, mint a magartási követelmények terén.

Az igazgatók komoly feladata, hogy a becsületesen dolgozó, színvonalas oktató-nevelő munkát végző pedagógusok számára olyan légkört és olyan munkakörülményeket teremtsenek, amelyben a nevelők biztonságban érezhetik magukat minden jogtalan külső támadás ellen.

Az elmondottakban az iskola pedagógiai irányításának csak néhány, igen fontosnak tartott alapelvvel és azok értelmezésével foglalkoztam. Nyilvánvaló, hogy a felsorolt és ismertetett alapelveken kívül még sok olyan tényező van, amelyek ugyancsak döntő befolyást gyakorolhatnak az iskola peda-

gógiai irányítására. Meggyőződésem, hogy az ismertetett elveket sokkal mélyebben, nagyobb összefüggésekben is ki lehetne fejteni. Ez azonban további tanulmányozást és az eddig tapasztaltak további elemző értékelését feltételezi.

VONATKOZÓ IRODALOM:

- Dr. Hencz A.*: A művelődési intézmények és a művelődési igazgatás 1945—1961. Közg. és Jogi Kiadó, 1962.
- Pietrasinski, Z.*: A vezetés pszichológiája, Gondolat Kiadó Budapest, 1968.
- Vezetőtovábbképzési útmutató*, Módszertan — Tanterv — Program; — Kézirat, Tankönyvkiadó Budapest, 1967.
- Erdei F.*: A társadalmi vezetés korszerű, tudományos megalapozása a szocializmusban, Valóság, 1965. 4. sz.
- Munkaszociológia*, Közg. és Jogi Kiadó Budapest, 1968.
- Kiss Gy.*: Az iskolavezetés pedagógiája, Tanulmányok a neveléstudományok köréből 1965. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hantos J.*: A pedagógiai irányítás és vezetés elvi kérdései, Fővárosi Pedagógiai Tanácskozás 1968. Budapest Főváros Tanácsa Oktatási Főosztálya.
- Kiss Gy.*: A szocialista iskola vezetéséről, Tankönyvkiadó, 1969.
- Kiss Gy.*: Az iskolavezetés ellenőrző tevékenysége, Fővárosi Pedagógiai Tanácskozás 1968. Budapest Főváros Tanácsa Oktatási Főosztálya.
- Dr. Fekete J.*: Az iskolai nevelési tevékenység irányítása, különös tekintettel az igazgató szerepére, Fővárosi Pedagógiai Tanácskozás 1968. Budapest Főváros Tanácsa Oktatási Főosztálya.
- Kiss Gy.—Kiss B.*: Pedagógiai tervezés az általános iskolában. Táncsics Könyvkiadó, Budapest, 1962.
- Útmutató az általános iskolák igazgatói részére a szaktárgyak ellenőrzéséhez*, Pedagógusok Szakszervezete, Fáklya Klub.
- Iskolavezetés I—II—III. Szerkesztette: Kiss Gyula. Magyar Pedagógiai Társaság Budapest, 1970.