

Ezzel összefüggésben alapvető fontosságú követelmény:

a) hogy a házi feladatokat gondosan készítsük elő az iskolában.

b) A feladatok megoldását rendszeresen ellenőrizzük.

A feladott, de komolyan nem ellenőrzött házi feladatok egyaránt romboló hatással vannak a tanulók munkaerkölcserére és aktivitására.

5. Feltétlenül ügyeljünk arra, hogy *a gyakorlást időben helyesen* osszuk el. Ne feledjük el, *eredményesebb, ha valamelyik tananyagot gyakrabban ismételtetjük, mint-ha ugyanazzal az anyaggal buzamosabb időn keresztül, de ismétlések nélkül foglalkozunk.*



DR. TÓTH LAJOS

Szabadka. Tanárképző Főiskola

Az iskolaigazgató helye és szerepe az öngazgatásban

Az iskolák igazgatásának és vezetésének fejlődése a szocialista Jugoszláviában nem volt ugyan mindig egyenletes ütemű, de a fejlődés irányvonala határozott volt: mindinkább közeledett az öngazgatás megvalósítása felé. Az öngazgatás is, természetesen, több fokozaton halad keresztül. Ma lényegében még mindig kezdeti fázisában vagyunk, de az eltelt öt év tapasztalatai már lehetővé teszik, hogy a fejlődés további irányvonalát célszerűbben és határozottabban jelöljük meg.

Az iskolaigazgató helye és szerepe az öngazgatás feltételei között kétségtelenül az alapvető kérdések közé tartozik. A két és fél évtizedes háború utáni fejlődés – az adminisztratív irányítástól az öngazgatásig – fokozatosan arra irányult, hogy az igazgatói hatáskör a szakvezetés mind több elemét ölelje fel. Ez az irányvonal az iskolai munkával kapcsolatban felmerülő korszerű követelményekből, az oktató-nevelő munka minőségének, hatékonyságának fokozására irányuló törekvésből eredt.

A vezetésre vonatkozó új minőségi követelmények és az öngazgatás bevezetése az iskolákba parancsoló szükségletté tette, hogy az iskolaigazgató funkciójának tisztázásával párhuzamosan *meghatározzuk az iskola pedagógiai vezetésének fogalmát is.* Ennek a fogalomnak a lényege:

Az iskolában folyó oktató-nevelő tevékenység, rendszeres szakszerű megfigyelése, irányítása, vezetése, összehangolása és állandó intenzív fejlesztése.

Ez magában foglalja:

– az iskola összes igazgatási és szakvezetési szerveinek, az iskola keretei között működő szervezeteknek és minden pedagógus munkájának a sokoldalú, közvetlen és közvetett megfigyelését, irányítását, koordinálását és segítségét;

– a korszerű irányelvek és megfelelő módszerek alkalmazását a tervezésben és a munkaszervezésben;

– az elért eredmények minél tárgyilagosabb, szakszerűbb megállapítását és kiértékelését;

– a fennálló (megoldatlan) problémák megállapítását, áttekintését és megoldását;

– a pedagógiai alapelvek, nézetek, álláspontok és nevelési eljárások összehangolását;

– az igazgatási szervek határozatainak végrehajtását;

- hozzájárulást a pedagógusok továbbképzéséhez, szakmai tökéletesítéséhez;
- többoldalú pozitív hatásgyakorlást az egyének fejlődésére;
- az egységes nevelőtestület kialakítását és az emberek közti szocialista viszonyok fejlesztését az iskolában.

A pedagógiai vezetés fogalma tartalmazza ezenkívül még a minőségi munkához és az iskola fejlődésének meghatározott irányultságához szükséges anyagi és személyi feltételek biztosítását: az anyagi eszközök gazdaságos felhasználását, a belső tartalékok felfedését és ésszerű felhasználását, az összes számításba jövő (iskolán kívüli- társadalmi) erők mozgósítását az iskola és általában a tanügy problémáinak megoldása céljából, és ezen keresztül a szervezett és szervezetlen, különböző területeken folyó nevelői munka fejlesztését, összehangolását.

Az így értelmezett pedagógiai vezetés a korszerű követelményeknek megfelelően, természetesen, nem maradhat csak az iskolaigazgató ügye és feladata. Ebben részt kell vállalnia, hatáskörüknek és a munkamegosztás elvének megfelelően, az összes igazgatási szerveknek, de különösen az iskola szakvezetési szerveinek, elsősorban a tantestületnek (nevelőtestületnek). Közoktatásügyünk és oktató-nevelő munkánk mai fejlettségi fokán azonban az iskolaigazgató illetve az igazgatóhelyettes, (szakiskolákban pedig az osztályvezetők) szerepe ezen a téren igen nagy, több vonatkozásban döntő jellegű.

A Jugoszláviában érvényben levő törvényes előírások meglehetősen szűkszavúan szabályozzák az iskolaigazgató feladatait, hatáskörét:

- „képviseeli az iskolát, közvetlenül irányítja az iskola oktató-nevelő tevékenységét és egész munkásságát, instruktív-pedagógiai ellenőrzést végez és felelős az iskola feladatainak végrehajtásáért;

- gondoskodik a törvények, az iskola statutumának a tanács és a tantestület határozatainak végrehajtásáról; meghatározott keretek között rendelkezik az iskola eszközeinek felhasználásáról; végzéseket hoz a munkaviszonyokról” stb.

Ezeket az előírásokat azonban az egyes iskolák statútumaikban (az iskola alapszabályzatában) részletezik és konkretizálják, különös hangsúllyal az igazgatónak a pedagógiai vezetésben betöltendő szerepére. A felgyülemlett tapasztalat és a rendelkezésre álló tudományos elemzések, kiértékelések, értekezések lehetővé teszik és feltehetőleg, hogy az igazgató feladatait és hatáskörét szabályozó belső előírásokat időnként korrigálják, kiegészítsék, korszerűsítsék, tökéletesítsék. Ebből a célból tartottam szükségesnek az erre vonatkozó kérdéseket a mindennapi gyakorlatból kiindulva megvilágítani, elméletileg tisztázni.

Figyelembe véve iskoláink belső szerkezetét, szervezeti felépítését, az alapvető oktató-nevelő célokat, a törvényes és statutáris előírásokat, valamint az iskolák kapcsolatait különböző társadalmi szervezetekkel, az iskolaigazgató hatáskörének közelebbi, konkrét meghatározása céljából feladatait három fő csoportba soroltam:

1. Feladatainak első csoportját részben ellenőrző jellegű feladatok, valamint az egész oktató-nevelő tevékenység rendszeres megfigyelése, irányítása és az ezzel kapcsolatos szervezési feladatok képezik, tehát ide *ellenőrzési és pedagógiai-instruktív jellegű* feladatokat soroltam, amelyek közül a legfontosabbak a következők:

a) korszerű elvek és követelmények alkalmazása az iskola tevékenységének és egész életének a megtervezésében, a pedagógiai dokumentáció vezetésében, valamint az oktató-nevelő munka megszervezésében;

b) minden pedagógus és az iskola egész munkájának közvetlen és közvetett úton történő rendszeres megfigyelése, a nevelőtestület minden tagjának képzése saját munkájának megfigyelésére és kiértékelésére; a pedagógusok munkájának irányítása, hatékonyabb módszerek, oktatási

formák alkalmazására és az oktató-nevelő tevékenység jobb megszervezésére, és sokoldalú segítségnyújtás a kezdő, tapasztalatlan és gyengébb pedagógusoknak;

c) a tanerők és az iskola egész tevékenységéről lefektetett nyilvántartások rendszeres vezetése;

d) a nevelőközösség szakmai továbbképzésének elősegítése, elsősorban az oktató-nevelő kérdések megoldásának keretei között (illetve azzal összefüggően), valamint a továbbképzés anyagi alapjának (tanári könyvtárnak stb.) bővítéséről való gondoskodás;

e) a tantestület és a szakvezetés többi iskolai szerve munkájának irányítása és tartalmi gazdagítása.

2. Munkafeladatainak második csoportját a szervezési és anyagi kérdések megoldása, az eredményes oktató-nevelő munka feltételeinek biztosítása képezik.

3. Feladatainak harmadik csoportjába, amelyek túlnyomórészt koordináló és összekötő jellegűek, besorolhatjuk összes többi munkaterületét, feladatát:

a) kimondottan igazgatási (hatósági jellegű) és végrehajtói funkcióját;

b) az iskola igazgatási szerveiben reá háruló feladatokat;

c) a tanulók egyesületeivel és megbízottaival végzett munkát;

d) az iskolában működő felnőtt szervezetekkel való kapcsolatait;

e) együttműködést a szülőkkel és szervezeteikkel;

f) kapcsolatok fenntartását és együttműködést a pedagógiai (szak-) szolgálattal, közoktatási és más intézményekkel, valamint gazdasági szervezetekkel;

g) a hivatalos kapcsolatok fenntartását és együttműködést a hatósági szervekkel.

Ezekon kívül fontos még az iskolaigazgató társadalmi-, politikai funkciója, a társadalmi-, politikai szervezetekben, valamint a szakegységekben kifejtett tevékenysége is.

A középiskolákban ezek a feladatok még kibővülnek egyes különleges feladatokkal, amelyek az iskola speciális helyzetéből és feladataiból erednek – a munka szervezési felépítésétől függően. Így pl. a szakiskolákban, de különösen a több rokon szakmájú szakkáder képzését magába foglaló iskolaközpontokban, amelyekben a munka ún. munkaegységekben folyik, az iskolaigazgatónak kell az állandó kapcsolatot tartania az egységek (osztályok) vezetőivel, a gazdasági szervezetekkel, legalább főbb vonalakban irányítani kell az iskola ún. kiszélesített (tanterven kívüli) tevékenységét (termelőmunkáját és a felnőttképzés területén kifejtett aktivitását) stb.

Ezeknek a bonyolult feladatoknak a sikeres elvégzése feltételezi az igazgató rendszeres sokoldalú továbbképzését, feltételezi a mélyebbre hatoló, gyakran tudományos igényű elemző, tanulmányozó munkát, melynek eredményeként (és velejárójaként) lehetővé nyílik a pedagógiai- és szaklapokkal való együttműködésre is.

Az iskolaigazgató feladatainak, munkaköreinek felvázolt csoportosítása, elsősorban az elemi (általános) iskolára érvényes. Az iskolai munka újabb, bonyolultabb szervezeti felépítésének feltételei között (pl. 40–50 tagozatos nagy „mammut” iskolákban) mindez némileg vagy lényegesen megváltozik, más formát és tartalmat nyer.

Az iskola vezetőjének, irányítójának munkáját, természetesen, a gyakorlatban nagyon nehéz vagy lehetetlen így elkülöníteni és „felaprózni”. Mindezt gyakran szoros összefüggésben, egymással összekapcsolva végzi, azonban a világosabb áttekinthetőség és fontosság sorrend céljából szükség volt bizonyos csoportosításra.

Az igazgató helyének és szerepének, az igazgatói funkció feladatkörének a minél konkrétabb meghatározása mellett igen fontos a helyes vezetési felfogás, irányítási stílus kialakítása. Általánosan elfogadott álláspont, hogy a szocialista társadalmi rendszer szellemének semmiképpen sem felel meg az autokratikus és (mint annak sajátos torz megnyilvánulási formája) a bürokratikus vezetés: csak a saját belátása és önkénye szerint uralkodó, a munkaközösség felett álló és kizárólag csak a felettes hatóságoknak felelő „felfelé hajlongó, lefelé ütő” vezető típusa.

Nálunk helyesen értelmezett demokratikus és bizonyos értelemben kollektív vezetésre van szükség. Demokratikus vezetésre, amely mindennek felett a demokratizmus

légkörének kialakításában, az egész munkaközösség véleményének elfogadásában, a munkaközösség minden tagjának munkatársként való felfogásában nyilvánul meg.

Ez részben már magában foglalja a kollektív vezetés fogalmát is, amelynek további lényeges vonásai: a megfelelő szakemberekkel való szoros együttműködés a munkatervek kidolgozásában, a munka megszervezésében és összhangzatos irányításában, a munkaközösség tagjainak szükséges informálása a vezetők elgondolásairól és munkájáról, a vezetők informáltsága a munkaközösség tagjainak a vezetők stílusának, módszereinek fejlesztése és a munka termelékenységének érdekében tett vagy teendő javaslatairól. Tehát a vezetők és a dolgozók közötti szorosabb és állandó kapcsolat kiépítése és ápolása, a felelősség meghatározott értelmű megosztása és a közösségi szellem szüntelen ápolása, hogy a vezetésben megnyilvánuló összhangzatos, egységes, koordinált tevékenység eredményeként lehetővé váljék az intézmény társadalmi kötelezettségeinek minél hatékonyabb teljesítése, szem előtt tartva az intézmény érdekeit és alkalmazottainak egyéni érdekeit is.

Többen, különösen a nyugati szakértők, teoretikusok közül kétségbe vonják a kollektív vezetés célszerűségét és egyáltalán annak megvalósíthatóságát, mivel az ilyen vezetés szerintük szükségszerűen zűrzavarhoz, a munkafegyelem és a termelékenység csökkenéséhez vezet. Ezért tartom szükségesnek ennek a fogalomnak a tisztázását.

A kollektív vezetést, szerintem, csak a fenti értelemben lehet megvalósítani, hogy az társadalmi szempontból hasznos legyen. Ez egyáltalán nem zárja ki, sőt feltételezi, hogy minden vezető a maga hatáskörében felelőssége teljes tudatában egyénileg irányítson és járuljon hozzá a közös irányvonal és a közösen elfogadott munkatervek megvalósításához.

Világos, hogy az így értelmezett és megalapozott vezetés minőségileg különbözik a „régí veretű” vezetésétől, amely kizárólagosan individuális volt, vagyis minden hatalom egy személyben összpontosult. Az ilyen teljhatalmú vezető eljárásában, fellépésében, módszereiben és álláspontjaiban, egyéni véleményének másokra történő ráerőszakolásában gyakran a mások emberi méltóságának tiprásával járó parancsolás, a szigorú felelősségrevonás dominált.

A szocializmus építésének folyamatában, a korszerű és dinamikus fejlődés feltételei között, tehát a vezetés funkciójának és a vezetők által alkalmazott módszereknek is komoly változásokon kell átmenniök, ami nálunk már közel két évtizede folyamatban van. A munka minőségének növelése feltételezi a korszerű tervezést, a munkaeredmények minél egzaktabb megállapítását és figyelemmel kísérését, a korszerű irányítást, mélyebbreható elemzések elvégzését, a tudományos gondolkodást, korszerűbb munkaszervezést, intenzív szakmai tökéletesedést, állandó továbbképzést, közösségi szellemet és szocialista viszonyokat – mint a harmonikus és minden szempontból eredményes munka termékeny alapjait.

A vezetés elavult módszerei – a parancsolgatás, gyámkodás, az emberek „fentről való kezelése”, a lavírozás stb. – nem felelnek meg ezeknek a követelményeknek, ennek a szellemnek, sem a szocialista törekvéseinknek. Ma már gyakorlatilag is alátámasztott az ismert elméleti tétel, hogy a szocializmusban a vezetés mind kisebb mértékben irányul az emberek irányítására, és mindinkább a munka koordinálása és tervszerű irányítása válik leglényegesebb komponensévé.

A kollektív vezetés nem lehet hatékony az intézmény minden dolgozójának *egyéni felelőssége* nélkül, amelynek továbbfejlesztése és szintézise a fejlődésnek egy magasabb fokán *kollektív felelősséget* eredményez.

Eszerint nem egy homályosan általánosított kollektív felelősséget tétélezek fel, amely a döntő pillanatban oda vezethet, hogy senki semmiért nem felel, hanem, első-

sorban, felett egyéni felelősséget. Ebből, a jó vezetés eredményeként, idővel közösségi felelősség fejlődik ki, melynek lényege, magva a munkatársak munkájáért, az egész intézmény léte és fejlődése, munkaeredményei iránti mindenkit összetartó és nagyobb összefogásra ösztönző felelősségérzet. Ennek kifejlesztését és ébrentartását megfelelő eszközökkel és módszerekkel (erkölcsileg és anyagilag) serkenteni és táplálni kell.

Természetesen, a vezetők, akiknek egyéni felelőssége nagyobb, munkaköre bonyolultabb, több joggal is kell, hogy rendelkezzenek. Így válnak ők elsőkké az egyenlők között. A sokat hirdetett, és gyakran igen egyoldalúan értelmezett kollektív felelősség nem csökkentheti, csak növelheti, elsősorban a vezetők (és minden munkatárs) jogi, anyagi és erkölcsi egyéni felelősségét. Az ilyen felelősség csak demokratikus légkörben s megfelelő vezetési módszerek alkalmazásának eredményeként fejlődhet ki. Ebből a szempontból fontos tényezőként hat a vezető rátermettsége és a vezetés koncepciójáról, stílusáról alkotott felfogása.

Az iskolák vezetőitől a kialakult új viszonyok és korszerű követelmények megkövetelik, hogy az adminisztratív vezető munkaköréből a minden szempontból magasabb vezetés szintjére lépjenek.

Ez a folyamat nálunk még 1955-ben, a társadalmi igazgatásra való átmenettel (sőt még előtte) megkezdődött és most, az öngazgatás feltételei között kellene teljesen kibontakoznia, kialakulnia és elérnie a fejlődés magasabb színvonalát.



DR. SZEPES LAJOS
Tanárképző Főiskola, Pécs

Az osztályfőnök nevelői személyisége

Az osztályfőnök az iskolai nevelőmunkának közismerten kiemelkedő személye. A nevelőmunkában betöltött szerepéből következik, hogy munkájával olyan sokan és sokféle szempontból foglalkoztak, hiszen a nevelés folyamatában, a fiatalok személyiségének formálásában, a *belyes igény-szintek, életcélok, az önnevelés-önirányítás* készségének kialakításában az iskola nevelői közül az osztályfőnök személyisége a legjelentősebb.

Az alábbiakban tanárjelölteknek volt *osztályfőnökeik nevelői személyiségével* kapcsolatban nyújtott értékelése alapján szeretnék a téma néhány vonatkozásáról szólni.

Nemrégiben megkérdeztük hallgatóinkat arra vonatkozólag, hogy milyen volt osztályfőnökük az általános iskolában és a középiskolában. Továbbá ehhez kapcsolódóan megkérdeztük őket a jövővélethivatásra vonatkozó elképzeléseikről is: „Ha én osztályfőnök lennék.”

A válaszokból nagyon változatos, pedagógiai lelkesedéstől és megfontoltságtól motivált, objektív tendenciákat tükröző empirikus élményanyag bontakozik ki, amely rávilágít *az osztályfőnöki nevelőmunka széles körű gyakorlatára.*

A hallgatók véleménye volt osztályfőnökeik nevelői személyiségéről *a következő megoszlást* mutatja: