

Az általános iskolai napközi otthon igazgatói irányítása

A NAPKÖZI OTTHONI NEVELÉSI FELADATOK VÉGREHAJTÁSÁNAK IGAZGATÓI IRÁNYÍTÁSA ÉS KOORDINÁLÁSA A TÖBBI NEVELÉSI TÉNYEZŐVEL

Az igazgató irányító munkájának elsősorban a munkatársak, a napközis nevelők segítségével, „eligazításában” kell megvalósítania. Némely igazgató ezt a funkcióját nagyon látványosan tudja gyakorolni. Az igazi segítségnyújtásban azonban mindig jelen van a vezető szerénysége! Ezzel kapcsolatban vetődik fel az egyik legfontosabb vezetési probléma: mit tud segíteni, illetőleg tudhat-e mindent az igazgató, hogy segíteni tudjon.

Az igazgatótól nem követelhető meg, hogy egyformán értsen az iskola valamennyi tantárgyához, nevelési kérdéséhez. Az sem, hogy a napközi otthoni nevelés specialista legyen. Azt az igényt azonban jogosan támasztja vele szemben a nevelésügy, hogy ismerje, és összefüggéseiben lássa a napközi otthoni nevelés leglényegesebb kérdéseit, hiszen az ott folyó munkát csak így tudja irányítani. Számos példával bizonyítható, hogy néhány év után az igazgatók többsége eléggé jól ismeri az általános iskolai nevelés-oktatás számos részterületét és azok összefüggéseit a napközi otthoni nevelő munkával.

Könnyebben tud segíteni, ha jó vezető munkatársakat tud kiválasztani, nevelni; igazgatóhelyettest, munkaközösség-vezetőt stb. Vezetélméleti alaptétel, hogy jól vezetni csak jó vezető munkatársakkal, és az iskola megfelelő vezetési szerkezetének kialakításával, szervezett munkamegosztással lehet.

Szükségessé válhat az igazgató közvetlen, személyes beavatkozása, a direkt irányítás, segítség is. Rendszerint váratlan pedagógiai szituációkban, különleges nevelési helyzetekben vagy konfliktusok esetén. Mindegyik előfordulhat ugyanis a legkorszerűbben vezetett napközi otthonban is. Az igazgató érdemi pedagógiai irányító munkája azonban a napközi otthoni nevelői munkaközösség közreműködésével, a nevelők együttműködése által ölt testet.

A nagyobb, az egész közösség, esetünkben az iskolaközösség céljai a kisebb közösségek, az iskolában a nevelési és a szaktárgyi munkaközösségek egybehangolt tevékenysége által valósulnak meg. A kisközösségek, mint amilyen a napközis nevelők munkaközössége is, mindig jobban aktivizálhatók a speciális feladatok elvégzésére, mint az iskolaközösség. Az egész szervezet, az iskola nevelési céljainak megvalósulása azonban csak akkor lehetséges, ha mind a tantestület, mind az igazgató fontosnak és egyenlő értékűnek tartja ezeknek a kisközösségeknek a munkáját.

A) A nevelőtényezők koordinálása

A nevelési tényezők koordinálása az igazgató irányító munkájának az egyik legnagyobb felkészültséget és körültekintést igénylő munkaterülete. Feltételezi a vezető széles körű pedagógiai és „általános” műveltségét, áttekintő képességét, összefüggé-

seket felismerő készségét, a pedagógiai logika érvényesítésére való irányultságát, dialektikus látásmódját és cselekvési hajlandóságát, szervező képességét. A napközis gyerekek többsége alsó tagozatos. Az igazgatónak megfelelően kell ismernie az alsó tagozaton folyó oktató-nevelő munkát, hisz azt is irányítani kell. Ha felsős napközis csoportokat is működtetnek, a felelőssége még nagyobb. A nevelési eredmények érdekében a napközis munkát a kisdobos-, az úttörőfoglalkozásokkal is koordinálnia kell, illetőleg: irányítani kell a nevelők koordináló munkáját. A napközis nevelésnek összhangban kell lennie a családi neveléssel is. Illetőleg a családi nevelésnek a napközis otthonival, az iskolával. Az összhang érdekében mindegyik félnek sok még a tennivalója!

Az igazgató ezt az összetett irányítás-koordinálási feladatot – jó szervezőképességét is feltételezve – csak akkor tudja megfelelően elvégezni, ha alaposan ismeri az általános iskolai nevelés célját, szerepét és feladatait, a nevelés eszköztrendszerét, az értelmi, a világnézeti, az erkölcsi, a politikai, a közösségi, a politechnikai, az esztétikai és az egészséges életmódra nevelés tartalmi és gyakorlati módszertani kérdéseit, ezek összefüggéseit a nevelési folyamatban; a napközi otthoni nevelésnek a tanórai, az órán és az iskolán kívül folyó neveléssel való összefüggéseit.

A koordináció megvalósulásának feltétele az is, hogy az igazgató ismerje a pedagógiai tevékenység általános elveit. Nevezetesen: az iskola nyitottságára és demokratizmusára vonatkozó elveket, valamint a tanulói tevékenység szervezésével, a tanulók önállóságával és öntevékenységgel kapcsolatos pedagógiai nézeteket, a motiváció korántsem egyszerű pedagógiai pszichológiai kérdéseit, a tanulás fogalmának tág értelmezését, a korszerű pedagógiai technológiát. Az iskola egyre inkább központi nevelési tényezővé válik. Ezt a feladatát, amelyben az eddigénél nagyobb szerepet kap a napközi otthoni nevelés, csak korszerű vezetés, szakszerű igazgatói irányítás mellett tudja betölteni.

B) *Kommunikáció és információ*

A nevelőtényezők koordinálásának nélkülözhetetlen feltétele az iskola közlési rendszerének, az információk szabad áramlásának, a folyamatos és kölcsönös tájékoztatásának a zavartalan működése. Megszervezése az egyik legfontosabb igazgatói feladat. Szakszerű funkcionálása a szervezetségnek, általában a vezetés minőségének egyik mutatója, az iskolai demokrácia fejlettségének fokmérője.

Vezetéstudományi alaptétel, hogy mennél hosszabb és szerteágazóbb valamely szervezetben az információs lánc, annál nagyobb a valószínűsége az információk (közlések, tájékoztatások, utasítások stb.) torzulásának. Ebből következően annak az igazgatónak a dolga könnyebb, aki kis létszámú tantestületének tagjaival naponta közvetlenül érintkezhet. Nem ilyen egyszerű a helyzet a nagy létszámú vagy a több helyütt működő, illetőleg az egyre szaporodó „mammut” iskolákban, ahol a rendszeres közvetlen kommunikáció (megszólíthatóság, kapcsolat) a vezető és a beosztottak között nem lehetséges. Még nehezebb a helyzet akkor, ha a napközis csoportok váltott műszakban dolgoznak, vagy ha a napközi otthon helyiségei az épület valamelyik mellékszármányában vannak elhelyezve, netán különálló épületben, távol az iskolától.

A feladatok végrehajtásának koordinálására a szabályos időközönként, de nem túlságosan gyakran összehívott, jól megszervezett rövid értekezletek, megbeszélések alkalmasabbak, mint a körözvénnyel, vagy a heti, havi stb. munkarendek, netán a hangosbemondón „leadott” közlemények, utasítások, hogy az óráközi szünetekben sebtében „összerántott” megbeszéléseket ne is említsük.

A napközis nevelők és az osztálytanítók, osztályfőnökök közös munkaértekezletei, amelyeken rendszerint az igazgató vagy az illetékes igazgatóhelyettes elnököl, a munkaközösség-vezetők közös megbeszélései, az iskolavezetőségi tanácskozások, a párttaggyűlés és más fórumok megfelelő igazgatói irányítás esetén értelemszerűen a végrehajtás, a nevelési tényezők koordinálásának lehetőségei. Ugyancsak a célt szolgálják a tantestület munka- és nevelési értekezletei is. Célzerű legálább négyévenként tantestületi plenáris értekezleten megvitatni a napközi otthoni munkaközösség működését és a napközi otthoni nevelés eredményeit, gondjait. Hangsúlyoznunk kell azonban,

hogy a nevelőtényezők összehangoltsága végül is nem értekezleteken, nem vég nélküli tanácskozáson és nem öt-hatoldalas igazgatói utasítások által valósul meg, hanem a nevelők és tanulók közös munkája révén, a nevelési folyamatban. Ennek színvonala, eredményei a napközi otthoni foglalkozások rendszeres látogatása, ellenőrzése során állapíthatók meg. Ennek a kérdésnek a kifejtése azonban már a következő fejezet feladata.

2. AZ IGAZGATÓ ELLENŐRZŐ, ELEMZŐ ÉS ÉRTÉKELŐ MUNKÁJA

A) A napközi otthoni ellenőrzés néhány általános kérdése

Az igazgató napközi otthoni ellenőrző, elemző és értékelő munkája az előbbieken részletesen ismertetett vezetési funkciókkal ugyancsak szerves egységet alkot. A napközi otthon ellenőrzése kiterjed a működési feltételek és a pedagógiai munka ellenőrzésére, elemzésére és értékelésére. Mindkét oldalhoz több részterület tartozik.

Az ellenőrzés és a vele együtt járó elemzés és értékelés a korszerű vezetési gyakorlatban e funkciók rendszeres és folyamatos gyakorlását jelenti a napközis nevelést illetően is. A folyamatosság és a rendszeresség nem zárja ki az időszakosságot. Vagyis azt, hogy az igazgató a munkatervében meghatározott módon, vagy attól szükség szerint eltérve, a tanév meghatározott időszakában átfogó jellegű, súlypontozott vagy tematikus ellenőrzést is végezzen a napközi otthonban.

Az ellenőrzéssel kapcsolatosan a *mikor*, *miért*, *mit* és *hogyan* ellenőrizünk kérdései vetődnek fel az igazgatói gyakorlatban. A *mikor* kérdésére az előbbieken már megadtuk a választ. Megemlítjük azonban, hogy az igazgatói ellenőrzés általában a tanév elején a foglalkozási tervek ellenőrzésével és elemzésével kezdődik. Nagy iskolákban, több csoportos napközi otthonokban az igazgató már a tanév elején nem nélkülözheti a munkatársai segítségét. A munkaközösség-vezető által véleményezett, javasolt foglalkozási terveket általában jóváhagyhatja.

Egyszerűen válaszolhatunk a *miért* ellenőrizünk kérdésére. Ellenőriznünk kell, mert ellenőrzés nélkül nincs vezetés. Az iskolavezetés gyakorlati pedagógiai tevékenységéhez tartozik ez a funkció is, mert a munkatársakba vetett bizalom nem helyettesítheti a szakszerű, ésszerű és nevelő hatású ellenőrzést. Az ellenőrzés elmulasztása kizárná a tájékozódás és a segítségadás lehetőségét. Az ellenőrzés során az igazgató sok tapasztalatot szerezhet a tanítási órák eredményességének fokáról és a nevelési tényezők együtthatásáról. Ezek az iskolavezetésnek segítséget nyújthatnak a tanórai és a tanórán kívüli, napközi otthoni étellel kapcsolatos sokszínű hatásrendszer megteremtéséhez.

Ellenőriznünk kell azért is, mert minden igényes napközis nevelő elvárja az igazgatótól, hogy időnként értékelje a munkáját, ami ellenőrzés nélkül lehetetlen. No, és akadnak gyöngye felkészültségű, laza munkafegyelmű nevelők a napköziben is, akiket épp a gyakori, pontosabban a rendszeres ellenőrzéssel készíthet az igazgató munkájuk színvonalának javítására. Igénylik az iskolavezetés figyelmét a napközis gyerekek és a szüleik is. A napközi otthoni nevelőmunka elemzésének és értékelésének, a nevelők és a tanulók minősítésének egyik alapja a szakszerű és humánus ellenőrzés.

Sokkal összetettebb a *mit* ellenőriznünk kérdése. Kiterjed a napközi otthon rendeltetészerű működését biztosító dologi, eszközi gazdálkodási, egészségügyi, adminisztratív stb. feltételek ellenőrzésére és a tartalmi munka elemző, értékelő ellenőrzésére. De jelenti az igazgató önellenőrzését is, egyebek mellett abban a tekintetben, hogy megteremtette-e a napközi otthoni nevelés tárgyi és személyi feltételeit, s hogy ezek összhangban vannak-e az igényekkel.

B) A napközi otthon ellenőrzési területei

a) A heti értékelés ellenőrzése

A heti értékelés, nevelői beszélgetés a napközi otthonban folyó munka gerince, a folyamatos értékelő-nevelő munka egy-egy állomása. Ezzel kezdjük tehát az ellenőrzés területeinek sorrendi tárgyalását.

Az igazgató elsősorban azt vizsgálja meg, összevetve a heti értékelések tervével, hogy kialakultak-e már, illetőleg milyen fejlettségi fokon vannak azok a minták, amelyeknek alapján a tanulók élhetnek a „közéletiség” gyakorlásának jogával. Ellenőriznie kell azt is, hogy ezek megfelelnek-e a csoport és az egyes gyerekek neveltségi, fejlettségi szintjének. A tanulók és a csoportvezető nevelő konkrét élethelyzetekben gyakorolják-e az iskolai, napközi otthoni demokráciának ezt az igen lényeges jellemzőjét.

A heti értékeléseken (általában péntekenként, amikor még frissek az élmények, mérlegelik a megtörtént eseményeket, és megtervezik, megszervezik a következő hét feladatait, nevelési programját. Figyelje meg az igazgató, hogy ez nem szólamok hangoztatása-e, ami helytelen. Nem a felnőttek indokolatlan utánzása-e?

A heti értékeléseken az alábbi csomópontok köré célszerű felépítenie a csoportvezető nevelőnek a beszélgetést: A-csoport megvizsgálja, értékeli, hogy milyen mértékben sikerült megvalósítani az előző heti célkitűzéseket, majd az elmúlt hét tisztviselői, felelősei beszámolnak munkájukról a csoportnak. Az igazgató figyelme terjedjen ki egyebek mellett arra, hogy hosszabb távon (egy-egy tanévben) valamennyi felelős beszámoljon. Jó, sőt szükséges, ha az ügyeletes és az egészségőr minden héten beszámol. A beszámolókat konkrétak legyenek!

A heti értékelés következő napirendi pontja az előző hét hagyományos napi programjainak az értékelése. Itt is szerepet kell kapnia az elismerésnek, a jutalmazásnak, szükség szerint az elmarasztalásnak, netán a nevelő célzatú büntetésnek. Az értékelés záró programja a következő hét megtervezése és a tanuló felelősök, tisztviselők megválasztása a tanulók által. Figyelje meg az igazgató, hogy mindezek összhangban vannak-e az iskolai demokratizmus fejlődését célzó pedagógiai törekvésekkel.

b) A tanulási foglalkozások ellenőrzése

Ugyancsak fontos igazgatói feladat. Meg kell győződnie egyebek között arról, hogy a nevelő didaktikai, tanulás- és oktatáslélektani szempontból helyesen szervezi és irányítja-e a gyerekek önálló tanulását, hogy azok a tanórán szerzett ismereteket elmélyíthessék, valóban megtanulják. Továbbá: kiegészíti-e ezeket ha szükséges, különféle speciális foglalkozásokkal.

A tanulás a napközi otthoni foglalkozások sorában központi helyen áll. Fontosságát azonban egyoldalúan eltúlozni helytelen! A napközi otthoni nevelés értékét ma már egyetlen igazgató sem bírálhatja el csupán a gyerekek tanulmányi előmenetele alapján. Helyesebb, ha azt vizsgálja, hogy a tantárgyi osztályzatok háttérben a napközi otthoni foglalkozások hatására hogyan fejlődik a gyerekek egész személyisége. Ezeket, tudjuk, nehezebb mérni, mint a tanulmányi előmenetelt.

Az igazgató nem követelheti meg a nevelőktől (és ezt a szülők sem igényelhetik tőlük), hogy – például – minden nap külön-külön foglalkozzanak minden gyerekkel, vagy azt, hogy, „kétségfejllesztés” címén tanítási óra jellegű foglalkozásokat tartssanak. Az sem követelhető meg a nevelőktől, hogy minden nap minden egyes tanuló-tól „kikérdezzék” a leckét. Az igazgató figyelme főképpen arra terjedjen ki, hogy a

napközi otthoni tanulás segíti-e a tanulók önállóságának fejlődését, öntevékenyen, egyedül tanulnak-e? A tanulási foglalkozás segíti-e gondolkodásuk és kifejezőképességük fejlődését, a tananyag mélyebb megértését? Továbbá: ad-e lehetőséget a nevelő az ismeretek gyakorlati alkalmazására, kiegészítésére, hozzáolvasásra. Megvannak-e a tanulás objektív és szubjektív feltételei? Érvényre jut-e a napköziben a tanulási idő védettsége, aminek első számú felelőse az igazgató!

c) A szabad idő tevékenység ellenőrzése

A szabad idő személyiségformáló hatásainak vizsgálata ugyancsak igazgatói ellenőrzési feladat. A játékfoglalkozások, a sportjátékok ellenőrzése az igazgató számára nem kisebb jelentőségű, mint a többi terület ellenőrzési feladata. Ugyanis: a tanulás mellett a gyerekeknek a legjelentősebb tevékenysége a játék. Meghatározó élménye az egyénnek és a közösségnek. Nevelő hatása igen sokféle.

Győződjön meg az igazgató arról, hogy a nevelő biztosítja-e elegendő időt naponta az élményt nyújtó játékokra. Milyen a tanulók játékkultúrája? Tudnak-e helyesen, életkoruknak megfelelően játszani, mit tesz a pedagógus ennek érdekében? Vizsgálódandó az is, hogy a nevelő ösztönzi-e a tanulókat az önálló és az intenzív együttes játékokra, s hogy pedagógiai, lélektani, balesetvédelmi szempontból (főképpen a szabadterei sportjátékoknál, udvari játékszereknél, hintáknál stb.) helyesen irányítja-e a játékot. Ellenőrizze azt is, hogy játék, kirándulás, séta jól szervezett-e, nem kimerítő-e, s egészségesen megterheli-e a gyerekeket.

d) A kulturális foglalkozások ellenőrzése

Ugyancsak a nevelő tervszerű munkájának megvizsgálásával kezdődik: az adott foglalkozás beilleszkedik-e a nevelő, a csoport munkatervébe, összhangban van-e az iskola általános kulturális nevelési koncepciójával, figyelembe veszi-e az ifjúsági szervezet és a közművelődési intézmények adta lehetőségeket, nem rögtönzöttek-e?

A nevelő lehetőségei széles skálán mozognak: zenehallgatás; mozi- és színházlátogatás; múzeum, kiállítások, tárlatok megtekintése; gyermekszínházi játékok, bábozás; olvasás, felolvasás, versmondás; népi játékok és táncok; élménybeszámoló; vendégek meghívása, szerepeltetése; fotózás, festegetés; dia- és mozgófilm-vetítés; tévénézés, rádiózás és még sorolni lehetne.

e) Munkafoglalkozások ellenőrzése

Ezeket főképpen arról győződjön meg az igazgató, hogy milyen a szerveztségük, nevelői előkészítettségük, anyagi ellátottságuk. Hasznos célokat szolgálnak-e, és jókedvűen, szívesen dolgoznak-e a gyerekek, s ha nem, miért? Figyelje meg, hogy a munkafolyamatok alkalmasak-e képességeik, kezűgyességük fejlesztésére, esztétikai ízlésük formálására, nem balesetveszélyesek-e? Jól szolgálják-e a munkára nevelést, szabad teret kap-e a tanulók alkotásvágya, segíti-e a munka majdani pályaválasztásukat stb.

f) A kötetlen foglalkozások és az étkezés ellenőrzése

A kötetlen foglalkozások meglátogatása során győződjön meg az igazgató arról, hogy a nevelő a teljes szabadság illúzióját biztosítja-e a gyerekek számára. Ne csak formálisan ellenőrizze az étkezésüket! Figyelme terjedjen ki az egészségügyi, balesetvédelmi, szervezési feladatokra, de ne merüljön ki csak ezekben. Nem hanyagolható el az ételek mennyiségi és minőségi ellenőrzése, hisz kötelességünk a gyerekek

egészségének védelme. Ezek ellenőrzése mellett figyelje meg az igazgató az étkezés kulturáltságát és a tanulók közreműködését a felszolgálásban, az önkiszolgálásban és az asztalbontásban stb.

C) Az ellenőrzés néhány lélektani kérdése

A *bogyan* ellenőrizünk kérdésével kapcsolatban főképpen a vezetéslelektani ismeretek segíthetik az igazgatót. Szakirodalma gazdag, ezért itt csupán néhány „ellenőrzés-lélektani” tudnivalóra utalunk. Nevezetesen: ne ellenőrizünk rajtaütés-szerűen! Félelmet, bizonytalanságot keltően se. Az ellenőrzés ne legyen megalázó, s ne csupán a nevelői magatartásra szorítkozzon. Ne csak arra, mit hogyan csinál a nevelő, s miért úgy, miért nem másképpen. Elsősorban az eredményeket kell ellenőriznünk, de tudnunk kell azt is, hogy a cél nem szentesíti az eszközöket s a módszereket. Az igazgató a napközi otthoni ellenőrzésben is tartsa tisztelőben a nevelők nem partatlan, de ma már olyannyira szükséges, ésszerű pedagógiai módszertani szabadságát!

Az igazgatói ellenőrzés állapotson meg először mindent, ami jó, ami helyes a nevelő munkájában, és kellő tapintattal de határozottan tárja fel a negatívumokat is!

D) Elemzés és értékelés

Az ellenőrzéssel összefüggő igazgatói feladat az elemző értékelés, amelynek ugyancsak számos lélektani összetevője van. A látogatás alkalmával összegyűjtött értesüléseket, mérési és vizsgálati eredményeket rendezze, szelektálja, mérlegelje! Dicsérjen az igazgató hangosan és bíráljon halkán. Ha szükséges, figyelmeztessen és büntessen is, ha ez elkerülhetetlen.

Az ellenőrzési-látogatási tapasztalatokat minden esetben meg kell beszélnie az érintett nevelővel. Az értékelésnek az igazgató által megteremtett jó légkörben kell megtörténnie. Ez kezdődhet a nevelő önértékelésével, de el is tekinthetünk tőle, erőltetni pedig semmiképpen sem helyes. Hagyjuk beszélni azokat, akik szívesen beszélnek a munkájukról! Az ellenőrzési tapasztalatok közlése ne legyen egyoldalú dicsérethalmaz (bár ez sem elképzelhetetlen), de ne legyen egyoldalú elmarasztalás, „hibajegyzék” felolvasás se! (Bár néha ilyen is akad!) Az igazgatói értékelés nem merülhet ki abban, hogy elmondjuk: mi hogyan csináltuk volna. Ne a magunk elképzeléseit vetítsük ki a nevelő munkájára, hanem az övét értékeljük reálisan! Viták keletkezése esetén (amiknek éppen demokratikus igazgatói magatartás esetén egyre nagyobb a valószínűségük) a vezető őrizze meg higgadságát, hallgassa meg munkatársa véleményét, érveit, és gondoljon arra, hogy bármennyire felkészült vezető, ő is tévedhet. Nyilvánvaló felkészületlenség esetén azonban felesleges értelmetlen vitákba bonyolódnia. Ilyenkor van helye a megfelelő tanácsadásnak és az utasításnak: ezt és ezt a jövőben így és így kell csinálnia a nevelőnek.

Megalázó, ha az igazgató bizonytalanságban hagyja a meglátogatott nevelőt, ha nem közli a tapasztalatait, csak célozgat, sokat sejtet, de keveset szól stb.

A napközi otthon egész évi munkájának összegező, elemző értékelése, összefüggésben az iskola többi nevelő tényezőjével, az igazgató feladata. Az elemzés (beszámoló) összeállításánál ugyanúgy rendszerezni kell az információkat, tapasztalatokat, mint a munkaterv készítésekor. Nemcsak a látogatási tapasztalatokat kell összegeznie, hanem az egyéb év közti feljegyzéseit, felméréseit, és nem kevésbé a napközis nevelők tapasztalatait, közléseit is. Célszerű, ha ez utóbbiakat a munkaközösség-vezető a munkatársakkal történt konzultáció alapján írásban összegezi az igazgatói beszámoló számára. Helyes, ha a nagyobb iskolákban a munkaközösség-vezető vagy az ezzel megbízott igazgatóhelyettes készíti el az igazgatói beszámolókat a napközi otthonnal foglalkozó fejezetét.

Az év végi beszámolóknak ki kell terjednie mindenekelőtt arra, hogy a napközi otthon milyen mértékben teljesítette a munkatervben meghatározott feladatait, célkitűzéseit. Foglalkoznunk kell a gyerekek tanulmányi helyzetére, magatartására, szor-

galmára neveltségi fokára vonatkozó tapasztalatok elemzésével és értékelésével, az okok feltárásával, a következtetések, teendők levonásával. A vezetés előtt kialakul az a kép, amelyik minden tekintetben irányt mutat a következő évek tervezéséhez, az optimális igazgatói és testületi döntések előkészítéséhez és meghozatalához. És itt a „kör bezárul”, pontosabban: spirálisan halad előre, remélhetően mindig jobb eredmények felé.

Ez az írás a napközi otthon igazgatói irányításának kérdéseit nem elszigetelt feladatként, hanem rendszerelméleti alapon, a vezetés rendszerszemléletével, a vezetési területek és a vezetési funkciók összefüggésében törekedett bemutatni. Feltételezhetően az is kitűnik belőle, ha azt külön nem is hangsúlyozza, hogy a napközi otthon igazgatói irányításának ez a koncepciója csak demokratikus vezetési módszerek alkalmazásával valósítható meg. Nem kevésbé lényeges az iskola szervezeti felépítésének megfelelő vezetési szerkezet és munkamegosztás kialakítása. Nagy iskolákban az olyanok, amelyekben egyesülnek a lineáris, a funkcionális és a törzskari vezetés előnyei. Talán nem szerénytelenség megjegyezni, hogy az itt közölték a szerző iskolájában – bár hibáktól korántsem mentesen – de eléggé jól megvalósultak az elmúlt két évtized folyamán. Meghatározó tényező az igazgató személyisége és vezetői alkalmassága. Ennek és a vele összefüggő kérdéseknek a részletesebb kifejtése azonban már az iskolavezetés tágabban értelmezett vezetéselméleti és gyakorlati kérdéseire vezetnének el bennünket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dr. Abrudbányay János:* Útmutató a napközi otthoni munka igazgatói irányításához. Pest megyei Pedagógus Továbbképző, 1979.
- Az állami oktatás helyzete és fejlesztésének feladata. Kosuth, 1972.
- Dr. Agoston György:* Neveléselmélet, TK, 1970.
- Dr. Ballér Endre–dr. Zrinszky László:* Általános pedagógiai útmutató az általános iskolai nevelés és oktatás tervének bevezetéséhez, OPI, 1977.
- Felszerelési jegyzék az általános iskolai napközi otthonok számára, OM, 1975.
- Dr. Füle Sándor:* Nevelőmunka az általános iskolai napközi otthonban. TK, 1975.
- Dr. Füle Sándor:* Az igazgató feladatai a napközi otthoni nevelőmunka irányításában és ellenőrzésében. Köznevelés, 1962. febr. 20.
- Geréb György:* Az iskola pszichés klímája. TK, 1970.
- Harsányi István:* Az iskolai nevelés pszichológus szemmel. TK, 1970.
- Dr. Kelemen László:* A pedagógiai pszichológia alapkérdései. TK, 1970.
- Dr. Kerékgyártó Imre:* Küzdelmes évek. TK, 1970.
- Kiss Gyula* (szerk.): Iskolavezetés, MPT, 1970.
- Dr. Ligeti Béláné:* Az igazgató irányító tevékenysége a napközi otthoni pedagógiai munkában. OPI, 1964.
- Rendtartás az általános iskolák számára. OM, 1976.
- Dr. Szébenyi Péter* (főszerk.): Az általános iskolai nevelés és oktatás terve. OM, 1978.
- Zbigniew Pietrasinski:* A vezetés pszichológiája. Gondolat, 1968.
- Dr. Zentai Jánosné* (szerk.): Útmutató az általános iskolai napközi otthonok nevelőmunkájához. OM, 1978.
- Zalka György:* Nagy iskolák vezetési szerkezete és munkamegosztása. Kézirat. Első díjas pályamunka, OM, OPI, MPT, 1979.
- Zalka György:* Vezetési gyakorlatom. Kézirat. Első díjas pályamunka. Győr-Sopron megyei Pedagógus Továbbképző könyvtára.
- Zalka György:* Nevelőmunka a napközi otthonban. Nők Lapja, 1968. júl. 27.
- Zalka György:* Az osztályfőnök mint pedagógiai vezető. Köznevelés, 1978. február 24.
- Zalka György:* Erkölc, munka, közösség. Köznevelés, 1977. május 6.
- Zalka György:* A közösségi nevelés néhány kérdése. Köznevelés, 1980. 12.
- Zalka György:* Az iskola közlési rendszere. Köznevelés, 1980. 39. sz.

