

rációra, mert ezáltal valósulhat meg a kölcsönösség. Ezzel a felfogással vitatkozni kell. Demokráciára nem lehet érelni az embereket, ha azok előzetesen nem rendelkeznek valamennyi feltételével.

A nevelőmunka mindenkori célja — tág értelemben — nem lehet más, mint az emberi minőség kimunkálása, amíg a demokrácia inkább mint küzdelem a minőségért — értelmeződik. A nevelés, vagyis a cserefolyamat egyén és egyén közötti, tehát személyre irányuló, amíg a demokrácia közösségi, társadalmi életben érezteti hatását. A célok egybeesése, illetőleg azonossága azonban a nevelés és a demokrácia elválaszthatatlanságára hívja fel a figyelmet.

Végezetül, a nevelőmunka a demokrácia építőköve, de válhat annak rontójává is. Az egyén számára a személy és személy közötti cserefolyamatok körülményei, történései, hogyanjai, tartalmi etc. gyakorta nemcsak kliséként, modellként szolgálnak a szélesebb társadalmi formációk szintjén zajló jelenségek, események értelmezéséhez, hanem a problémák megoldási módzataiként is. Az ember éppúgy könnyen állítja párhuzamba az őt övező mikrovilágot a tágabb makrovilággal, mint ahogyan számos összefüggés mutatható ki az autokráciára, egyirányúságra épülő nevelés és a feladatok diktatórikus szellemű értelmezése, illetve gyakorlati kivitelezése között is.

Külön bekezdés illetné meg a nevelés és a demokrácia viszonyrendszerének még jegyzetszerű tárgyalásakor is az anyagi-tárgyi feltételeket. Hiszen az önnevelési, szemtől szembeni szinterek, a kiscsoportos formációk és a tágabb társadalmi terek nem csupán nevelési-művelődési helyzetek és helyszínek, de szűkebb és tágabb értelemben egyaránt intézmények is. Az óvodák, iskolák, művelődést szolgáló épületek jó állaga és korszerű felszereltsége legalább annyira lényeges építőkövei a demokráciának, mint az olyan állami szerkezet, amely alkotmányával, törvényeivel biztonságot nyújt, és értelmes munkalehetőségek biztosításával jólétet teremt polgárainak.

A sort lehetne még folytatni. Tudjuk, hogy a nevelés és demokrácia viszonyrendszerének csupán néhány alkotóeleméről szolt jegyzetünk. Meggyőződésünk azonban, hogy azokat az elemeket vettük sorba, melyeket alapvetően szükséges napjaink pedagógiájának és valamennyi nevelőjének újragondolni.

DR. BÓRA FERENC

Kaposvár

Az iskolavezetés új irányvonalai

A pedagógiai paradigmaváltás elemei: „a világ és ezen belül a társadalmi méretekben való gondolkodni tudás, a demokrácia érdemi működéséhez szükséges feltételek megteremtésének ösztönzése, az érdek-, értéktagoltság deklarálása, az egyén számára az optimális cselekvési tér, az önkibontakoztatás lehetőségeinek biztosítása.” (Szekszárdi Ferencné)

Változik a társadalom, új igények fogalmazódnak meg az alsó és középfokú oktatásban, s az átalakulás az eddigiektől eltérő követelményeket támaszt az iskolákkal szemben. Az *innovációra* törekvés többek között megköveteli a *tartalmi megújulást*. Az átalakulás azonban nem valósulhat meg régi és elavult vezetési stílussal. Tény, hogy az önmagát középpontba állító, „felülről irányító”, univerzálisnak kikiáltott, kockázatot nem vállaló, önálló, az intézmény közösségeinek igényeit csak formálisan figyelembe vevő vezetés ideje múlttá vált.

A *progresszív vezetés* a fordulatok élére áll, s elősegíti az iskola tartalmi metamorfózisát.

Nébány gondolat a máról

Szinte mottónak tekinthető a Halász Gábortól vett idézet: „Az igazgatóknak döntő szerepük lesz a jövőben. Most az első számú feladat az igazgatók színvonalas felkészítése olyan teendők ellátására, amelyekre a tanári végzettség nem elegendő.”

Kiemelt *feladatokat* kell az igazgatóknak teljesíteniük, hogy az iskolákban tért hódítson a demokratizmus. Az emberi kapcsolatok kiépítése s a tartalmi együttműködés megszervezése a legfontosabb feladat. A tanulók közötti, a pedagógus-gyerekek, tanár-tanár, pedagógus-szülők közötti viszonyok humanizálása csak szilárd kapcsolatokra épülhetnek. Minden átalakulás konfliktusok sorozatát idézi elő. Ezek megnyugtató és kulturált rendezése új típusú ismereteket és megoldási technikákat követel meg az igazgatóktól.

Milyen tulajdonságok, képességek szükségesek az igazgatók számára a pedagógiai *paradigmaváltás* idején? Elsősorban a *beleélés* (empátia) jelentőségét emelem ki. Az igazgató képes a rendszerváltás gyűlölködő, konfliktusos közegében úrrá lenni a helyzeten, aki kollégái és a tanulók személyiségébe, gondolkodásmódjába, érzésvilágába bele tud helyezkedni. Át kell éreznie munkatársai belső vívódásait, kételyeit, gyötrelmeit. Nagy szükség van jelenünkben az igazgatók helyzethez igazodó *kommunikációs képességére*, mely az új típusú kapcsolatfelvételt és együttműködést biztosíthatja. Fontos, hogy a vezető a maga munkakörében „egyenrangú, demokratikus kommunikációra” legyen képes. Erre rákényszerül, mert az átmenet idején gyakorivá válnak a konfliktusok — és a hozzájuk kapcsolódó — feszültségek. A feszült helyzetekben a szabad, érzelemtelített kommunikáció, az igazgató hiteles viselkedése elengedhetetlen követelmény.

A vezető ma sem tarthatja vissza magát a döntő, az ellenőrző, az irányító szerepkörtől. A szabályozást kommunikáción keresztül végzi, s az emberi kapcsolatokat is irányítja, koordinálja. Buda Béla írja: „Ehhez le kell vetkőzni a hagyományos, tekintélyelvű vezetői viselkedést és kommunikációt, ami nehéz feladat, mivel a tekintélyelvű viselkedésnek nagy hagyománya van, és sok pszichológiai előnyt biztosít a vezetőnek. Ha ettől a vezető csak egyszerűen akarattal próbál megszabadulni, akkor általában egy másik hibás magatartásformát választ, túlzottan engedékennyé válik...” Az iskolaigazgatók tulajdonságai és képességei között felsorolásszerűen említem meg az ösztönzőképességet, a tárgyilagosságot, a következetességet, a határozottságot, a jóindulatot, a humanitást, a tapintatosságot, a rugalmasságot, az emberi méltóságot (és megbecsülését).

A *másságot tűrő* iskolavezetés nem abba fekteti energiáját, hogy egységet akar a tantestületben létrehozni. Nem lehet és kell minden pedagógiai kérdésben az azonos nézetek konszenzusát megteremteni. Nincs szükség a látszategységre, a frontális egyetértésre (a bólogatásra), az ellenség keresésére és a szembenálló elítélésére. A vezetés eszközeivel is biztosítani (segíteni) lehet az alapértékeket: az autonómia tiszteletét, a másság elismerését és elfogadását, a toleranciára és konszenzusra törekvést, a konfliktusok feloldhatóságát, a kulturált viták igénylését. A vezető a nevelés-oktatás folyamatában biztosítja és védi a kisebbségben maradtak jogát, s garantálja a többségi döntés végrehajtását.

Nem lehet az iskolaigazgatók számára aktuálisabb feladat, mint az oktatásügyi *változtatások* iskolára vonatkozó feladatainak elvégzése és elvégzetetése. Novák Gábor tanácsait érdemes elfogadni, aki azt javasolja, hogy a gyorsan javítható hibák elhárításával szükséges a változtatást elindítani. Az igazgatók vezetésével szükséges áttekinteni az adott intézmény helyzetét és munkáját. Az elemzés után a javítás konkrét kimunkálására és végrehajtására kerülhet sor. Ezt követően a tantestület felkészülése történhet meg: saját koncepciót (iskolaképet) alakítanak ki. Megismerik az orszá-

gos elképzeléseket, és figyelembe veszik, hogy milyen nemzetközi tapasztalatokat vesznek át. Tényleges tevékenységgel reagálnak az iskolaszervezetben, a vizsgáztatásban, a tantervben (alaptanterv) beállott változásokra. Az oktatásügy első számú vezetője — dr. Andrásfalvy Bertalan — a feladatokról így ír: „Az alapoktatás fő elve, hogy a tanítványt teljes emberré segítse. Ez nem a tárgyi tudás, hanem a képességek kibontakoztatásának kérdése... A belső késztetést tehát nem a korai teljesítményhajhászással, hanem a korai sikerekkel lehet elérni. Meg kell tanulni a társas együttlétet és a művészi alapnyelvet. Itt szerzi meg a gyerek a közösségi élményét...”

Új igények

Friss irodalomra támaszkodva igyekszem a már működő és az elkövetkezendő időszakban megválasztandó iskolaigazgatóknak információkat nyújtani a vezetés új típusú lehetőségeiről.

Menedzser akkor lehet az iskola vezetősége, ha *együtt tud baladni a változásokkal*. Ehhez azonban megújulási képességre, az intézmény tanulóival, pedagógusaival, a szülővel kialakítandó kapcsolatrendszerre, alkotóképességre, új ötletekre van szükség.

„Sok hagyományos vezetési stílus és módszer már nem elég hatásos és elfogadható a *jelenlegi és jövődi feladatok* megoldására — írja M. Woodcock—D. Francis szerzőpáros. Ezért sok menedzsernek egyszerűen *változtatni kell magatartásán*, viselkedésén, stílusán, új, hatásosabb vezetési módszereket kell megtanulniuk.”

A *hatalmi hierarchián* nyugvó kapcsolatok hatástalanná és visszautasítottá váltak az intézményekben. Ahol e korszerűtlen vezetés továbbra is fennáll, konfliktusok sorozata jön létre. Olyan képességek és eljárásmodok szükségesek a vezető számára, melyek lehetővé teszik, hogy *autokratizmus* nélkül el tudja fogadtatni álláspontját.

Stressz és feszültség jellemzi ma a vezetők munkáját. Ezért el kell sajátítaniuk a konfliktuskezelés különböző technikáit (T. Gordon „vereségmentes” konfliktuskezelési módszere).

Értékzavar jellemzi az iskolai oktatást, mely a hagyományos értékek pusztulásából következik. A menedzser vezető ezért áttekinti az általa vezetett intézmény értékrendszerét, tartalmi és metodikai elavulás helyzetét. Alapos elemzéssel, a pedagógustársak közreműködésével, a szülők (iskolaszékek) bevonásával elkészíti a kibontakozás tervét.

Csak akkor funkcionálhat jól a menedzser vezető, ha az általa vezetett intézmény céljait, fejlesztési lehetőségeit pontosan megfogalmazza. Az iskola *programjának* elkészítésébe a különböző álláspontot képviselő csoportokat is be kell vonnia. *Feladatokra* — összetett és a variációs megoldásokra —, problémák kezelésére alkalmas terv biztosíthat garanciákat a sikerre. Több ember erőfeszítése révén lehet eljutni az *együtműködésig*, ezért a vezető egyre kifinomultabb *módszerekkel* érhet el eredményt (a demokráciában rejlő erőforrás alkalmazása). A menedzsernek ezért képesnek kell lennie rövid idő alatt felkészíthető, cselekvőképes munkacsoportok létrehozására.

Ellenzék nélkül nem újulhat meg az oktató-nevelő munka sem. A *vezetés ellenzéke* a kontrollt, a kritikát, a kulturált problémafelvetést, a „másság” érvényre jutását jelenti a vezető számára.

Követelmények a menedzselésben

A *menedzselés* kizárja a felülről irányítást, a vezetőknek gondoskodniuk kell az aktuális tennivalók elvégzéséről. Ez azt jelenti, hogy a menedzser pontosan ismeri a *feladatokat*, munkája során konkrét tennivalókat ruház át munkatársaira, magára vál-

lalja az ösztönzés, a szervezés közben tartását. A vezető a fejlődés, az új törekvés *katalizátora*. A társadalmi élet megújítása kihívást jelent a vezetők számára, gyökeres változtatást, innovációs programokat, a képzelőerő kamatoztatását, tehetségük kiteljesedését igényli tőlük. Munkájukat, vezetői pozíciójukat tekintsek *lehetőségnek, erőpróbának*. Alkalmazkodjanak az új helyzetekhez friss elképzelésekkel, melyeket szükség esetén képesek átalakítani, el tudnak vetni és újjal tudnak pótolni. Tudatosodjék bennük, hogy mely tényezők *korlátozzák* munkájukat. A valóságot reálisan és racionálisan diagnosztizálják.

Fokozatosan lehetséges a helyi adottságok kiaknázása. A munkatársak — s a vezetők is — folyamatosan érnek meg a korábitól eltérő és nehezebb feladat elvégzésére. Az eseményeket nem szabad siettetni, az új feladatok időzítését a körülmények és az *akcióképesség* szabja meg. Az iskolai programmal való azonosulás, lelkesedés nélkül nincs siker, a munka iránti érdeklődés, az aktív tevékenységre beállítódás örömet eredményezhet a vezetőnek. A *siker* a személyes eredményeken kívül kiterjed az irányítás alá tartozó összes személyre. A szűkebb és a tágabb közvélemény az iskola egészének és részterületeinek fejlődéséért és modernizálásáért a vezető(ke)t elismerésben részesíti. A vezető felelőssége azonban a vezetése alá tartozó terület *kudarcaira* is kiterjed.

Felkészültségre, tudás és tapasztalat együttes alkalmazásából kialakult — *vezetői szakértelemre* van szüksége a menedzser vezetőnek, s ezt az irányítás során be is kell bizonyítania. Fontos, hogy a magasabb szintű vezető tehetséges vezetőtársakkal vegye körül magát. Bill Scott és Sven Söderberg közös munkájukban kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a vezetői nagylelkűségnek, tőlük idézek: „Befolyásunk az emberek ellenállásába ütközik, ha minden fontos, érdekes szerepkört és hatalmat kisajátítunk, ha mindezt társaink kárára, az ő örömeiket elvéve tesszük, hamarosan erős ellenállásba ütközünk.” A vezető egyedül marad az elvégzendő munkában, ha a munkatársak nem kapnak kedvükre való feladatot. A céltudatosan dolgozó menedzser vezető bátorítja munkatársait egyéni terveik végrehajtásában is, a többletmunkájukat, minőségi teljesítményüket elismeréssel honorálja.

Társadalmunk, gazdasági életünk átalakítása a vezetőktől *önállóságot* követel meg. A különböző terület vezetősége az elképzeléseket akkor tudja valóra váltani, ha támogatói, *hozzáértő munkatársai vannak*.

Bizonytalanná válik a vezetés, ha nem találja meg azokat a személyeket, akiknek *az átalakítás érdekükben áll*. Ezért az iskolaigazgatók kötelessége kettős. Egyrészt a helyi, közvetlen környezeti csoportokkal el kell végeznie a változtatással kapcsolatos érdekegyeztetést. Másrészt számba veendő azok a személyek, akik az *országos szervezetekben* képviselik majd érdekeiket. E feladatok megvalósulása már túlmutat a helyi menedzselésen, nagy fokú átlátóképességet igényel.

Demokrácia nélkül nincs autonómia, a túlzott korlátozás megsemmisíti a szabadságot. Nincs igazuk azoknak a vezetőknek, akik ellenőrzéssel, gyanúsítással, bizalmatlansággal, körlevelekkel, autokratív hatalmi eszközökkel akarják „megreformálni” az iskolát. A félelmen, manipuláción, hatalmi fitoktatáson nyugvó vezetési stílus a korábbi időszak maradványa, az iskola közvéleménye „kikezdi” és kiveti magából.

A menedzser típusú vezetés akkor lesz eredményes, ha a vezetők szilárd egyéni *készségekkel rendelkeznek*. Kiemelt jelentőséget kapnak munkájukban az *új feladatok*, elgondolások, tervek, kezdeményezések és a szakértők jó elképzeléseinek felkarolása.

Kellő *kreativitás* a menedzselés alapfeltétele (képzelőerő, újító szándék, fejlesztő és adaptációs tehetség), melynek párosulnia kell a közösség minden tagjával való folyamatos és fejlődő *együttműködéssel*, a *közös érdekeknek megfelelő megoldások közös kidolgozásával*.

Olyan készségekre van szükség, melyek segítségével a vezető egyrésztől közvetlen kapcsolatot képes teremteni beosztottjaival (valós információk szerzése az elképzelésekről, szándékokról). Másrésztől a vezető világosan és *szuggesztív* erővel képes saját *elképzelését kifejteni* és egyeztetni társaival, úgy, hogy ösztönzi azok kreativitását. Segítőkészsége munkatársai és az érdeklődők meghallgatásában, a kapcsolatok melegségében, a megértésben, a támogatásban, mások önbecsülésének és megbecsülésének növelésében nyilvánul meg. A menedzser vezető megteremti a *feltételeket* a feladatok végrehajtására: összehangolja a résztvevők tevékenységét, közös kötelezettségvállalását; ébren tartja és biztosítja a hatékony és kedvvel végzett munka feltételeit, személyes közreműködéssel segíti az általa vezetett személyek nehéz helyzetekben való átlendülését. Lehetővé teszi az önállóság többletében rejlő energiák érvényre jutását.

Tisztességes *karriert* jelent a sikeres vezetés. Szamel Lajos írja: „A karrier utáni vágy sem erkölcsileg, sem társadalmi hasznosság szempontjából nem elítélendő, ellenkezőleg, a társadalmi fejlődés egyik mozgatója.” A *karrierizmus* viszont közösségellenes, mert elvtelen történetet jelent, s hatására eluralkodik a korrupció és a protekció. Jellemző még a karrierizmusra: a formális tájékoztatás, az információ-visszatartás, valótlán információk közreadása, információk közreadásának megtiltása, még nem engedett eszközök alkalmazása, a hazudozás, hízélgés, a gátlástalanság, a hatalomvágy.

Irányítási formák

Az új társadalmi helyzet alapkövetelménye a korszerű irányítási formák kialakítása. Ma már teljes bizonyossággal állítható, hogy ennek legalább három alaptípusa van, s úgy vélem, ez is lehetőséget kínál a vezetés megújítására.

1. A *konzultatív irányítás* azt jelenti, hogy az iskola közössége ismeri az átalakítandó terület diagnózisát, s plenáris keretek között tagjai közül bárki javaslatot tehet a megoldás mértékére, módjára. Egy másik variáció szerint, a vezetők konzultálnak az egyes érdekcsoportokkal (pedagógusok, tanulók, munkaközösségek, bizottságok, technikai dolgozók stb.), s javaslatot kérnek a változtatások végrehajtásához. A konzultáció *kiszélesíthető*: intézményekkel, felekezettel, hivatalokkal, egyesületekkel, társaságokkal, hogy az előkészítésben a társadalmi csoportok érdekei érvényesüljenek. A *döntéseket* — az alapos „szondázás”, konzultálás után — a *vezetőség hozza meg*. Ebben az irányítási formában az előkészítésben jut kifejezésre a demokratizmus.

2. A *kollegális irányítás* a közvetlenségből, az egymást megbecsülő és tisztelő kapcsolatból, a hatalom helyett a szakértelmet figyelembe vevő *együtműködésből* táplálkozik. A vezetők tagjai a közösséget alakító szakemberek valamelyik csoportjának, *hatalmukat nem veszik igénybe* (nincs rá szükség), az intézmény helyzetének elemzésekor, a célok és feladatok kijelölésekor, a koncepció és a tervek készítésekor, a konkrét feladatok végzésekor, a szervezés és értékelés funkcióinak teljesítésekor. A *vezetők koordinátori szerepet vállalnak* magukra, *megszervezik és szolgálják* az iskola megújítása érdekében hozandó döntéseket. A *végrehajtást* a vezetők végzik el munkatársaik bevonásával (felkérés, javaslat, tanács, indítvány formájában). A tanári szabadságot, a követelményt, a nyilvánosságot maximálisan biztosító, a döntésben a vélemény szabadságot igénybe vevő irányítási forma igényli a *vitát, a konszenzust, a konfliktusok és problémák felszámolását*. A pedagógusok önkéntes, önálló, felelősségteljes álláspontját megkövetelő irányítás a vezetőktől szervező képességet, *tűrelmet és szolgálatot követel meg*.

3. Az *integrált irányítás* a teljes *önállóságot és önkormányzatot* hozza mozgásba a nevelés-oktatás folyamatában. Ma ezzel az irányítási formával a vezetők a demokrácia térhódításához nyújtanak lehetőséget. A *vezetés teljesen háttérbe vonul*, a maga akaratát és álláspontját nem szándékozik senkire ráerőltetni. Úgy vezet, hogy teljes

bizalmat ad az intézmény közösségeinek. Észrevétlen, csak a feltételeket biztosítja az autonómia működéséhez. Az új feladatokhoz, feladatrendszerekhez a döntést a pedagógusok, a tanulók, a szülők, az érdekeltek hozzák (konkrét feladatok kijelölése, a megoldás módszerei, időpontja, időszakasza, a tevékenység szakaszolása, felelősei, vezetői). A szervezés és a végrehajtás is a közösség tagjaira vagy képviselőire hárul. A teljesítmény értékelését is az érdekeltek vagy szabadon választott testületei végzik. A vezetés segíti, szolgálja a feladatok végrehajtását.

Mindbárom irányítási formából teljesen kiiktatódik az erőszak. Így nem a hatalom, hanem a szűkebb és tágabb környezet érdeke jut kifejezésre a döntésekben és az átalakítási tevékenységben. Nyilvánvaló, hogy ilyen vezetés mellett a jogok és a kötelességek összefonódnak, az intézményt alkotó egyének *aktivizálódnak*, hiszen az elemzésbe, a döntésbe, az organizációba — a munka minden fázisába — beleszólhat, bekapcsolódhat az önkormányzat minden tagja. A nyíltságot, a nyilvánosságot, az őszinteséget egyaránt megkövetelik ezek az irányítási típusok és formák. Az iskolai — és iskolán kívüli — tényezők úgy érvényesíthetik akaratukat, hogy személyiségük, emberi méltóságuk nem kerül veszélybe. Nincs szükségük alakoskodásra, szorongásra, megálázkodásra, félelemre. A vezetés garantálja az egyén és az önkormányzat teljes szabadságát.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] *Mike Woodcock—Dave Francis: A felszabadult menedzser.* Novotrade, Bp., 1988.
- [2] *Bill Scott—Sven Söderberg: Menedzselés mesterfokon.* Novotrade, Bp., 1987.
- [3] *Eugene T. Gendun dr.: Életproblémák megoldása önerőből.* Tankönyvkiadó, Bp., 1989.
- [4] *Dale Carnegie: Sikerkalauz.* Minerva, Bp., 1989.
- [5] *Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája.* Gondolat, Bp., 1989.
- [6] *Phyllis M. Shaw: Barátkozni jól!* Park K., Bp., 1989.
- [7] *Szamel Lajos: A korrupció, a protekció és a többi...* Kossuth K., Bp., 1989.
- [8] *Siseela Bok: A hazugság.* Gondolat, 1989., Bp.
- [9] *Thomas Gordon: A tanári hatékonyság fejlesztése.* T. E. T. Gondolat, Bp., 1989.
- [10] Halász Gábor megállapítása, *Novák Gábor: Miben áll az iskolák önállósága?* = Köznevelés, 1990/20. sz. 10. l.
- [11] *Tóth Lajos: Az iskola életének demokratizálása Jugoszláviában* = Köznevelés, 1989/35. sz.
- [12] *Buda Béla: Munkahely és mentálhigiéne. Közösségi mentálhigiéne.* Gondolat, Bp., 1989., 91—92. l.
- [13] *Deme Tamás: Ökumenikus iskolák* = Pedagógia és Minőség, 1990. május.
- [14] *Novák Gábor: A biztos érték tudat menedék az ember számára* = Köznevelés, 1990/20. sz. (Beszélgetés Sipos Lajos egyetemi tanárral.)
- [15] *Interjú Andrásfalvy Bertalannal* = A Helyzet, 1990/20. sz.
- [16] *Szekszárdi Ferencné: A paradigmaváltás elkerülhetetlensége* = Pedagógiai Szemle, 1988. 7—8. sz.

