

Az iskola demokratikus vezetésének értelmezése

„Egyetlen, egyetlen, legjobb
vezetési stílus tehát nem létezik.
Csak olyan vezetési stílus van,
amely többé-kevésbé összhangban
áll a vezetők és vezetettek személyiségével
és a vezetés körülményeivel.”

Zieleniewski

A pedagógusokban él a vágy azoknak a pedagógiai feltételeknek a megteremtésére, amelyek a demokratikus iskola megvalósítását tűzték ki célul.

Különösen fontos, hogy a nevelőtestület azonosulni tudjon azzal a gondolattal, hogy maguk a pedagógusok is tudatosan segítsék elő azt a demokratizmust, amely szem előtt tartja a gyerekek életkori sajátosságait.

Ennek biztosítékát abban látom, hogy a diákok maguk is megtapasztalják ezt az élményt; maguk is részesévé és alakítóiá válnak az iskolai demokrácia működésének. Hiszen csakis ezen az úton szerezhetik meg tudásukat és tapasztalataikat ahhoz, hogy a társadalom demokratikus átalakulásában és átalakításában alkotó felnőtteként vegyenek részt.

I. VEZETÉSELMÉLETI KONCEPCIÓK

Több kutatás irányul arra, hogy feltárja az összefüggést a vezetői magatartás és a vezetés hatékonysága, eredményessége között. A vizsgálatok alaptézise: a vezető vezetési stílusa határozza meg az általa irányított közösség tevékenységét, teljesítményét.

Ennek eredményeként a következő alapvető vezetési stílusokat különbözteti meg a szakirodalom:

1. Az *autokratikus* vezetési stílusú igazgató saját személyét, hatalmát helyezi nevelőtársai fölé. A fontos kérdésekben a pedagógusok véleményét vagy nem veszi figyelembe, vagy azt erőszakosan befolyásolja.

2. A *laissez faire* (be nem avatkozó) típusú igazgató sokszor lemond a vezetésről. Határozatlan, könnyen befolyásolható, szabadjára engedi a kollektívát. Nem vállalja a döntéseket és a felelősséget sem.

3. A *demokratikus* vezetési mód lehetőséget teremt a testület számára, hogy beleszóljon az iskola irányításába, hogy véleményét elmondhassa; hogy az érdemi döntések meghozatalában részt vegyen. A demokratikus légkörű testület igényli ezt a fajta vezetési stílust, és él is a lehetőségével. A döntést előkészítő szakaszban a pedagógusok aktívan és intézményesen vesznek részt. A közösen hozott döntéseket elfogadják, ezekhez alkalmazkodnak. A demokratikus vezető elvárja az öntevékenységet a beosztottaktól.

Demokratikusan működik az iskola, ahol nemcsak az igazgató, nemcsak a pedagógusközösség, hanem a diákság is rendelkezik döntési jogokkal; ahol az iskolai tevékenységben mindenki aktív résztvevő; s a döntések következményeiért mindenkit megillet a felelősségvállalás lehetősége is.

A példát elsősorban az igazgatónak kell nyújtania: aki, ha demokratikusan működő iskolát szeretne, megnyeri ehhez a nevelőtestület bizalmát és készségét, mert csak az a nevelőtestület képes a tanulói közösségben megszervezni a demokratizmus elveit és gyakorlati színtereit, a közös

tevékenységet, amely maga is elengedhetetlen feltételnek tekinti és a kollégákkal való kapcsolatában is érvényesíti ezeket az elveket. Az iskolai demokratizmus olyan követelmény, amelynek kiépítéséért minden pedagógus, minden vezető felelős.

II. A DEMOKRATIKUS VEZETÉS FELTÉTELEI

A demokratikus vagy tanácskozó vezetési stílus érvényesülésének feltételei is vannak. A következő feltételek megvalósulása lehet a biztosítéka egy jól működő demokratikus vezetésnek:

1. A vezetés hatékonyságának alapvető feltétele, hogy a vezetett közösségtől maximális támogatást kapjon. Ez csak akkor történhet meg, ha az egyén és a közösség is a vezetés céljait saját céljával azonosítani tudja.

2. A különböző szervezeti egységek vezetőinek megfelelő önállósága, szabadsága, döntési joga legyen.

3. Olyan vezetési stílus alkalmazása, amely változatos módszerek és eszközök kombinálásával biztosítja a testület felelősségérzetének alakítását, megszilárdítását.

4. A demokratikus stílusú vezető munkatársaitól elvárja, hogy véleményt nyilvánítsanak, vitatkozzanak, érveljenek egyéni elgondolásuk mellett.

5. A vezető által gyakorolt „vezetési stílus” kisugárzása, hatása a kölcsönös bizalom alapján.

6. A vezetési szintek között ésszerű munkamegosztás működjön.

7. A nyílt, őszinte légkör megteremtése.

8. A vezetés egyik hatékony eszköze és módszere maga az értekezlet.

1. KÖZÖS CÉL - KOLLEKTÍV TEVÉKENYSÉG

Minden közösség legalapvetőbb vonása, hogy tagjait közös cél, közös felelősség, a kollektív tenniakarás tudata kösse össze. Ezeknek a céloknak a meghatározása, összehangolása nélkül az iskolai szervezet működésképtelen. Lehetetlen együtt dolgozni úgy, hogy az igazgató koncepciója eltérő legyen a tantestületétől.

Az iskolai szervezeti célok hierarchiájának a pedagógusok által betöltött szerepek hierarchiája feleljen meg. Ez a pedagógusszerep kettős összetételű: tartalmaz egy jogszabályok, munkaköri leírások alapján szabályozott „kötelező” tevékenységet; és tartalmaz egy „tetszőleges” tevékenységet is. Minél magasabb színvonalon művelik ezt a tetszőleges tevékenységet (új program kidolgozása, kreativitás, innovációs készség), annál nagyobb az egyén lehetősége, hogy részt vegyen a célok kitűzésében. Ők azok a pedagógusok, akik látják a kapcsolatot saját feladataik és a magasabb szintű célok között. Nézeteik, értékeik szerepet játszanak az iskolai célok kialakításában.

Egy közösség másik alapvető vonása a közösen végzett tevékenység. A közösségi érzés akkor erős, ha a tagok örömmel dolgoznak együtt, és szívesen segítenek egymásnak; ha sikereik nyomán közösséggé kovácsolódásuk egyre jobban erősödik. Közösen vállalják a felelősséget egy-egy osztály tanulóiért, ez a közös cél irányíthatja tevékenységüket.

2. DÖNTÉSHOZATAL

Mindenkinek, aki az iskolai tevékenység aktív résztvevője, az iskola döntéseiben is részt kell vállalnia. A probléma egyik központi kérdése: kié a döntés joga, kié a jog érvényesítésének módja.

Vannak olyan pedagógusok, akik azt vallják, hogy az iskolában minden döntési felelősség az igazgatóé. Csak saját feladatukért vállalnak felelősséget. Szerencsére ilyenek kevesen vannak.

A nevelők többsége szívesen nyilvánít véleményt, kész a vitára, és kész a kompromisszumkötésre is. Bár ez utóbbi tevékenység mintha még akadozna. Ez az a pedagóguscsoport, amelyik alkotó módon részt kíván a döntések előkészítéséből, a közös állásfoglalások kialakításából és a végrehajtásból is.

A döntéshozatallal kapcsolatos másik probléma: minden pedagógust egyformán és egyenlő mértékben illet meg a jog és kötelesség?

Nem. Valamilyen módon mindenkinek részt kell vennie a döntési folyamatban, de ez nem jelenti, hogy minden kérdésben minden kolléga véleményét kikéri az igazgató.

Milyen módon lehet a gyakorlatban megvalósítani a közösség döntési jogának érvényre juttatását?

Az egyik ilyen művelet: a jól előkészített, megbeszél, alternatívákat is tartalmazó javaslatok készítése. Logikus, alapos áttekintésre, végiggondolásra kényszeríti a pedagógusokat.

A másik művelet: az írásos javaslat megvitatása. Ennek eszköze az őszinte, nyílt vita, amely lehetőséget ad arra, hogy a pedagógusok tájékozottságát növeljék, hogy másként is lehet gondolkodni valamely dologról, mint ahogyan eddig gondolták.

Az igazgató személye a döntési folyamatban csak az egyik tényező: ugyanúgy egy szavazattal rendelkezik, mint a többi pedagógus. A testület különbözősége (életkor, nem, erkölcsi nézet, családi körülmények) is azt sugallja, nem várható minden lényeges kérdésben egységes állásfoglalás. Az egyes személyiségek, problémáik, egymásra gyakorolt hatásuk mindig befolyásolják a döntések kimenetelét.

3. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A demokratikus vezetés kollektív munka. A testületi demokratizmus – a kollektív vezetés – nem zárja ki, sőt szükségessé teszi az egyszemélyi felelősség gyakorlatát.

Az iskolai vezetésben együtt kell érvényesülnie az egyszemélyes vezetés elvének és a vezetés demokratizmusának. Hiszen a döntések előkészítése, a döntéshozatal az a vezetői munka, amelyben az egész közösség osztozik. De a testületi döntések egyszemélyi felelőse az igazgató. Ezért nagyon fontos, a vezető egyik legfontosabb feladata mindenkiben kialakítani a döntési kompetenciát, ill. segíteni ennek kifejlődésében. Mert csakis ilyen pedagógusközösséggel vállalhatja fel egy vezető azt, hogy a közös döntés jó döntés, az iskolai oktató-nevelő munkát előbbre viszi. Csakis így vállalhatja a felelősséget a problémák megoldásáért és végrehajtásáért.

Az iskolai közösség – gyermekek, pedagógusok, szülők – szerteágazó és sokszínű tevékenységi rendszere szükségszerűvé teszi, hogy munkáját erős, aktív, felelősségvállaló pedagógiai személy foggja egységbe, akit az igazgató személyesít meg.

Ezért kell a vezetésnek egyszemélyi felelős vezetésnek lennie. Ha ez a vezetés eltávolodik a pedagógiai központ feladatainak betöltésétől, akkor elveszítheti pedagógiai tartalmát, és bürokratikus, parancsolgató vezetéssé válhat, amelynek csak hivatali tekintélye van.

Az egyszemélyi felelős vezetés nagy lehetőséget kínál az igazgatónak az iskolai pedagógiai élet kibontakoztatásában. Ezzel a lehetőséggel csak akkor tud élni, ha vezető szerepét nem csupán a hivatali előírások, hanem egyénisége, személyiségének értékei, szakmai tudásának színvonala támasztja alá.

Ha így értelmezzük az egyszemélyi felelős vezetését, akkor könnyen összhangba hozható a vezetés demokratizmusának követelményeivel.

4. KONFLIKTUS - VITA

„Konfliktusmentes vezetés és közösség nincs, és nem is lehet, sőt szörnyű lenne egy közösség, ha nem volna benne soha konfliktus” – írja Sárközi Rudolf, akinek véleményével egyetértek.

A demokratikus vezetés alapvető jellemzője: a nézetek, vélemények összeütközése. Ezekben a véleményeltérésekben maga az igazgató is egyenrangú félként vesz részt, és súlya csak megalapozott érveknek, a nagyobb tudásnak van.

Ha a pedagógusok félnek a vitától, nem merik véleményüket elmondani, akkor ott nincs demokratikus vezetés.

A vélemények ütközhetnek, sőt ütközzenek is, de soha ne vezessenek a személyek összeütkezéséhez. A személyes ellentétek, a mélyülő konfliktusok, az áskálódások, a felelőtlen kritikai megjegyzések, a kulturálatlan magatartás és hangnem, egymás magánügyeinek pletykálkodása elviselhetetlen hangulatot teremthet egy közösségben. A vezető személye kulcsfontosságú ilyen helyzetben.

A demokratikus együttműködés feltétele a jó közhangulat, a megértő légkör, a kölcsönös bizalom. Ahhoz, hogy a kialakuló konfliktusokat elkerüljük, meg kell tanulni a nyugodt hangvétel, a türelmet, az önmérsékletet mindkét félnek a viták során.

Az igazgató az a személy, aki a feleket nem hagyja eltérni a témától, aki nem engedi meg a személyeskedéseket, aki meghallgatja az érveket és ellenérveket, aki összefoglalja a vita eredményét, és lecsendesítve befejezi és lezárja a vitát.

5. A „HATALOM” GYAKORLÁSA

Az igazgatói posztra szóló kinevezés azt jelenti, hogy a vezető „hatalmat” kap, jogot arra, hogy hatásköre ellátásához rendelkezzen szükséges anyagi, tárgyi eszközökkel, és az emberekkel is.

A kapott hatalommal lehet helyesen gazdálkodni, de lehet rosszul sáfárkodni is. A hatalommal való visszaélés csábítása igen erős; ugyanakkor nem élni vele legalább akkora bűn, mint visszaélni vele.

A köztudatban a hatalom az uralkodás, a parancsosztogatás tényeként jelenik meg. Az iskolai szervezetben, az iskola sajátos életében a hatalmat szolgálatnak kell tekinteni. Az igazgatónak tudnia kell, hogy az a szolgálat, amit vállalt, a pedagógusok és a gyerekek érdekében „munkálkodik”.

Ha a vezetőnek nincs tekintélye, szavának nincs súlya, túlsúlyba kerülnek az adminisztratív intézkedések. Ezek az intézkedések egy idő után egyre terhebbé válnak, a pedagógusok eltávolodnak az igazgatótól.

Ahol a vezető mereven ragaszkodik korábbi elképzeléseihez, és visszautasítja az ellenvéleményeket, a bírálatokat, ott közösségi döntés, mindenki számára elfogadható megoldás nem születet, és nem is születik.

Nem jó az a vezető, akinek agresszív, lekezelő a magatartása, de az az igazgató sem érheti el célját, aki meghunyászkodik, a közösség kegyeit hajszolja.

A vezető és a beosztottak közötti jó kapcsolat kialakítása és megszilárdítása alapvetően a közös tevékenység során megvalósuló jó együttműködésen múlik. Tevékenysége során a demokratikus vezető figyelembe veszi és képes rugalmasan alkalmazkodni a kollektíva által kialakított szokásokhoz, tradíciókhoz, a közösségre jellemző hangnemhez. Olyannyira, hogyha elfogadják mint vezető, aki törődik munkatársaival, később maga is befolyásolhatja a munkahelyi légkör alakulását.

Szükséges, hogy ismerje egyéni gondjaikat, bajaikat; tudja megválaszolni kérdéseiket, orvosolni panaszait. Az a vezető, aki figyel erre, aki hatalmával közel kerül a pedagógusokhoz, testülete bizalmat fogja érezni nemcsak a pedagógiai munka területén, hanem magánéletükben is.

A demokratikus vezetési stílusú igazgató inkább tanácsol, kér, mint utasít. A követelmények, a feladatok előírása – ha ez megfelelő módon történik – nem sérti a demokratizmust. A követelményeket teljesíteni kell, de nagyon sok múlik azon, hogyan „tálatják”. Az igazgató oly módon is tanácsolhat, hogy annak teljesítését mégis elvárja a pedagógustól.

Ha a pedagógus az igazgatói – vezetői hatalmat a munkáját segítő tevékenységnek ítéli meg, rá is pozitív hatást fog gyakorolni. Nem a hatalmi pozícióban lévő embert tevékenységnek látja, hanem a közös tevékenységre „szerződött” munkatársat.

6. KOMMUNIKÁCIÓ - INFORMÁCIÓS LÁNCSZOLAT

A demokratikus vezetés és együttélés nélkülözhetetlen alapja a kommunikáció az igazgató és a testület tagjai között. A kommunikáció tartalmát, gyakoriságát meghatározhatják a személyi

kapcsolatok. A kölcsönös megértés a pedagógusok személyes ügyeiben nyitja meg először a kommunikációt, és ezen épülhet fel a munkára vonatkozó is, amelyek többnyire rövidek, és elengedhetetlenül tartalmaznak olyan elemeket, amelyek sokszor gátolják az iskolai demokrácia kialakulását, működését.

Ha az igazgató törekszik a demokratikus formák megtartására, akkor ez a kapcsolat nyílt, őszinte, szerteágazó.

Az iskolai szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. Segítségével történik a közös célok megteremtése, a közös érdekek felismerése; segítségével lehet a szervezethez tartozók viselkedését alakítani, a beosztottakat motiválni, a szervezet tagjainak tevékenységét koordinálni.

A kommunikációs folyamat fejlesztésének egyik módja: a visszacsatolás. A jó visszacsatolás felelőssége általában a vezetőtől függ. Ő az, akinek ki kell alakítania azt a légkört, amely bátorítólag hat a beosztottakra.

A jó kommunikáció nemcsak lefelé, a felettestől a beosztottig irányulhat, hanem felfelé is, a beosztottól a vezetőig.

A szervezetben a lefelé irányuló kommunikáció akadályának két oka lehet.

Az egyik, ha a felettes nem közli a beosztottal az információt azért, hogy fenntartsa hatalmi helyzetét. Ez az információ-visszatartás nem lehet jellemzője a demokratikus vezetőnek, inkább utal a zsarnoki vagy a bizonytalan vezetőre.

A másik ok, hogy a beosztott a döntés és az irányítás szempontjából tőle függjön. A vezető ebben az esetben attól fél, hogy az információ közlése a beosztott számára lehetővé teszi, hogy a szervezeten belül szerepét befolyásoló döntéseket hozzon. Így aztán az is előfordulhat, hogy valaki olyan döntést hoz, amely jobbnak bizonyul a vezető döntésénél.

Úgy gondolom, ha a szervezet a maximális értékeket kívánja kihozni beosztott pedagógusai közül, akkor fokozottabb mértékben kell igénybe venni a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat.

A hatalom gyakorlásának fontos eszköze: az információ. Minden igazgató akkor tud érvényt szerezni intézkedéseinek, ha helyesen választja meg a kommunikáció módszerét, ha információi hűen tükrözik a valóságot; rendszerek és folyamatosak; időszerű ismeretek birtokába juttatják a közösséget; mennyiségi szelektálása biztosítva van.

Az informális szervezetben elkerülhetetlen a „füles” kommunikációs csatorna, hiszen a szervezetet alkotó emberek nemcsak munkatársai egymásnak, hanem közösségi, baráti csoportokat is alkotnak. Annak érdekében, hogy ezek a „fülesek” ne félretájékoztassák a pedagógusokat, meg kell kísérlni az alkalmazottakat a lehető legtöbb hasznos és igaz információval ellátni.

Természetesen előnye is van: nagyon gyorsan továbbítja az információt. Ha tehát a vezető gyorsan el akar terjeszteni valamit, a legmegfelelőbb csatorna ehhez a „füles”.

Az igazgató által terjesztett információknak megvan az az előnye, hogy tekintélyi forrásból származik, biztos alapokon nyugszik, a pedagógusok igénylik ezt a vezetői információ-közvetítést.

7. ÉRTEKEZLETEK

Az értekezlet a vezetés egyik hatékony eszköze és egyben módszere is. Jelentősége abban van, hogy erősíti a vezető személyes kapcsolatait; a kollégák és a vezetés megismeri egymás törekvéseit, elképzeléseit, gondolatait.

Fontos szerepe van a gyors tájékoztatásban, a döntések előkészítésében és a döntéshozatalban. Színtere az egyeztetéseknek, a koordinálásoknak, a határozatok vagy utasítások közlésének. Értekezletet hívunk össze akkor is, ha azonnali feladatok megoldását kívánjuk a testülettől; ha ellenőrzünk vagy értékelünk.

Jelentősége mellett ki kell emelni azt is, hogy ne váljon a vezetés uralkodó formájává; ne mozgósítsuk minden esetben az egész testületet. Sokkal hatékonyabb formái lehetnek ezeknek a megbeszéléseknek a kis csoportos (6-8 fő) értekezések. Felesleges az értekezlet akkor, ha csupán megszokásból hívjuk össze, és nincs rá igény.

8. MUNKAMEGOSZTÁS

Bizonyos feladatok ellátására az igazgató ad megbízást a nevelőknek. Számos olyan eset is van, amikor pedig a nevelők osztják fel egymás között a feladatokat, akár munkaközösségen belül, akár – az iskola egészét érintő feladatok esetében – a pedagógusközösségen belül.

Az egész évi munkát az iskolai munkaterv rögzíti. Ennek elkészítése az igazgató feladata, de a gyakorlat is igazolta, szükség van a munkaközösségek véleményének, javaslatainak, kritikájuknak figyelembevételére is. Előzetes megtárgyalása tehát a testület minden tagjára vonatkozik.

Fontosnak tartom a közös feladatok igazságos felosztását, amelyet a munkaközösségeken belül az egyre nagyobb önállóság biztosításával lehet elérni.

Lényeges a harmonikus viszonyban, hogy az igazgató is tudjon „beosztott” lenni. Ha versenyeken vesz részt, amelyeket a kollégái rendeztek, akkor a verseny szervező-rendezője az „igazgató”; ha munkaközösségi foglalkozásra hívták, akkor a munkaközösségvezető az „igazgató”. Természetesen tanácsaival, hozzászólásaival, észrevételeivel segítheti kollégái munkáját.

III. 1. A DEMOKRATIKUS VEZETÉSI STÍLUS ELŐNYEI

A demokratikus vezetés nagyobb önállóságot ad, a pedagógusok erősebben érzik személyes értéküket, megbecsülésüket.

Hosszú távon nagyobb energiát szabadít fel a közösség tagjaiban a közös feladatok megvalósítására, lehetővé teszi a tagok egyéni képességeinek jobb kihasználását.

Demokratikus vezetés esetén a csoport tagjai nem különülnek el kategorikusan vezetőkre és végrehajtókra, annak ellenére, hogy a feladatok feloszthatók ilyen jellegűekre.

További előnye, hogy a pedagógusok részesévé válnak a döntéshozatali folyamatoknak, azonosulnak a kitűzött célokkal, feladatokkal.

A demokratikus vezetés olyan légkör kialakításának kedvez, amely a testület minden tagját elkötelezi a közösségi érzés kialakítására.

A nevelők demokratikus stílusa önkéntelenül is hat a gyerekekre. Nagyon könnyen nevel erre az a pedagógus, akinek saját élete, munkája, hivatása is demokratikus alapokra épül. Ha egy pedagógus a saját tevékenységét önállóan, alkotó módon szervezi, ha érdeemben beleszólhat az iskola egészének életébe, akkor nagyobb a valószínűsége annak, hogy majd megérti tanítványai ilyen irányú jogos közléseit, igényeit.

2. A DEMOKRATIKUS VEZETÉSI STÍLUS HÁTRÁNYAI

A demokratikus vezetés időigényes tevékenység. Az eltérő vélemények helyességének bizonyítása érveket, hosszú és fáradtságos utánajarást, hosszas vitákat igényel.

A vezetőnek figyelnie kell arra, hogy a döntés körüli nézeteltérések ne folytatódjanak a végrehajtás során. Biztosítani kell a vita egyértelmű lezárását, a feladatok pontosítását.

Előfordul az is, hogy egy-egy fáradtságos vita után mégsem jut közös véleményre a testület, mert nem tudnak megegyezni. Ekkor újra meg kell szervezni az eltérő nézetek ütköztetését, apró egyeztetések útján kell eljutni a kompromisszumhoz.

Sokszor elszabadulnak az indulatok, egy-egy vérmesebb hangulatú kolléga megmérgezhethet nemcsak a testület tagjaival, hanem a gyerekekkel kialakult kapcsolatot is.

Bizony előfordul, hogy azt is meg kellene tanulnia a pedagógustársadalomnak, hogy a demokrácia nem azt jelenti, hogy a szülőknek vagy a gyerekeknek kifecsegjük az első adandó alka-

lommal azt, miről értekeztünk, döntöttünk. Létezik titoktartás is, amely az iskola belső életének számos helyzetére vonatkozik.

A fent említett hátrányoknak a csökkentésében az igazgatónak van nagyon fontos szerepe, aki higgadt és diplomatikus magatartásával, szakmai és vezetői tekintélyével lecsendesítheti a „feltámadt vihart”, és konszenzusra vezetheti a pedagógusközösséget.

IV. BEFEJEZÉSÜL

A vezető hatásának legfőbb ereje azokban a társadalmi csoportokban van, akiket képvisel.

Vannak vezetők, akik csak szavakkal próbálnak meggyőzni, mások az érzelmekre hatnak. Vannak helyzetek, amikor vonzó célokat, feladatokat és a siker lehetőségét villantják fel a közönség előtt, és vannak helyzetek, amikor az érdeklődést keltik fel.

Néha elengedő, ha csak száraz tényeket sorolnak fel, máris módosulnak az álláspontok, az eljárási módok.

Vannak vezetők, akik tekintélyüket hozzáértésükkel vívják ki, és vannak, akikből sugárzik a jó szándék, amellyel magukra vállalják ezt a nehéz terhet: a vezetést.

A igazgatói munka megterhelő, egészséges, „egész” embert kívánó tevékenység. A pedagógusok körében nem nagyon kívánatos az igazgatói beosztás, sokan nem is értik, miért vállalják ezt a munkát.

Ma még túl sok az olyan igazgató, akit a régi „beidegződések” vezetnek; a bonyolult és sokrétű feladatokhoz túl magányosak, túlságosan egyedülállóak.

Pedig közösséget vezetni csak közösségi módszerekkel, a vezetés demokratizmusának kiteljesítésével, együtt a közösséggel lehet és érdemes. Természetesen a vezetés demokratizmusát nem lehet elrendelni, egyik napról a másikra bevezetni. Az iskolavezetés gondjainak, nehézségeinek megosztására, a feladatok közös vállalására meg kell érnie egy-egy pedagógusközösségnek.

Évek kitarító, nehéz munkájára van szükség; arra, hogy minél kevesebb hibát ejtsünk. Ez persze nagyon nehéz.

Hiszek abban, hogy alapvetően, a vezetői beállítódást tekintve, a demokratikus vezetési stílust kell alkalmazni minden vezetőnek, de nem zárom ki a lehetőségét bizonyos szituációkban az autokratikus vagy a laissez faire vezetési stílus alkalmazását sem.

De mint ahogyan nem létezik két egyforma ember, úgy nem létezik két egyforma demokratikus vezető sem. Minden vezető és minden közösség csak együtt, egyéni úton jut el az önálló és hozzáértő gondolkodást követelő demokratikus módszerekhez. Mert: „A demokratikus vezetés olyan művészet, amelyet nálunk nem nagyon tanítanak.” (Pietrasinski)

IRODALOM

- Cigány László: Közös cél, közös felelősség, Köznevelés, 1977. 40.sz. 8.p.
Gácsér József: Demokratizmus és általános iskola, Módszertani Közlemények Könyvtára 9., Szeged, 1985.
Jean M. Guiot: Szervezetek és magatartásuk, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1984. 150.p.
Kiss Gyula: Az iskolavezetés demokratizmusáról, Köznevelés, 1962. 18.évf. 15/16.sz. 742.p.
Lénárd Ferenc: A demokrácia előiskolája, Köznevelés, 1985. 41.évf. 1.sz. 6.p.
Lénárd Ferenc: Demokratizmus és szervezethez, Köznevelés, 1973. 29.évf. 29.sz. 8.p.
Zbigniew Pietrasinski: A vezetés pszichológiája, Gondolat, Bp. 1968. 39.p.
Sárközi Rudolf: A nevelőtestület egysége, Köznevelés, 1977. 38.sz. 7.p.
Charles B. Handy: Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Bp. 1986. 28.p.