

A SZERVEZETI ÉLET ÉS A VEZETÉS STÍLUSÁNAK NÉHÁNY ÖSSZEFÜGGÉSE ÁLTALÁNOS ISKOLÁS GYERMEK- CSOPORTOKBAN

Az általános iskolában mint nevelőintézményben — a benne kialakult munkamegosztás szerint — két nagy szervezeti egységet különböztetünk meg: az iskola állami intézményét és a gyermekek társadalmi-politikai szervezetét, az úttörőcsapatot. Az állami-hivatali minőségnek megfelelően az iskolában — a mégoly demokratikus vezetési metódus és légkör mellett is — a döntés és a felelősség egy személyi. Az úttörőcsapatban a szervezeti tevékenység alapja a demokratikus centralizmus.

A tanulói szervezet pontos körülhatárolását megnehezíti, hogy a fentiekkel összefüggésben kettős természetű jelenség. Egyrészt az iskola (állami) szervezetének *alárendelt*, másrészt — úttörőcsapat mivoltában — *önálló* egység. A valóságban a körülmények még bonyolultabbak. Az úttörőcsapatnak ugyanis felnőtt tagjai is vannak, a felnőtt vezetők, akik ebben a szervezeti hierarchiában is fölrendeltjei a tanulóknak. Mindez nem teszi könnyűvé a gyermekeknek, hogy pontosan tájékozódjanak az egész nevelőintézmény szervezeti viszonyai között.

Egy szervezet életének demokratikus voltát három kritérium mentén határozzuk meg:

- a demokratikusan szervezett tevékenység tartalma (mire, milyen tevékenységi formákra terjed ki?);

- a demokratikus szervezeti keretek létezése és működése;

- a vezetés stílusa (a szervezet „szociális klímája”).

Külön-külön egyik ismérvvvel sem lehet elégségesen jellemezni a szervezetet. Viszont ha bármelyik is korlátozott a három közül, az „egész” egyensúlya bomlik fel. A szervezet demokratikus viszonyait is csak a három egységében érdemes vizsgálni. Egy kutatási program részeként viszont jelentős ismereteket lehet feltárni a szervezetről a vezetési stílus vizsgálatá közben is.

Az irodalom háromféle vezetési stílust ír le: a *demokratikust*, a *tekintélyelvit* (autokratikust) és az ún. *laissez-faire-t* („mindent ráhagyót”).

A demokratikus vezetési stílus körülményei között a közérdekű döntések előkészítésében — gyakran magában a döntésben is — részt vesz az egész csoport, a vezető támogatásával, bátorításával. A tevékenységek távlatai csoportos eszmecsere alapján alakulnak ki. Ha tanácsra van szükség, a vezető alternatívákat ajánl, amelyek közül választani lehet. A vezető objektív alapokon dicsér, bírál, s nem hangsúlyozza a csoporttól való különállását.

Az autokráciában minden közérdekű döntés a vezetőtől származik, a szervezeti tevékenység egyes lépéseit is a vezető határozza meg. A vezető gyakran kiemeli saját személyiségének súlyát, különösen akkor, ha a tevékenységek értékeléséről van szó. A csoport cselekvéseiből kivonja magát, csak utasításokat ad.

A *laissez-faire-nél* a csoport vagy egyéni döntés teljesen szabadon — úgy is mondhatjuk, hogy szervezetlenül — történik, a vezető minimális részvételével. A szervezeti működés legszükségesebb feltételeit biztosítja csak a vezető, s legfeljebb kérésre ad tanácsot, de nem kezdeményez. Ritkán kísérli meg a szervezetben, csoportban lebonyolódó folyamatok befolyásolását. A *laissez-faire* mellett a legalacsonyabb a csoport-szervezet teljesítménye.

A vizsgálat előzményei és körülményei

A tanulmány alapját jelentő vizsgálatban azt szándékoztuk felderíteni, hogy a gyermekvezetőknek melyik vezetési stílus, „szociális légkör” tetszik? Miért éppen a megnevezettet részesítik előnyben? Milyen „léggört” érzékelnek közvetlen környezetükben?

Vizsgálatunk egy nagyobb kutatási program része volt. Három baranyai és pécsi iskolában elemeztük a gyermekvezetőknek az iskola—úttörőcsapat szervezetében elfoglalt helyét. A három intézmény 120 gyermekvezetőjét ankétívekkel és interjúkkal kérdeztük ki.

A szociális „léggörre” vonatkozó véleményüket, meggyőződéseiket három helyzettanulmány elemzésével egy kérdőívben nyilváníthatták ki a gyermekvezetők. Mindegyik helyzet-tanulmány egy-egy vezetési stílust mutatott be. A történeteket könnyen interiorizálták a tanulók, mert egy osztálykirándulás megszervezéséről volt szó, ahol az osztályfőnök meghatározott és karakterisztikus stílust képviselt. A bemutatott három eseményben minden cselekvési feltétel, feladat és körülmény azonos volt, kivéve az osztályfő vezetői magatartását. A megkérdezettek arra feleltek, hogy melyik fajta osztályfői beavatkozás szimpatikus nekik, miért és melyikkel azonosítják osztályfőnökük tevékenységét?

Viszonyítási alapként bemutatjuk a megelőző vizsgálatok néhány megállapítását. Az első kérdéskörben a gyermekvezetők arról „vallottak”, hogy hova sorolják magukat az iskola—úttörőcsapat szervezeti hierarchiájában, s hogyan érzékelik függőségi-felelősségi viszonyaikat. A besorolásban kevesebb hibát vétettek, mint a függőségi-felelősségi viszonyok között. Az utóbbi összetevőben egy felnőttkoncentrikus magatartásra lehet következtetni. Ugyanis függőségüket, felelősségüket csak a felnőttek felé érzékelik a gyermekvezetők, társaik felé viszont alig.

Jogaik között a gyermekvezetők jelentős része azokat teszi az első helyre, amelyek az egyszemélyi vezetés képzetére utalnak (fegyelmezés, parancsolás). Emellett a „beleszólással” jellemezhető jog is elől van a rangsorban. Kötelességeik között két iskolában az alkalmazkodóan végrehajtó tevékenységet, a harmadikban a társak segítségét, a szolidaritást preferálják a gyermekvezetők.

A megkérdezetteknek mindennapi vezetői tevékenységük úgy tükröződik vissza, hogy jelentős befolyást érzékelnek a szervezeti életre, s intézkedési szabadságukat is megfelelőnek látják.

A fenti mutatókban a nagyközségi, a külvárosi-munkáskerületi és a belvárosi-nyelvi tagozatos iskolában az általánosak mellett sajátos vonások is előtűntek.

Melyik vezetési stílus szimpatikus a gyermekvezetőknek?

A helyzettanulmányok megítélésében és értékelésében érdekes gyermekvezetői beállítódás tűnt elő. Elsősorban az ún. laissez faire módon irányító osztályfő tevékenysége szimpatikus a három iskola gyermekvezetőinek. (1. táblázat.)

A tanulók a laissez faire vezetői modort bemutató helyzettanulmányból nem a zavaros körülményekre reagáltak (a sok kirándulási alternatíva rendszertelen felmerülésére, a sok és hosszadalmas vitára, a vezető passzív álláspontjára). Mindezeket inkább egyfajta fejlett demokratikus álláspontként értékelték. A teljesen önállóan kialakított döntés imponált nekik. Akármilyen áron is

1. táblázat: A helyzettanulmányokban melyik osztályfőfi vezetési stílust részesítik előnyben a gyermekvezetők

| iskolák vezetési stílus | nagy- községi | külvárosi | belvárosi |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Laissez faire | 76 ⁰ / ₀ | 66 ⁰ / ₀ | 51 ⁰ / ₀ |
| Demokratikus | 14 ⁰ / ₀ | 13 ⁰ / ₀ | 37 ⁰ / ₀ |
| Autokratikus | 10 ⁰ / ₀ | 21 ⁰ / ₀ | 12 ⁰ / ₀ |

— úgy tűnik —, ez a legfontosabb. Ezt az álláspontot tükrözik azok a dimenziók is, amelyeket a „Miért tetszik?” kérdésre adott válaszokból vonatkoztattunk el.

Az 1. sz. táblázatból ezenfelül három adat emelkedik ki. A nagyközségi iskola gyermekvezetőinek háromnegyede a laissez faire-t emeli ki. Érdekes, hogy osztályfőnökeiket is főképp ebben a szerepben látják.

A külvárosi iskolában viszonylag magas a tekintélyelvi vezetés iránti szimpátia. A rendet és a szervezettséget értékelték ebben a stílusban a tanulók. A korábbi vizsgálatban ugyanők relatíve alacsonyabb befolyásról és intézkedési szabadságról szóltak, mint a másik két intézmény gyermekvezetői. Viszont ebben az állapotban is elégedettebbek voltak helyzetükkal, mint a többiek.

A belvárosi iskolaiak magasra értékelik a demokratikus vezetést is. Zömmel helyesen is tudják magyarázni, hogy miért. Megjegyezzük, hogy itt nem érzékelünk felnőttcentrikus függőségi viszonyokat a gyermekszervezetben.

Érdekes tanulságokkal szolgál a 2. táblázat. A gyermekvezetők nagyobb százaléka — a nagyközségi iskola kivételével — a demokratikus vezetőt látja osztályfőnökében. Ez önmagában örvendetes, és méltányolható gyakorlatot sejtet. Csakhogy — mint az 1. sz. táblázatból kiderül — a tanulók nem ezt értékelik a legmagasabbra. Csak „annyira” vezet demokratikusan az osztályfőnök, hogy nem is felel meg nekik minden tekintetben.

2. táblázat: Melyik vezetési stílusra ismer rá a gyermekvezető osztályfőnökének gyakorlatában

| iskolák vezetési stílus | nagy- községi | külvárosi | belvárosi |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Laissez-faire | 45 ⁰ / ₀ | 37 ⁰ / ₀ | 24 ⁰ / ₀ |
| Demokratikus | 40 ⁰ / ₀ | 42 ⁰ / ₀ | 44 ⁰ / ₀ |
| Autokratikus | 15 ⁰ / ₀ | 13 ⁰ / ₀ | 30 ⁰ / ₀ |
| Nem válaszolt | — | 8 ⁰ / ₀ | 2 ⁰ / ₀ |

A 2. sz. táblázatból a fentiekén kívül még két adat érdemli meg, hogy megemlítsük. A belvárosi iskolában a demokratikus osztályfőfi gyakorlat túlsúlya ismét csak azzal a korábbi adattal cseng össze, hogy a gyermekvezetők függőségi-felelősségi viszonyaikat nemcsak a felnőtt—gyermek, hanem a gyermek—gyermek relációban is látják. Viszont ugyancsak erről a táblázatról azt is leolvashatjuk, hogy a belvárosi iskolában nem ritka a tekintélyelvi stílust képviselő osztályfőnök is. Valószínűleg a tagozatos intézmény néhány osztályának „tanulóiskolai” jellege okozza ezt a jelenséget.

Miért részesíti előnyben a gyermekvezető az egyik vezetési stílust a másikkal szemben ?

A helyzettanulmányokban foglaltak megítélése után arra is válaszoltak a megkérdezettek, hogy miért éppen a megjelölt vezetői magatartás a szimpatikus nekik? Az összes válaszból az alábbi dimenziókat vonatkoztattuk el:

Az *autokratikus* vezetői gyakorlatot előnyben részesítők között:

- a pontosság és tervszerűség hangsúlyozása;
- csak tetszik, de nem ismeri fel az összefüggéseket a válaszoló.

A *laissez-faire*-t választók között:

- örömet, elégedettséget okoz a tanulók között;
- a tanulók javasolhatnak, elmondhatják ötleteiket;
- a gyermekek dönthetnek;
- a gyermekek dönthetnek, az osztályfőnök csak jóváhagy;
- a felnőttkori önállóságra készít elő;
- csak tetszik, de nem ismeri fel a lényeget a válaszoló.

A *demokratikus* osztályfői magatartást az alábbiak szerint preferálták:

- a gyermekek, s végül is nem az osztályfőnök döntött;
- a gyermekek együtt döntöttek az osztályfővel, ill. döntésüket jóváhagyta az osztályfőnök;
- a demokratikus vezetési stílus pontos értelmezése;
- csak tetszik, de a lényeget nem ismeri fel a válaszoló.

A különböző motívumok előfordulásának gyakoriságát mutatja be a 3. táblázat.

Mint már említettük, a három iskola gyermekvezetői közül sokan a *laissez-faire*-t az igen demokratikus vezetői modornak tekintették. Ezt húzzák alá az itt bemutatott értelmezések is. Jellemző a válaszokban, hogy a döntés lehetősége körül forog a gyermeki gondolkodás. Az egyik leglényegesebb vezetési művelet (funkció) tükrében „ítélkeztek” a tanulók.

3. táblázat: A „tetszés” motívumainak gyakorisága (L= laissez-faire, D= demokratikus, A= autokratikus vezetési stílus)

| nagyközségi iskola | külvárosi iskola | belvárosi iskola |
|--|---|--|
| L= A gyermekek dönthetnek 42% | L= A gyermekek dönthetnek 38% | L= A gyermekek dönthetnek 25% |
| L= A gyermekek dönthetnek, az osztályfőnök csak jóváhagy 17% | L= A gyermekek dönthetnek, az osztályfőnök csak jóváhagy 25% | D= pontos értelmezés 14% |
| A= A pontosság és tervszerűség hangsúlyozása 10% | A= A pontosság és tervszerűség hangsúlyozása 13% | L= A lényeget nem ismeri fel a válaszoló 14% |
| D= A gyermekek együtt döntöttek az osztályfővel, ill. az osztályfő jóváhagyta a döntést 10% | D= A gyermekek és nem az osztályfő dönt 8% | D= A gyermekek együtt döntöttek az osztályfővel, ill. az osztályfő jóváhagyta a döntést 10% |
| | D= A lényeget nem ismeri fel a válaszoló 8% | D= A lényeget nem ismeri fel a válaszoló 10% |

Mindhárom iskolában ugyanaz a motívum került az élre. A nagyközségi és a külvárosi iskola adatai ezen túl is nagyon hasonlítanak egymáshoz. Összességében tehát a teljes szuverenitás „romantikus” elképzelése szimpatikus a gyermekvezetőknek.

A belvárosi iskola tanulói különös módon reagáltak. Legalábbis egynegyed részük (14 + 10%) igen éretten magyarázta, hogy miért részesítette előnyben a demokratikus stílust. Ez az iskola különös helyzetben van. A tanulók 57%-a értelmiségi családban él. A gyermekvezetőknel 76%-os ugyanez az arány. Az adatok mögött minden bizonnyal a magasabb intellektuális felkészültség is megbújik. Mivel a három iskola-csapat belső szervezeti tevékenységében — a korábbi vizsgálatokban — nem találtunk ilyen ugrásszerű különbözőséget, ebben a megítélésben sem elsősorban a gyakorlat, inkább az intellektuális felkészültség lehet a döntő.

Kis tanulmányunk végén két megállapítást tehetünk az adatokkal és a tapasztalattal kapcsolatban:

1. A szervezeti élet demokratizmusának különböző összetevői közül kettőben vizsgálódtunk: a szervezeti keretek körében és a vezetés stílusában. Feltételezhető, hogy az egyes összetevők különböző fejlettségi állapotban is „megférnek” egymás mellett az iskolában, ill. a gyermekszervezetben. A külvárosi iskolában a gyermekvezetők szervezeti „közérzete” (a befolyással, intézkedési szabadsággal való elégedettség) például magas minőségű, de függőségi-felelősségi viszonyaikat zavarosan látják. Vagy a belvárosi iskolában tapasztalataiból egy példa: jogaik között a gyermekvezetők az egyszemélyi vezetésre utalókat emelik az első helyre, mégis jelentősen értékeli a demokratikus vezetői stílust.

2. Az egész mintát jellemzi, hogy *túlértékeli a laissez-faire vezetési modort*. A legdemokratikusabbnak tekinti. Erre utal, hogy a megkérdezettek — különben nagyon helyesen — általában a döntés műveletéből indultak ki. Mi lehet az oka annak, hogy a gyermekvezetők eltekintenek a laissez-faire problematikus vonásaitól? Valószínűleg egyrészt az, hogy a teljesen szuverén döntéseknek ezt a helyzetét csak ritkán élték át, s csak eszményi elképzeléseik vannak a hasonló szituációkról. Másrészt — és inkább — arról lehet szó, hogy a gyermekszervezeti demokratizmus fejlesztésének azt a kezdeti szakaszát éljük, amikor egy-egy összetevő — kiszakítva a szervezeti élet összefüggéseiből — önálló értéket kap. A „beleszólás”, az ötletet adása, a kritikus hangvétel önmagában tűnik „a” demokráciának, a felelősségvállalástól, a felelősségteljes cselekvéstől függetlenül. A továbblépés olyan iskolai-úttörőszervezeti életen keresztül vezet, ahol a gyermekek sokasága közvetlenül, saját bőrén tapasztalja a véleménynyilvánítás és a felelős tevékenység, a szervezeti fegyelem és a „beleszólás” közötti természet-szerű összefüggéseket.*

* Felhasznált irodalom: Harsányi István: Közösségi értékjelzők nyomában. Pedagógiai Szemle, 1967/7—8. 601.; Hunyady Györgyné: Tisztségviselők a közösség szervezetében. Magyar Pedagógia, 1973/1—2. 39.; *uő.*: Az osztályközösség szerkezete és a közösségi beállítódás összefüggése. Pedagógiai Szemle, 1975/2. 142.; Kovács Sándor: A 10—14 évesek önkormányzatának néhány nevelésszociológiai összefüggése. Magyar Pedagógia, 1971/4. 422.; Carl Weiss: Az iskolai osztály szociológiája és szociálpszichológiája. Budapest, 1974.; Lippitte, White: A vezető viselkedése és a tagság reakciója háromféle „társadalmi klímában”. Csoportlélektan. Szerkesztette: Pataki Ferenc. Budapest, 1969.