

né, ale vzťahuje sa na dynamickú stránku interakcie učiteľa a žiakov.

Z obsahu je jasné, že autorom publikácie nešlo o riešenie teoretických problémov didaktiky, ani o presné určenie didaktických kategórií, ale o prehľad pedagogického minima pre budúcich učiteľov a učiteľov v praxi.

Na to sa zacielfujú aj otázky zaradené za každú kapitolu na aplikáciu didaktických poznatkov pri riešení pedagogických problémov. Na hlbšie štúdium je uvedená odpo-

rúčaná literatúra, ktorá vychádza z knižných publikácií.

Publikácia *Teória vyučovania* poslúži všetkým študentom učiteľstva, učiteľom v praxi a didaktikom na vysokých školách. Vydaná príručka je zároveň výzvou na hlbšie rozpracovanie didaktickej teórie s využitím systémového prístupu a s rešpektovaním prognostického zreteľa a v tomto duchu na postupné koncipovanie netradičnej učebnice didaktiky.

V. ŠVEC

*Miloslav Homola: Psychologie v práci ředitele školy.* Praha, SPN 1980. Edice Pedagogická teorie a praxe, 185 strán, 21,— Kčs.

V rozpätí ani nie dvoch rokov vychádza práca Miloslava Homolu už po druhýkrát. Prvé vydanie v počte 7 000 kusov sa rozobralo pomerne rýchlo, čo nasvedčuje, že publikácia je aktuálna a vynikajúco pomáha riaditeľom škôl doplniť medzeru, ktorú pocítovali najmä z hľadiska riadenia ľudí a vytvárania optimálnych vzťahov na pracovisku. Hoci psychológiu nemožno pokladať za „samospasiteľný“ prostriedok pri riadení učiteľského kolektívu, predsa si riaditeľ školy vždy má uvedomiť, že ak chce pôsobiť na iných ľuďoch, čo je v jeho práci nevyhnutné, musí ich spoznávať a poznať, musí vedieť, ako s nimi zaobchádzať, ako zjednocovať ich úsilie a pôsobenie, aby výchovné a vzdelávacie výsledky v škole, ktorú riadi, boli čo najkvalitnejšie.

Autor sa v knižke teda zamýšľa predovšetkým nad tým — a na to podnecuje aj čitateľa — ako by bolo možné zvýšiť pripravenosť riaditeľa školy zvládnuť pracovné úlohy v tom zmysle, že bude schopný utvoriť si na základe sebariadenia realistický obraz o sebe ako riadiacom pracovníkovi, o svojich prednostiach aj nedostatkoch. Osvojenie poznatkov psychológie pomáha rozvíjať schopnosť vytyčovať si reálne perspektívy a reálne plánovať svoju činnosť. To všetko má riaditeľ školy učiť aj svojich podriadených a spolupracovníkov, ale nepochybne to nemôže robiť, ak to sám nevie.

Problematiku, ktorá má čo povedať všetkým riadiacim pracovníkom, pričom predmetom autorových úvah je predovšetkým riaditeľ základnej a strednej školy, štruktúroval M. Homola do ôsmich kapitol.

V prvej kapitole „Ředitel školy jako vedoucí a řídicí pracovník“ [s. 9—17] zdôrazňuje zodpovednosť vedúceho pracovníka školy alebo vý-



chovného zariadenia za morálnu, politickú a odbornú prípravu mládeže na život v socialistickej spoločnosti. Úspešnosť tejto práce v mnohom závisí od toho, aká je osobnosť riaditeľa. Autor venuje v tejto časti veľa pozornosti nárokom na psychické procesy riaditeľa školy a požiadavkám na jeho osobnostné vlastnosti, pričom akcentuje individuálny prístup k spolupracovníkom a podriadeným.

Základné pojmy o štruktúre osobnosti sú objasnené v druhej kapitole (s. 19—33). Každá osobnosť sa vyznačuje dynamikou, je v neustálom vývoji, ktorý nie je ľubovoľný, chaotický, ale vždy v závislosti od objektívnych zákonitostí. V závere tejto kapitoly sa autor dotýka otázky formovania obrazu o druhom človeku. Riaditeľ školy by mal svojich spolupracovníkov poznať, vytvoriť si o nich objektívne podložený úsudok. Na to je potrebné, aby vedel ľahko nadväzovať kontakt s inými a poznávať ich podľa správania a konania. Pravda, aj tu sa vyžaduje, aby úsudky o iných nevyvodzoval zjednodušene, „rutinérsky“, ako je to v praxi dosť časté.

„Práce riaditeľa školy s kolektívom spolupracovníkov“ je názov tretej kapitoly (s. 35—61). Autor v nej rieši problém interpersonálnych vzťahov medzi pracovníkmi školy a výchovného zariadenia. Vysvetľuje pojmy sociálna skupina, pracovná skupina, kolektív, pracovný kolektív v škole, formálna a neformálna štruktúra a efektivita pracovného kolektívu. Neobchádza ani také otázky, ako sociálna klíma skupiny, konflikty na pracovisku ap. Postavenie riaditeľa školy ako člena kolektívu, jeho vplyv na formovanie kolektívu a na vytváranie dobrej pracovnej atmosféry v kolektíve závisia predovšetkým od toho, ako riaditeľ usmerňuje

a vedie kolektív učiteľov a ostatných pracovníkov v škole. A tu treba obzvlášť zdôrazniť, že riadenie už nemožno chápať iba ako vedu, ale aj ako umenie.

V ďalšej kapitole (s. 63—67) sa autor zaoberá problémom autority riaditeľa školy, metódami a formami, ako ju vytvárať. V úvode kapitoly rozoberá pojmy formálna (funkčná) autorita, morálna autorita, t. j. uznávanie riaditeľovho politicko-ideového profilu, jeho vedomostí, zručností, životných skúseností, osobnostných, najmä však morálnych, vôľových a charakterových vlastností.

Skúsenosti potvrdzujú, že každý vedúci pracovník, teda aj riaditeľ školy, je tvorcom svojej morálnej autority. Je žiadúce, aby vedúci pracovník, najmä začínajúci, poznal predpoklady, ktoré jeho autoritu podmieňujú (s. 64—65). Od pozitívnych vlastností vedúceho, od jeho správneho prístupu k spolupracovníkom, od jeho psychologických predpokladov a výchovného pôsobenia závisí úspešné napredovanie školy, ktorú vedie, čo v konečnom dôsledku treba považovať za významný moment pri vytváraní autority riaditeľa školy.

Piata kapitola „Psychologická stránka školy jako organizácie“ (s. 77—108) je jednou z najrozsiahlejších. V úvode autor podáva všeobecný výklad pojmov organizácia, organizovanosť, funkčnosť a štruktúra organizácie. Nemalú pozornosť venuje psychologickéj stránke organizácie, jej interpersonálnym vzťahom a postaveniu jedinca v organizácii. Významnú úlohu pripisuje aj komunikácii a toku informácií, ich efektívnosti, a napokon aj verejnej mienke v škole. Objasňuje význam psychologických predpokladov efektívneho riadenia školy, neopomína ani otáz-



ku riešenia problémov súvisiacich s efektívnym rozhodovaním. Osobitné miesto venuje aj psychologickým zreteľom jednotlivých zložiek riadenia, a to plánovaniu, organizácii a kontrole.

„Personální činnosti ředitele školy“ (s. 109—126) sú predmetom skúmania v šiestej kapitole. Táto oblasť činnosti je sférou najrozsiahlejšou na uplatnenie psychológie v riadení a vedení ľudí. Jej základom je kádrová a personálna politika. Do jej konkrétneho obsahu patria základné koncepcie práce s ľuďmi, ako je vyhľadávanie, výber, prijímanie a adaptácia pracovníkov, systém ich ďalšej výchovy, hodnotenie, zvyšovanie kvalifikácie atď.

Obsahom siedmej kapitoly (s. 127 až 153) sú otázky osobného pracovného štýlu riaditeľa školy. M. Homola v tejto súvislosti zdôrazňuje všestrannú racionalizáciu práce, upozorňuje na hospodárenie s časom, na plánovanie práce, pričom radí, ako pracovať s informáciami, ako ich zhromažďovať, triediť a využívať, ako viesť porady.

Osobitnú pozornosť kladie na riaditeľovu schopnosť styku s ľuďmi, a to nielen so spolupracovníkmi, ale aj so žiakmi a s rodičmi žiakov. Neobchádza ani také dôležité momenty, ako je riaditeľova duševná hygiena, jeho pracovný režim dňa, osobný politický a odborný rast. Pre riaditeľa školy by malo byť samozrejmosťou úsilie všestranne rozvíjať vlastnú osobnosť. Vyžaduje to nielen jeho riaditeľská funkcia, ale aj jeho učiteľské povolanie. Veď riaditeľ školy je učiteľom učiteľov, a to si, žiaľ, podľa preukázateľných skúseností nie všetci riaditelia a vedúci riadiaci školskí pracovníci, ani nie vždy a na pravom mieste uvedomujú.

V záverečnej kapitole „Ředitel školy a motivace pracovníků“ (s. 155—178) autor

sústreďuje pozornosť na motiváciu pracovnej činnosti, na psychologické predpoklady práce s incentívami, na vzťah k práci, spokojnosť na pracovisku, pracovnú morálku, psychologické predpoklady pôsobenia na spolupracovníkov ovplyvňovaním ich postojov a hodnôt, i na problémy, ktoré s tým súvisia.

Jednoznačne môžeme konštatovať, že knižka M. Homolu je podnetná. Rieši najzákladnejšie psychologické otázky práce riaditeľa školy pri riadení školy a výchovného zariadenia. Rozsah príručky neumožňuje vyčerpávajúco riešiť všetky otázky týkajúce sa skúmanej problematiky. Autor však pamätá aj na túto skutočnosť a v závere odporúča na prípadné hlbšie štúdium literatúru domácich a zahraničných autorov.

V publikácii osobitne oceňujeme autorovu snahu cieľavedome a zámerne podnietiť čitateľa, aby sa zamyslel nad metódami a formami vlastnej riadiacej činnosti. Otázky a úlohy, ktoré autor priamo v texte čitateľovi kladie, provokujú a nabádajú hodnotiť svoju vlastnú každodennú riadiacu prácu, a to je v knižke vzácné novum.

Škoda, že autor nedoplnil publikáciu registrom základných kategórií a pojmov. Každý, kto si toto dieľo dôkladne preštuduje, bude sa k nemu veľmi často vracaf. Čitateľovi a pravidelnému používateľovi by vecný register racionálne pomáhal pri vyhľadávaní potrebných údajov a pojmov.

V súčasnosti, keď sa viac ako kedkoľvek predtým kladú zvýšené nároky na riadiacu prácu spoločenských procesov, publikácia M. Homolu iste prispeje k zvýšeniu úrovne riadenia výchovy a vzdelávania mladej socialistickej generácie.

J. HORÁK