

K29

У-П

169/—

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ УКРАИНСКОЙ ССР

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ им. А. М. ГОРЬКОГО

Г. П. КАТРЕНКО

**КОНТРОЛЬ И РУКОВОДСТВО
ЗАВУЧЕМ ШКОЛЫ УЧЕБНО-
ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ
НА УРОКЕ**

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук.

НБ НПУ

імені М.П. Драгоманова

Київ — 1958



100313120

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ УКРАИНСКОЙ ССР

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ им. А. М. ГОРЬКОГО

Г. П. КАТРЕНКО

371
Kat

КОНТРОЛЬ И РУКОВОДСТВО ЗАВУЧЕМ ШКОЛЫ
УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ
НА УРОКЕ

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук.

Киев - 1958

Исторические решения XX съезда Коммунистической партии Советского Союза поставили перед органами народного образования, педагогическими и научно-исследовательскими учреждениями, руководителями школ и учителями новые задачи, направленные на осуществление общего среднего образования в стране, на дальнейшее развитие политехнического обучения и повышение учебно-воспитательной работы в школе, на обеспечение тесной связи школы с жизнью, на улучшение трудовой подготовки выпускников общеобразовательной школы.

Успешное осуществление этих задач поднимет на более высокий уровень качество обучения и воспитания подрастающих поколений, повысит значение школы в деле строительства коммунизма в нашей стране.

За время, истекшее после XX съезда Коммунистической партии Советского Союза, школы и органы народного образования Украинской ССР достигли значительных успехов. С каждым годом в школах улучшается политехническое обучение в процессе преподавания основ наук, практических занятий на уроках труда, в школьных учебных мастерских, путем проведения практикумов по электротехнике, машиноведению и сельскому хозяйству, а также благодаря частичному осуществлению производственного обучения в старших классах школы, широкому привлечению учащихся к общественно-полезному труду. Сотни тысяч юношей и девушек, окончивших среднюю школу, работают в народном хозяйстве — на промышленных предприятиях, в МТС, колхозах и совхозах, осваивают целинные земли, строят шахты. Многие из них сочетают работу с учебой в заочных и вечерних вузах.

Однако в осуществлении задач, поставленных XX съездом Коммунистической партии Советского Союза, в работе многих школ и органов народного образования имеется еще много недо-

статков. На низком уровне остается успеваемость учеников, медленно снижается количество второгодников. До сих пор не изжит некоторый отрыв школ от жизни. Наблюдается и другая крайность, когда отдельные школы непомерно увлекаются производственной практикой в ущерб главной задаче — овладению основами наук.

Как показали данные наших исследований, проведенных в ряде школ Херсонской и Николаевской областей УССР, одной из основных причин отставания многих школ является все еще недостаточный уровень организаторской работы, направленной на осуществление планомерного контроля и руководства школами. Передовой опыт убеждает, что только глубокая, всесторонняя и педагогически целенаправленная организаторская работа директора и особенно завуча с учителями, систематическая действенная помощь каждому педагогу и контроль за его деятельностью являются первейшим условием успешной работы педагогического коллектива.

Во многих школах есть хорошие завучи, опыт работы которых по организации учебно-воспитательного процесса заслуживает всемерного изучения и распространения. Однако этот опыт в педагогической литературе освещен явно недостаточно. В опубликованных работах показаны только некоторые стороны деятельности завуча школы и мало уделено внимания главному — руководству и контролю за учебно-воспитательным процессом.

Не претендуя на освещение всех сторон деятельности завуча, автор настоящей диссертации задался целью, во-первых, показать руководящую роль завуча в организации учебно-воспитательной работы учителей на уроке, во-вторых, изучить и обобщить передовой опыт лучших завучей, в-третьих, на основании проведенных исследований дать обоснованные, опытом и практикой проверенные рекомендации по вопросу улучшения системы внутришкольного руководства и контроля за работой учителей V—X классов со стороны завуча школы.

Методы исследования.

При написании диссертации автором использованы следующие материалы:

а) труды классиков марксизма-ленинизма по вопросам образования и воспитания, постановления Коммунистической партии и Советского правительства о школе;

б) педагогическое наследие М. И. Калинина, Н. К. Крупской и А. С. Макаренко, а также исследования многих советских ученых по вопросу педагогического руководства и контроля;

в) архивные документы Министерства просвещения УССР,

Херсонского и Николаевского областных отделов народного образования, областных институтов усовершенствования учителей и ряда городских и районных отделов народного образования;

г) материалы «Педагогических чтений», конференций, совещаний и семинаров директоров и завучей школ Херсонской и Николаевской областей.

Основным источником для написания диссертации послужил собранный, изученный и обобщенный автором материал из опыта работы завучей передовых школ Херсонской и Николаевской областей. С этими школами автор поддерживает постоянный деловой контакт. Так, например, на протяжении последних семи лет он изучал работу Каховской средней школы им. Г. Орджоникидзе, Каховской средней школы им. Н. Островского, Новокаховской средней школы № 1, Станиславской средней школы, Белозерского района, Херсонской области, средних школ №№ 2, 6, 7, 15 и 20 г. Херсона.

Совместно с завучами диссертант разрабатывал мероприятия по созданию системы внутришкольного педагогического руководства и контроля, проводил специальные экспериментальные исследования для проверки эффективности этой системы.

Исследования велись в следующих основных направлениях: а) руководящая роль завуча школы в планировании системы уроков учителями по теме и разделу курса; б) система работы завуча с учителями школы по усовершенствованию уроков и постановки преподавания отдельных предметов; в) проверка качества знаний учащихся и эффективности системы внутришкольного педагогического контроля уроков, осуществляемого завучем школы; г) работа завуча школы по изучению и обобщению внутришкольного опыта и внедрению его в практику работы учителей школы в целях повышения их педагогического мастерства.

Разработанная автором методика исследований осуществлялась на практике при активном участии педагогических коллективов школ, а затем результаты этих исследований обсуждались на заключительных заседаниях педагогических советов.

Наряду с этим нами проводились внутришкольные научно-методические конференции учителей, на которых обсуждались актуальные вопросы теории и практики обучения в школе. Такие научно-методические конференции были высоко оценены педагогическими коллективами как средство обмена опытом работы и усовершенствования педагогического мастерства учителей. Автор диссертации выступал с докладами на областных научно-теоретических конференциях завучей, на семинарах директоров и завучей при районных и городских отделах народного образования

и на конференциях учителей, на которых сообщал о результатах своего исследования. Критические замечания и полезные советы учителей были учтены диссертантом.

Автор диссертации работал в течение девяти лет в школе (из них шесть лет завучем), семь лет — директором педучилища и десять лет — в должности директора пединститута и преподавателя педагогики. Это дало возможность диссертанту использовать опыт работы этих учреждений и свой собственный опыт.

Структура и краткое содержание диссертации.

Диссертация состоит из вступления, трех разделов и общих выводов.

Во вступлении обосновывается выбор темы, освещается история вопроса, определяются задачи, источники и методика выполнения диссертации.

В **первом разделе** — «Задачи заведующего учебной частью в осуществлении контроля и руководства учебно-воспитательным процессом в школе» — рассматриваются вопросы, связанные с состоянием и задачами внутришкольного контроля и руководства учебно-воспитательной работой на современном этапе развития школы, освещаются основные принципы внутришкольного контроля и руководства, место и роль завуча в организации, руководстве и контроле учебно-воспитательной работой учителей на уроках, обосновываются требования к заведующему учебной частью; раскрываются качества, которыми он должен обладать как организатор и руководитель педагогического процесса в школе. В заключении даются некоторые рекомендации по вопросам улучшения подготовки и повышения уровня квалификации заведующих учебной частью.

В начале этого раздела приводятся статистические данные, которые показывают, что в республике из года в год успешно улучшается качественный состав педагогических кадров, однако довольно медленным повышением успеваемости учеников и снижением количества второгодников. Так, например, если удельный вес учителей с высшим и незаконченным высшим образованием в 1950/1951 учебном году составлял 39,9%, а в 1956/1957 учебном году — 56,1%, то процент успеваемости учащихся за этот же период повысился на 2,8%, а число второгодников уменьшилось на 2,5%.

Этот факт, а также данные о неравномерности результатов работы школ дают основание утверждать о все еще неудовлетворительном состоянии внутришкольного руководства и контроля за

работой учителей во многих школах. Одной из причин такого состояния является малоопытность завучей школ, недостаточная осведомленность их в вопросах теории и практики обучения и воспитания. Поэтому необходимо добиться того, чтобы завучами школ назначались теоретически подготовленные педагоги, энергичные и инициативные организаторы школьного дела, с достаточным опытом практической работы, чтобы подготовке будущих учителей к руководящей работе в школе больше внимания уделяли педагогические институты.

В деле подбора кадров следует исходить из указания В. И. Ленина о том, чтобы на руководящие должности по народному образованию назначались люди, знающие теорию и владеющие опытом.

«Коммунист — руководитель, — говорил В. И. Ленин, — исправивший программы преподавания педагогов-практиков, составивший удачный учебник, добившийся хотя бы ничтожного, но *практически-осуществляющегося* улучшения в содержании работы, в условиях работы *десяти, сотни, тысячи* педагогов-спецов, — вот это настоящий руководитель. А коммунист, *рассуждающий* о «руководстве» и *неумеющий* приспособить к практическому делу спецов, неумеющий добиться *их* успеха на практике, неумеющий использовать практического опыта сотен и сотен учителей, такой коммунист никуда не годится»¹.

Часть первого раздела посвящена раскрытию основных принципов внутришкольного руководства. Речь идет об идейно-политической направленности в работе, о подборе и правильной расстановке кадров на всех участках, об единоначалии и коллегиальности в руководстве, об оперативности, конкретности и дифференцированности в руководстве учебно-воспитательной работой школы.

Здесь же показывается место завуча в системе внутришкольного контроля и руководства учебно-воспитательным процессом учителей, раскрываются его функции в руководстве учебным процессом.

Нисколько не умаляя роли директора как ответственного лица перед государством за всю работу школы, автор вместе с тем подчеркивает, что несогласованность в работе директора и завуча отрицательно сказывается и на качестве руководства учебно-воспитательной работой учителей школы. Объясняется это тем, что в руководящих документах Министерства просвещения РСФСР и УССР по этому вопросу нет достаточно четких указаний. В изданных Министерством просвещения РСФСР правилах внутришколь-

¹ В. И. Ленин, Соч., т. 32, стр. 104.

ного распорядка для работников начальных, семилетних и средних школ обязанности директора и завуча определены не четко. В них говорится, что директор обеспечивает правильную постановку всей учебно-воспитательной работы в школе, а на заведующего учебной частью возложена обязанность по организации всей учебно-воспитательной работы в школе, за что он и отвечает перед директором школы¹. Если подходить формально к этому вопросу, то получается, что директор школы отвечает за качество учебной работы школы юридически, а завуч лишь морально отвечает перед директором школы.

Несколько полнее разъяснены обязанности завуча в правилах внутреннего распорядка школы, разработанных Министерством просвещения УССР. Но и в них роль завуча сведена преимущественно к выполнению функций такого работника, который фактически организует учебный процесс в школе и в то же время не имеет права самостоятельно решать вопросы, относящиеся к его обязанностям.

В связи с этим назрела необходимость пересмотреть правила внутреннего распорядка работы школы и четко определить в них права и обязанности директора и завуча. Это даст возможность устранить обезличку в их работе и реализовать указания В. И. Ленина о том, что в советском учреждении нужно четко определить для каждого работника круг его обязанностей, за которые он должен нести полную ответственность². На это нацеливает и постановление ЦК ВКП(б) от 5 сентября 1931 г. «О начальной и средней школе», требуя быстрее перехода к оперативному, конкретному и дифференцированному руководству работой школы и установления на всех участках народного образования строжайшей ответственности за порученное дело. Осуществление этих указаний партии будет способствовать ликвидации обезлички в работе директора и завуча школы и, значит, созданию полной согласованности в их работе, устранению текущих кадров завучей школ.

Учитывая опыт передовых школ и высказывания многих работников народного образования по этому вопросу, автор дает некоторые рекомендации и педагогические обоснования их. В частности автор считает целесообразным в правилах внутреннего распорядка школы предусмотреть положение о том, что завуч является заместителем директора по учебно-воспитательной и методической работе, и на основании этого положения он дает в диссертации определение основных прав и обязанностей завуча.

¹ См. «Справочник директора школы», Учпедгиз, 1955 г., стр. 108.

² См. В. И. Ленин, Соч., т. 28, стр. 326—329.

Во втором разделе — «Завуч как организатор учебно-воспитательной работы школы» — освещается организаторская роль завуча в мобилизации усилий педагогического коллектива на борьбу за высокое качество процесса обучения и воспитания.

Таковыми факторами, по мнению автора, являются прежде всего: **четкое планирование и организация** всей учебно-воспитательной работы школы, **правильное определение перспективных линий** в деятельности педагогического коллектива, **дифференцированное оперативное руководство и контроль** со стороны завуча за системой работы учителя и качеством обучения и воспитания на уроке. **действенная помощь** учителю в его работе.

В диссертации конкретно показано, как в передовых школах эффективно решаются организационные и учебно-воспитательные задачи работы школы, педагогов и учащихся, как обеспечиваются высокие общеобразовательные и политехнические знания учащихся и необходимая подготовка молодежи к трудовой деятельности в народном хозяйстве. Наряду с этим во многих школах в решении организационных, учебно-воспитательных вопросов встречается еще немало пробелов и недостатков.

Известно; например, что в осуществлении руководства учебно-воспитательным процессом организующая роль принадлежит прежде всего четкому планированию системы работы на всех ее участках. И тем не менее планирование работы школы продолжает оставаться наиболее отсталым участком в деятельности многих директоров и завучей. Этот вопрос недостаточно разработан в педагогической науке и в руководящих документах Министерства просвещения УССР. Так, в инструктивно-методическом письме Министерства просвещения УССР¹ система планирования работы школы раскрыта недостаточно. Особенно неудовлетворительно раскрыта система планирования работы учителя. Отсутствие четкой разработки этой системы планирования отрицательно сказывается на качестве преподавания, не способствует повышению квалификации учителей и качества их учебно-воспитательной работы, ведет к шаблону и трафарету, становится тормозом в развитии творческой инициативы. Часто комбинированный тип урока становится универсальной формой работы многих учителей.

На основании изучения передового опыта школ и проведенных экспериментов автор сделал попытку разработать систему организации учебного процесса в школе и на конкретных примерах показать руководящую роль завуча в планировании учителями системы уроков, по темам и разделам программы, в творческой работе учителя над улучшением качества преподавания.

¹ См. «Довідник директора школи», «Радянська школа», 1955, стр. 66—75.

В диссертации приведены образцы документации по планированию учебного процесса, эффективность которых экспериментально проверялась в ряде школ Херсонской области на протяжении трех лет.

Автор считает, что состояние планирования учебно-воспитательной работы в школе — главный показатель деловых качеств завуча школы как организатора и руководителя учебного процесса. Он в первую очередь отвечает за учебный процесс и результаты работы педагогического коллектива с учащимися. В этом направлении, по мнению диссертанта, и должна развиваться творческая инициатива и самостоятельность завуча в его деятельности.

В **третьем разделе** — «Организация и осуществление педагогического контроля за учебно-воспитательной работой учителей» — рассматриваются вопросы: 1. Значение педагогического контроля за учебно-воспитательным процессом на уроке. 2. Основные требования к педагогическому контролю работы учителя. 3. Методика наблюдения и анализа урока. 4. Инспектирование уроков и помощь учителю в его работе.

Общеизвестно, что в системе учебно-воспитательной работы школы решающую роль играет полноценный урок. От уровня подготовки и проведения уроков зависит глубина знаний учащихся, формирование их мировоззрения и моральных качеств. Каждый урок содержит в себе неисчерпаемые возможности для творческой деятельности учителя и учеников. Это подтверждается передовым опытом работы лучших школ и учителей. В тех школах, которые добились высокой успеваемости, как правило, уроки проводятся на достаточно высоком уровне.

Практикой доказано, что в борьбе за полноценные уроки очень важную роль играет умело поставленный педагогический контроль их со стороны директора школы и особенно завуча, непосредственно отвечающего за качество учебно-воспитательного процесса. Целенаправленный педагогический контроль уроков дисциплинирует работу педагогического коллектива и каждого учителя в отдельности, способствует повышению чувства ответственности за результаты своей работы, пробуждает интерес к усовершенствованию педагогического мастерства.

Осуществление педагогического контроля — дело очень сложное и ответственное. Умение контролировать приобретается в результате продолжительной практики, совершенствования педагогического мастерства и выработки в себе глубокого педагогического чутья, как первого условия для понимания учебно-воспитательного процесса. Завуч должен иметь высокую педагогическую культуру, он должен широко и всесторонне изучать уроки, правильно

анализировать и оценивать их, тактично помогать учителю вскрыть недостатки и умело устранять их.

Процесс наблюдения урока должен, конечно, иметь свою методику, свои организационные формы и технику, овладение которыми является абсолютно необходимым для завуча школы. Между тем, в педагогической литературе ряд вопросов, касающихся организации и техники педагогического контроля, либо вовсе не изучены, либо освещаются по-разному. Так, например, отдельные авторы неодинаково решают вопрос о том, сколько уроков должен посетить завуч в течение дня, недели; как он должен организовать посещение уроков, как наблюдать, анализировать и оценивать урок. Нерешенными остались ряд других вопросов, связанных с техникой педагогического контроля уроков.

Само собой разумеется, что в этом деле не может быть каких-либо рецептов, шаблона. На основании изучения передового опыта и данных экспериментальных исследований автор в диссертации пробует ответить на основные спорные вопросы теории и практики педагогического контроля уроков, а также дает некоторые рекомендации по методике наблюдения и анализа уроков на опытном материале школы.

Опыт передовых завучей школ и собственные наблюдения автора показывают, что педагогический контроль уроков эффективным является в том случае, когда посещение их **носит целеустремленный характер**, проводится **тематически**, а не «вообще», как это часто делают малоопытные директора и завучи школ, пытаясь охватить наблюдением и анализом урока **все его стороны**. Всесторонняя характеристика урока полезна преимущественно тогда, когда инспектирующий впервые знакомится с работой учителя или же когда он ставит своей целью ознакомить молодых учителей с общедидактическими требованиями к уроку.

Опыт показывает, что и тематическое посещение отдельных уроков или же системы их оправдывает себя лишь в том случае, когда оно ориентирует инспектирующего урок на конкретное изучение процесса обучения, заставляет его вникать в существо педагогического процесса, находить в нем положительные и отрицательные стороны и причины, их обуславливающие. Это дает возможность глубоко изучить работу учителя и оказать ему конкретную помощь в устранении вскрытых недостатков. Особенно действенна в этом смысле фронтальная тематическая проверка работы учителей.

Автор рассматривает и другие формы педагогического контроля, дает советы, при каких условиях, когда, как и какие стороны урока нужно изучать и анализировать в первую очередь, когда и

как целесообразно организовывать выборочную, фронтальную или комплексную проверку работы педагогического коллектива, приводит образцы планирования и осуществления контроля за педагогическим процессом.

Кроме того, в этом разделе диссертации уделяется много внимания вопросу о подготовке завуча к наблюдению и анализу уроков, технике проведения этого наблюдения и анализа результатов его, а также рассматривается литература по этим вопросам, освещается передовой опыт завучей, даются образцы схем (планов) для наблюдения и анализа различных сторон урока.

Известно, что в учебно-воспитательной работе учителя с учениками нет мелочей. Но среди большого количества разнообразных вопросов, с которыми приходится встречаться в деятельности учителя, есть основные, решающие. Поэтому главным в осуществлении педагогического контроля является умение не **растеряться** в мелочах, а найти **основные звенья**, вокруг которых группируется множество педагогических «мелочей».

Такими основными звеньями педагогического процесса являются: продуманное планирование системы уроков, тщательная подготовка учителя к каждому уроку и умелое проведение урока (его идейно-научный и учебно-воспитательный уровень), результаты которого будут измеряться качеством полученных учениками знаний, умений и навыков. На эти стороны в работе учителя и должен быть направлен педагогический контроль завуча школы.

Выделенные автором узловые вопросы педагогического контроля уроков относятся ко всем учебным предметам, независимо от их специфики, поэтому он подробно и освещает их в диссертации, дает практические советы и рекомендации. В частности, значительное место уделяет автор методике проверки домашних заданий, методике учета и оценивания знаний учащихся учителем и характеристике используемой при этом документации, внутришкольному контролю за учебной работой учеников.

Практика наблюдения и анализа уроков — самый важный и наиболее ответственный участок в работе завуча. Здесь все должно быть продуманным, начиная от подготовки к наблюдению, записи наблюдаемых уроков и кончая беседой с учителем по его уроку. Особенно важной является заключительная беседа завуча с учителем. Положительные результаты проведенной беседы зависят от многих условий, главными из которых являются педагогический такт и высококвалифицированный анализ урока. В ходе беседы с учителем нужно всегда помнить, что урок — очень сложный участок педагогического процесса, в котором решающую роль играет учитель с его индивидуальными особенностями. Без учета инди-

видуальных особенностей в работе каждого учителя инспектирование уроков не дает желаемых результатов ни для инспектирующего, ни для учителя.

Завуч должен чутко, осторожно и умело подходить к каждому учителю, глубоко и всесторонне изучать его работу и оказывать ему необходимую практическую помощь. Нужно продумать каждый шаг предстоящей беседы с учителем с тем, чтобы замечания по уроку были неоспоримыми, аргументированными и убедительными, а требования и предложения — реальными. И главное, чтобы учитель осознал их и поверил в доброжелательность практических замечаний по его уроку или по работе в целом.

Педагога надо уважать и его работу объективно оценивать. Поэтому в процессе беседы нужно строго соблюдать педагогический такт и не допускать унижения достоинства учителя. Чуткое и тактическое отношение к нему завуча — первый залог успеха беседы об уроке.

В этом же разделе диссертации широко представлен материал о практике инспектирования учителя по результатам посещенных уроков, приводятся образцы записей их опытными завучами.

На основании анализа литературных источников и опыта работы передовых завучей автор освещает и такой важный вопрос, как практика изучения системы работы учителя.

Изучить систему работы учителя — это, значит, всесторонне показать его отношение к работе, проанализировать, как он работает над повышением своего идейно-политического, профессионального и методического уровня, как готовится к урокам, как обеспечивает учебно-воспитательный процесс на уроке, какие знания дает ученикам, как воспитывает их на уроках. При этом особое внимание обращается на то, как учитель осуществляет политехническое обучение в процессе преподавания основ наук, прививая ученикам умение и навыки, любовь и уважение к труду, как он организывает самостоятельную работу учащихся на уроке и дома, как обеспечивает успеваемость, как учит школьников успешно учиться и т. д.

В третьем разделе диссертации показано также, как завуч школы может и должен изучать опыт лучших учителей — систему их работы с учащимися, их работу над повышением своего идейно-политического и научно-методического уровня, выяснять личные и деловые качества учителя и влияние их на обучение и воспитание детей. В зависимости от качества посещенных уроков завуч и принимает окончательное решение о мерах влияния и помощи учителю. Иногда он ограничивается выводами и предложениями, изложенными в индивидуальной беседе. Если работа учителя за-

служивает популяризации или вызывает необходимость обсуждения для предостережения от подобных ошибок других учителей. Результаты анализа уроков выносятся на обсуждение методических объединений, предметных комиссий или методических совещаний при директоре. В отдельных случаях завуч ставит этот вопрос на обсуждение педагогического совета школы.

В связи с этим автор широко рассматривает и такую форму распространения передового опыта и повышения уровня педагогического мастерства, как проведение внутришкольных методических семинаров и конференций по отдельным вопросам педагогической теории, методики и практики подготовки и проведения учебно-воспитательного процесса, анализа и обобщения внутришкольного опыта. Коллективное обсуждение результатов инспектированных уроков на заседаниях методических объединений и предметных комиссий, на педагогическом совете, методических конференциях учителей школы является в то же время одним из действенных способов конкретного, оперативного и дифференцированного руководства со стороны заведующего учебной частью.

Практика проведения таких мероприятий в Станиславской средней школе, Каховской средней школе им. Г. Орджоникидзе, новокаховской средней школе № 1, в херсонских средних школах №№ 2, 6, 7, 20 и 25 и других не только подтвердила целесообразность их, но и дала основание диссертанту для некоторых педагогических обобщений и методических рекомендаций по распространению этого опыта в школах.

В последней части третьего раздела диссертации подчеркивается, что контроль и руководство учебно-воспитательным процессом в школе может быть действенным лишь при условии систематической проверки исполнения указаний, сделанных завучем или директором школы при анализе посещенных уроков. Без этого контроль теряет свое значение в борьбе за высокое качество обучения и превращается в пустую формальность. Многочисленные данные изучения состояния внутришкольного педагогического контроля в школах Херсонской области убеждают, что отсутствие должной проверки выполнения указаний директора и завуча школы по результатам посещения уроков является одним из самых существенных недостатков в стиле внутришкольного руководства.

В заключении автор показывает, что только своевременная проверка исполнения запланированных внутришкольных мероприятий и, в частности, указаний, данных во время анализа уроков, способствует воспитанию педагогического коллектива в духе высокой принципиальности, деловитости и государственной ответственности за результаты своей работы.

«Проверять людей и проверять фактическое исполнение дела — в этом, еще раз в этом, только в этом теперь гвоздь всей работы, всей политики», — указывал В. И. Ленин¹.

Эти указания В. И. Ленина имеют особенное значение в наше время, в период развернутого строительства коммунизма. На партийных съездах, Пленумах ЦК КПСС эти слова Ленина всегда стоят в центре внимания. Особенно большое внимание контролю и проверке исполнения уделил исторический XX съезд партии, признав, что уровень организационной работы в большой мере зависит от постановки дела проверки исполнения, подбора и воспитания кадров. Эти указания Коммунистической партии имеют прямое отношение и к делу руководства и контроля работы учителей школы.

Выводы.

Проведенные нами исследования дают возможность сделать и некоторые практические выводы:

1. Выполняя исторические решения XIX и XX съездов партии по осуществлению политехнического обучения и подготовке учащихся к трудовой деятельности, наша школа добилась некоторых успехов. Повысилась успеваемость, снизилось второгодничество. Однако, она все еще неудовлетворительно решает вопрос о качестве знаний по таким основным предметам, как язык, математика, физика, химия и биология, недостаточно осуществляет политехническую и трудовую подготовку учащихся.

2. Одной из главных причин некоторого отставания многих школ является все еще недостаточный уровень организационной работы как отделов народного образования, так и руководителей школ. По своим деловым качествам многие директора и завучи не отвечают все возрастающим требованиям школы, не располагают достаточной теоретической подготовкой и не имеют необходимого практического опыта руководящей работы в школе, что отрицательно сказывается на творческой деятельности руководимых ими педагогических коллективов. Жизнь настоятельно требует улучшения подготовки и воспитания руководящих кадров. У нас имеются все возможности достигнуть того, чтобы в ближайшее время директорами и завучами всех школ были теоретически подготовленные, опытные педагоги-практики, энергичные и инициативные руководители, умелые организаторы школьного дела. Как минимум, руководители школ — директор и завуч — должны обязательно иметь высшее педагогическое образование, не менее 5 лет

¹ В. И. Ленин, Соч., т. 33, стр. 200.

стажа учительской работы в школе и специальную (полученную в пединституте, на курсах повышения квалификации и т. д.) подготовку по вопросам внутришкольного руководства и контроля.

3. На качестве учебно-воспитательной работы школы отрицательно сказывается и некоторая неупорядоченность ныне действующей системы внутришкольного руководства, в частности нечеткость распределения функций директора и завуча. По действующему положению завуч фактически лишен самостоятельности, вынужден работать под опекой директора школы, что ведет к безответственности, а часто и к торможению его инициативы, снижению его авторитета среди учителей.

В связи с этим возникает потребность пересмотра правового положения завуча в соответствии с постановлениями ЦК Партии о школе и указаниями В. И. Ленина. Как учитель является центральной фигурой на уроке, так и завуч школы должен стать центральной фигурой в организации учебно-воспитательного процесса в школе. Необходимо предоставить завучу больше самостоятельности. Без этого он не может нести полной ответственности за качество обучения и воспитания учащихся.

4. Вопрос о взаимоотношениях между директором и завучем школы — не только правовой, но и педагогический. Учебный процесс очень сложный и его нельзя отождествлять с производственным процессом, который проходит в соответствии с установленными нормативами. Процесс обучения и воспитания требует наиболее гибких, оперативных и целеустремленных форм руководства, согласованности действий директора, завуча и учителя при полной самостоятельности и ответственности каждого из них на своем участке работы.

Уточнение прав и обязанностей завуча позволит обеспечить единое, оперативное, дифференцированное руководство учебно-воспитательным процессом в школе, даст возможность завучу взять на себя ответственность за качество работы учителей школы.

5. Опыт работы передовых школ показывает, что их успех в значительной мере зависит от умелой организаторской работы завуча, от его высокой педагогической культуры, деловитости и, прежде всего, от глубокого знания дела, идейно-политической направленности в его работе, от искреннего желания помогать учителям совершенствовать свое педагогическое мастерство, организовать их на борьбу за глубокие и твердые знания учащихся.

Завуч школы обязан уметь организовать учебный процесс, руководить им и своевременно корректировать его в зависимости от конкретных условий. Он должен вести за собой учителей, контролировать и критически оценивать их работу, помогать, учить пе-

дагогическому мастерству, воспитывать у них чувство нового. Для этого он сам должен быть мастером педагогического дела, старшим наставником учителей, чутким товарищем, честным и справедливым их судьей. Без таких деловых качеств завуч не может исполнять возложенных на него обязанностей, не будет пользоваться авторитетом в педагогическом коллективе и не сможет влиять эффективно на ход учебно-воспитательного процесса в школе.

В связи с этим необходимо больше внимания уделять подготовке и подбору завучей, помощи им в работе, систематически заботиться о повышении их деловой квалификации.

Практически это можно осуществить путем введения в учебные планы педагогических институтов ряда специальных педагогических дисциплин и, прежде всего, изучения школоведения, которое необходимо не только для будущих директоров и завучей, но и каждому учителю. Одновременно с этим на факультативных занятиях и в научных студенческих кружках при кафедре педагогики следует глубоко изучать вопросы внутришкольного руководства. Таких подготовленных выпускников в будущем можно будет использовать на руководящей работе школы. Задачу подготовки будущих руководителей школы надо предусмотреть и в программе по педагогической практике.

Важным также является вопрос о систематическом повышении деловой квалификации руководящих работников школы по разработанной программе, предусматривающей теорию внутришкольного руководства учебно-воспитательной работой школы, а также изучение ими передового опыта.

Особое внимание в системе повышения квалификации директоров и завучей должно быть уделено их идейно-теоретической и методической подготовке. Необходимо издать справочник завуча школы.

6. Для успешного осуществления руководства учебно-воспитательным процессом необходимо упорядочить, усовершенствовать систему планирования работы школы. Отсутствие четкой, научно обоснованной системы планирования нередко рождает шаблон в деятельности руководителей школы. При планировании школьной работы часто не учитываются конкретные условия и возможности данной школы.

Особенно не упорядочена система планирования учебной работы учителей, что отрицательно сказывается на качестве их работы, тормозит творческую инициативу учителя в создании системы уроков. Это привело к тому, что комбинированный тип урока в практике многих школ стал универсальной формой организации

процесса обучения, чем обедняется педагогический труд учителя, тормозится развитие интереса учащихся к учебе и знаниям.

Из этого вытекает необходимость пересмотреть существующую систему планирования учебной работы в школе, уточнить и усовершенствовать практику планирования системы уроков, создав соответствующие методические пособия для учителей.

7. В борьбе за глубокие и прочные знания учащихся важную роль играет умело поставленный педагогический контроль уроков, осуществление которого возложено прежде всего на завуча школы.

Как показали данные нашего исследования, педагогический контроль уроков достигает своей цели, когда он не знает шаблона и трафарета, а проводится по плану, целеустремленно и методически продуманно, с учетом конкретных условий, когда этот контроль сливается с ходом учебного процесса, становится его составной частью, содействует выявлению и быстрой ликвидации недостатков в учебной работе учителя, помогает ему, воспитывает у него чувство ответственности за порученное дело, способствует повышению его педагогического мастерства. В связи с этим назрела необходимость пересмотреть вопрос о норме ежедневного посещения директором и завучем школы уроков учителей. Практика показывает, что установленная норма посещения уроков (два урока в день, т. е. 12 в неделю) часто рождает формализм в наблюдении и анализе работы учителя руководителями школы. Необходимо предоставить возможность директору и завучу решать этот вопрос самим, в зависимости от конкретных условий их работы, сохранив, как минимум, посещение 8 уроков в неделю.

8. Данные исследований дают нам основание наметить следующие пути и формы руководства учебным процессом со стороны завуча школы:

а) обеспечение четкой организации учебно-воспитательного процесса и создание нормальных условий для работы учителей и учащихся на уроке;

б) действенная и дифференцированная помощь учителям в планировании системы уроков по темам или разделам действующих программ и обеспечение качественной подготовки и высокого уровня проведения каждого урока;

в) регулярное осуществление инспектирования уроков и квалифицированная помощь учителям в их борьбе за высокое качество знаний учащихся;

г) осуществление систематического текущего учета работы каждого учителя, анализ и обобщение данных этого учета для улучшения учебно-воспитательной работы в школе;

д) изучение, обобщение и внедрение передового опыта в прак-

тику работы учителей школы для совершенствования педагогического мастерства.

Мы, конечно, далеки от мысли, что в этой работе всесторонне освещен вопрос руководства и контроля со стороны завуча за учебно-воспитательным процессом учителей на уроке. Но то, что нами изучено, опытно проверено и освещено в диссертации, на наш взгляд, может быть полезным для руководящих работников школ.

Опубликованные статьи по диссертации:

1. До питання про права і обов'язки завідуючого навчальною частиною школи, «Наукові записки» Херсонського педагогічного інституту, 1955, випуск V.

2. З досвіду керівництва і контролю завідуючого учбовою частиною школи за підготовкою та проведенням уроків, «Наукові записки» Херсонського педагогічного інституту, 1956, випуск VI.

3. Краще готувати учителів до роботи завуча, «Радянська школа», 1957, № 9.

Объем 1,25 печ. л.