

мати таке місце і вкочне зайняти його, якщо платня буде винаго-  
роджувати його не тільки за працю, а й за витрачені з користю  
для суспільства роки життя. А поєднанням виховних посад з  
учительськими і сподуванням предметів викладання в одній особі  
виникає можливість визначення більшої платні та цілковитого й  
швидкого забезпечення пенсії. Ми переконані цілком, що один  
хороший вихователь при 25 і навіть 30 вихованцях принесе справі  
громадського виховання незрівнянно більше користі, ніж сім чи  
вісім поганих учителів.

Ушинський К.Д. Вибрані педагогічні твори: У 2 т. —  
Т. 1. — К.: Рад. шк., 1983. — С. 40—42.

## В.О. СУХОМЛИНСЬКИЙ

### Розмова з молодим директором

У кого, коли,  
скільки уроків  
відвідувати  
й аналізувати

Висока якість роботи на цій ділянці на-  
вчально-виховного процесу можлива тіль-  
ки тоді, коли в керівника є досить фактів  
і спостережень. Директор школи, який  
часто відвідує й аналізує уроки, знає, що  
робиться в школі. Якщо ж уроки відвідуються нерегулярно, якщо  
за нарадами та іншими організаційними турботами директор ніяк  
не дійде до класів, до вчителів і учнів, усі інші ділянки в роботі  
втрачають будь-який смисл, гріш ціна і нарадам, і всьому іншому.

У школі може бути 15, але може бути і 50 учителів. І в тому, і  
в тому випадку директорові треба глибоко знати роботу кожного  
вчителя, а для цього потрібно постійно, за певною системою відвіду-  
вати й аналізувати уроки. Багаторічний досвід переконує, що при  
всій різноманітності діяльності керівника школи відвідування й  
аналіз уроків повинні бути на першому місці. Я зробив для себе  
правилом: поки не побував на двох уроках, вважаю, що сьогодні  
в школі нічого не робив. Якщо сьогодні нарада директорів, то це  
означає, що два уроки, які треба було відвідати сьогодні, будуть  
відвідані завтра. Отже, завтра в мене буде напружений день —  
треба побувати на чотирьох-п'яти уроках. Перед поїздкою на  
чотири-п'ять днів я протягом двох тижнів відвідую не по два, а  
по три уроки щодня.

Багаторічні спостереження за роботою керівників шкіл пере-  
конують у тому, що поверховість, примітивізм керівництва — це

наслідок того, що директор не знає, що робиться на  
уроках, в якому напрямі розвивається творча майстерність учи-  
телів, та й чи є вона взагалі у школі, ця майстерність. На превели-  
кий жаль, є директори, які при 15-20 класах-комплектах відвіду-  
ють за рік 70-80, а то й менше уроків. Такого керівника можна  
порівняти з людиною, яка приходить на роботу із зав'язаними  
очима і блукає, як у п'їтмі: щось чує, але нічого не бачить, не знає,  
не розуміє.

Найбільш педагогічне виправдана форма аналізу роботи вчи-  
телів директором школи — періодичне відвідування уроків у всіх  
учителів — і в того, хто працює 20 чи 30 років, і в молодого педа-  
гога, який рік тому прийшов у школу. Помиляються керівники  
шкіл, які вважають, що в педагога з багаторічним стажем можна  
відвідувати менше уроків.

Великий стаж не завжди означає багатий досвід. Є, на жаль,  
учителі з багаторічним стажем, які, образно кажучи, стали схожі  
на засушену квітку — вони тільки зовнішнім виглядом нагаду-  
ють квітку, а по суті давно втратили свіжість і аромат, дух життя.  
Це дуже неприємне явище, з яким іноді доводиться зустрічатися  
в школі: учитель з великим стажем і обмеженими знаннями,  
вчитель, що живе знаннями, здобутими в інституті двадцять років  
тому. Справжнього вчителя можна уявити собі тільки в постійно-  
му вдосконаленні. Не випадково установи, покликані допомага-  
ти вчителеві в його духовному зростанні й збагаченні, названо  
інститутами удосконалення. Зростання вчителя визначається, на  
мій погляд, якісною зміною, поглибленням його педагогічних  
знань. Удосконалення означає передусім, що вчитель сьогодні  
дивиться на педагогічну істину вже не так, як учора. Постійно  
зіставляючи теорію з практикою, педагог, який удосконалюється,  
ніби освітлює свій подальший шлях світлом теорії, в цьому поля-  
гає основа його зростання і збагачення.

Директор відвідує й аналізує уроки не тільки для того, щоб учити  
вчителів, давати їм поради. Педагогічна лабораторія школи —  
це творча єдність всіх учителів, повсякденне інтелектуальне зба-  
гачення, взаємний обмін духовними цінностями. У досвідченого  
педагога треба відвідувати достатню кількість уроків для того, щоб  
з його індивідуальної творчої лабораторії все цінне передавати в  
колективну педагогічну лабораторію школи.

Відвідувати й аналізувати уроки потрібно з перших до останніх  
днів занять. Не можна витрачати час на "розкачування" на по-  
чатку чверті, не можна за два-три тижні до кінця року, як іноді

буває, припиняти аналіз уроків, вважаючи, що заняття директора в навчально-виховний процес навряд чи дасть користь. Саме в кінці навчання в останні дні занять аналіз уроків дає дуже багато для цінних узагальнень не тільки про якість знань, а й про те, як учитель уміє визначити шляхи дальшого досконалення своєї творчої лабораторії.

Чим частіше відвідує директор уроки, тим більше пізнає він дітей. По можливості, директорів треба знати кожну дитину, знати індивідуальні особливості розумової праці. У цьому нема нічого неможливого, якщо відвідувати достатню кількість уроків.

Крім періодичного відвідування, значне місце в роботі директора школи займає аналіз системи уроків. Педагогічний процес характеризується великою складністю і різноманітністю явищ. Те, що учні почали робити на сьогоднішньому уроці, продовжується, розвивається, поглиблюється на багатьох уроках. Знання не є чимось застиглим і незмінним. Знання безперервно розвиваються, ся — це найбільш істотна ознака справжніх знань. Знання не є учитель ніколи не стверджував, що сьогодні, на даному уроці, він уже добився міцних знань. Це неможливо. Досвідчений, міцними лише тоді, коли вони завдяки умілій роботі педагога постійно розвиваються і збагачуються. Щоб проаналізувати цей бік роботи вчителя, треба ознайомитися із системою уроків, відвідати ряд уроків у межах теми, розділу. Відвідування цієї системи уроків дають змогу директорів визначити ефективність дієвості своїх порад, рекомендацій.

Аналіз системи уроків потрібний для того, щоб побачити й осмислити саму суть педагогічних явищ та їх причинно-наслідкові зв'язки. У процесі відвідування й аналізу системи уроків найкраще розкриваються основні залежності педагогічного процесу — умови міцних, глибоких знань і причини поверховості знань. <...>

Тепер можна відповісти на одне із запитань директорів шкіл: чи обов'язково директорів школи знати всі предмети навчального плану середньої школи? Так, обов'язково, і не тільки програму, а й значно більше. Директор повинен бачити передній край наук, основи яких викладаються в школі. А про програму й говорити нічого — це ази, без знання яких керівництво перетворюється в пусту балаканину.

Ви призначені директором середньої школи. Першими помісниками, які вам треба придбати, щоб успішно керувати школою, є підручники для всіх класів — від букваря до логарифміч-

ної таблиці. Ось вони перед вами на полиці — тисячі сторінок, які учневі потрібно не просто прочитати, а осмислити, засвоїти. Із самої тільки історії обсяг підручників становить понад дві тисячі сторінок... Вже побіжний погляд на підручники викликає почуття поваги до учня: як багато, як наполегливо йому треба працювати. Розподіліть матеріал, який учневі потрібно вивчити, за роками навчання, і ви побачите, як з кожним роком обсяг розумової праці зростає, як змінюється її характер. Ви задумаетесь над тим, яку велику роботу треба проводити вчителю, виховуючи розумові сили і здібності, — без цього неможливо оволодіти цією глибокою знань.

Далі ви аналізуєте працю учня з погляду застосування знань. Це дуже цікавий аналіз. Він показує, наскільки складний і різноманітний процес оволодіння знаннями, наскільки складною повинна бути праця, яку ми називаємо навчанням. У мене цілий рік пішов на те, щоб проаналізувати поняття, які учневі доводиться осмислювати протягом десяти років навчання в школі. Переді мною відкрилась надзвичайна картина: тисячі понять, цілком нових, невідомих раніше, розкриваються перед учнем за десять років навчання в школі. Виходить, що учневі щодня треба осмислити десять нових понять. А потім потрібен час для того, щоб кожне з цих понять застосувати для пояснення нових фактів, явищ, процесів. І поряд з цим треба розв'язати сотні задач, засвоїти написання сотень орфограм, виконати велику кількість практичних робіт. Якщо при цьому читання підручника набуває характеру зубріння, навчання стає важким тягарем, якого учень намагається позбутися.

Все це директорів потрібно знати і для того, щоб аналізувати працю вчителя, і для того, щоб утвердити в педагогічному колективі важливе переконання: навчання — дуже складна розумова праця, щоб керувати нею, треба розуміти, бачити її в усіх деталях. <...>

#### Головне в керівництві творчою працею колективу

Навчально-виховний процес має, з мого погляду, три джерела — науку, майстерність і мистецтво. Добре керувати навчально-виховним процесом — це означає досконало володіти наукою, майстерністю і мистецтвом навчання і виховання. Виховання в широкому розумінні — це багатогранний процес постійного духовного збагачення й оновлення і тих, кого виховують, і тих, хто виховує. Причому для цього процесу характерна глибока індивідуальність явищ: та чи інша

педагогічна істина, вірна в одному випадку, стає нейтральною в другому і абсурдною в третьому. Така природа нашої педагогічної справи: керувати нею — це означає насамперед самому постійно збагачуватися і оновлюватися, бути сьогодні духовно багатішим, ніж учора. Керівник школи буде хорошим, ерудованим, авторитетним учителем лише доти, поки він з кожним днем удосконалює свою майстерність — майстерність учителя, поки для нього на першому місці стоїть сама сутність справи — навчання і виховання, вивчення і знання суті шкільної справи — бути хорошим директором, прагнучи дитини бути хорошим педагогом — хорошим учителем-дидактом і хорошим вихователем не лише щодо тих дітей, яких ви навчаєте на своїх уроках, але й щодо всіх вихованців школи, довіреної вам суспільством, народом, батьками. Якщо ж ви, займаючи посаду директора, вважаєте, що успіх залежить від якихось особливих адміністративних талантів, прощайтеся з думкою стати хорошим директором.

Учителем учителів — а тільки вчитель учителів і є справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, — можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини. Перебираю в пам'яті роки своєї роботи директором школи — і що згадується найяскравіше? Насамперед тонкощі, деталі, дрібниці чорнової, буденної праці, наповненої тривожними, хвилюючими, часом болісними пошуками і роздумами, відкриттями і невдачами. У цій роботі, як яскраві самоцвіти, горять вогники тих щасливих відкриттів, які надихали і тебе, і — що особливо важливо для керівника — товаришів по роботі, вчителів. Немає сумніву, що ці відкриття, ці злети творчого натхнення саме і є тим вогником, який розсіює і виганяє байдужість, інертність, пробуджує в педагогічному колективі іскру творчості. Один із секретів педагогічної творчості і полягає в тому, щоб пробудити в учителів інтерес до пошуку, до аналізу власної роботи. Хто намагався розібратися в хорошому і поганому на своїх уроках, у своїх взаємовідносинах з вихованцями, той уже досяг половини успіху. Згадуються перші роки керівництва школою. Я, напевно, більше відчував, ніж розумів (в усякому разі, не задумувався тоді над цим), що пробудити прагнення до творчої роботи в учителів можна не загальними закличками, а чимось іншим. Відвідуючи й узагальнюючи уроки, задумувався над тим, чому учнівські відповіді в

багатьох випадках такі убогі, безбарвні, невиразні, чому у відповідь дитини дуже часто немає живої, власної думки дитини. Почав записувати відповіді, аналізувати словниковий запас, логічні й стилістичні елементи мови. Побачив, що багато слів і словосполучень, які вживають учні, не пов'язані в їхній свідомості з яскравими уявленнями, з предметами і явищами навколишнього світу. Аналізував те, що доводилось спостерігати на уроках у своїх товаришів, усе більше задумувався над питаннями: як слово входить у свідомість дитини, як воно стає інструментом мислення, як дитина починає думати за допомогою слова, як мислення, в свою чергу, розвиває мову, які є недоліки в педагогічному керівництві найскладнішим, найтоншим у духовному житті школи — мисленням дитини. Почав аналізувати передусім свою роботу, уроки, відповіді своїх учнів. Ось дитина розповідає про подорож краплини води — мова повинна йти і про перший весняний струмок, і про весняний дощик, і про райдугу, і про тихі сплески заснулого озера. Про це повинна говорити дитина як про світ, що її оточує, про світ, в якому вона сама — частинка живої природи. А що вона говорить? Вимучені, незграбні, завчені фрази, словосполучення, зміст яких сам дитина уявляє туманно. Чому така бідна думка дитини? Вслухаюся, вдумуюсь у мову дітей, і в мене поступово зміцнюється переконання, що ми, вчителі, не вчимо дитину мислити, вже з перших кроків шкільного життя закриваємо перед її очима двері в чарівний світ навколишньої природи, — і вона вже не вслухається у дзорчання струмочка, у дзвеніння весняних крапель, у пісні жайворонка, вона заучує лише сухі, безбарвні фрази про всі ці чудові речі.

Багато молодих директорів часто запитують: як спланувати роботу педагогічної ради, як добитися того, щоб педагогічна рада була колективним органом керівництва школою? Найкращий план, який можна було б порекомендувати, залишиться мертвим аркушем паперу, якщо колектив не запалений якимось пошуком, якоюсь ідеєю. Починайте з найпростішого. Нехай усі вчителі — і початкових, і середніх, і старших класів — подумают над питанням: яка залежність мислення, думки школярів від умінь читати? Нехай думают про це всі вчителі, спостерігаючи за розумовою працею школярів. Нехай усі заглиблюються думкою в цю цікаву залежність.

Запевняю вас, якщо ви поставите це питання на обговорення педагогічної ради, обговорення буде дуже цікавим, народяться творчі задуми. Інертність, яка тією чи іншою мірою живе ще в багатьох колективах, поступиться місцем інтересу до своєї праці.

Або ось ще одна проблема: від чого залежить інтерес до навчання, до книжки, до розумової праці? Якщо увага всього колективу буде спрямована до цих багатограних залежностей, якщо кожен навчиться шукати джерела інтересу, школа стане лабораторією творчої думки. Відвідуючи й аналізуючи уроки, ми з заступником директора завжди звертали увагу на те, як учитель досліджує проблему, що об'єднує зусилля всього колективу.

Коли я чую слова *творча праця педагога*, мені завжди згадується перша ідея, що оволоділа нашим колективом, надихнула пошуки, які продовжуються й зараз: дітей треба вчити мислити — це найважливіший бік педагогічного процесу не тільки на уроці, але й скрізь, де відбувається духовне спілкування педагога і дитини. Зараз наші вчителі захоплені новими пошуками: ми досліджуємо емоційне забарвлення слова, що народжується в процесі спостереження над природою. Нас хвилює проблема: думка і почуття. Усе глибше проникнення на різних етапах навчання — досліджуємо прийоми мислення на різних етапах навчання.

Неможливо уявити собі цю роботу без колективного запалу, умов, коли педагогічні ідеї не оволоділи свідомістю всіх учителів. У зв'язку з цим виникають думки про поширення педагогічного досвіду. Досвід не можна передати, якщо свідомістю того, хто хоче запозичити досвід, не оволодіє ідея, яка стала джерелом натхнення для творчої праці. А ідея може оволодіти свідомістю педагога тільки тоді, коли якісь залежності між педагогічними явищами помітив він у своїй власній роботі і в роботі товаришів, коли осмислення цих залежностей спонукає шукати щось нове, думати над удосконаленням своєї майстерності. З самого початку виховання чужого досвіду є творчою справою.

Досвід уявляється мені садом квітучих троянд. Ось нам треба пересадити цей квітучий кущ із саду на своє поле. Що для цього треба зробити? Насамперед виявити ґрунт свого поля, додати те, чого в ньому не вистачає. Підготувати цей ґрунт, потім уже пересаджувати. Але як? Разом з ґрунтом, не оголюючи коренів. А що, на жаль, іноді буває? Почув директор школи: в такому-то саду ростуть прекрасні троянди. Посилає вчителів: ідьте, подивіться, привезіть троянду, посадимо на нашому полі. Ідуть вчителі, дістають прекрасні квіти. Аби як викопують кущ, обрубують живі корені, а часом рубають гілки з запахшими квітами, привозять додому, втикають саджанці і навіть гілки без коренів на своєму полі. Засихають квіти, засихає листя. Дивується директор, дивуються вчителі: що ж це виходить? Усе робимо нібито точно

так, як роблять творці передового досвіду, а досвід не приживається... нема нічого цінного в цьому досвіді, даремно його розхвалюють, робитимемо все, як і раніше.

Як дбайливий садівник готує ґрунт під троянди, так директор школи повинен готувати ґрунт для запозичення передового досвіду, створеного кращими майстрами педагогічної праці. І підготовка цього ґрунту залежить передусім від майстерності директора школи як педагога. Майстерність колективу — це педагогічні ідеї, але ідеї без конкретних справ перетворюються в пустоцвіт. Щоб ідея перейшла з практики однієї школи в практику іншої, потрібна індивідуальна творчість, що ґрунтується на колективних переконаннях. Тут ми підходимо до одної з важливих проблем курівництва навчально-виховним процесом у школі.

#### Педагогічні переконання колективу та індивідуальна творчість учителя

Докорінне поліпшення роботи школи, підвищення якості знань, удосконалення морального виховання — все це можливе лише за умови, коли на практиці розв'язуватимуться найважливіші проблеми навчання і виховання. Багаторічний досвід педагогічної творчості є думка, задум, переконує, що самою сутністю педагогічної творчості є думка, задум, ідея пов'язана з тисячами повсякденних явищ.

Педагогічна ідея — це, образно кажучи, повітря в якому парять крила педагогічної майстерності. Творча праця в нашій складній, трепетної думки, що шукає відповідь на питання, яке висувається життям. Без питання, без бажання знайти причинні залежності між явищами ця іскра ніколи не загориться. Питання, що запалює іскру творчості, виникає тоді, коли ти хочеш бачити свою справу, свою працю, результати своєї праці кращими, ніж вони є зараз, коли тобі не дає спокою думка: чому твої зусилля не приводять до того, до чого вони, здавалося б, повинні привести? Ви — директор школи, ви повинні, образно кажучи, повернути до колективу невідшліфований дорогоцінний камінь педагогічної праці саме тією гранню, яка відкрила б перед усіма вчителями цю думку, щоб вона схвилювала, стривожила всіх. От коли ви цього досягнете, колектив побачить у своїй роботі педагогічну проблему, ідею. <...>