

при помощи которого, как писал Макаренко, "коллектив организует внешние рамки поведения" (Методика организации воспитательного процесса// Т.1. С.287). Правильно организованный режим предусматривает четкие взаимоотношения между членами коллектива, единство требований к ним. Точное выполнение установленных норм и правил способствует выработке определенного динамического стереотипа у воспитанников.

Важнейшим принципом, на котором основывалась вся воспитательная система А.С.Макаренко, был принцип органического единства уважения и требования к личности. Руководствуясь идеями социалистического гуманизма и оптимизма, составляющих основу этого принципа, А.С.Макаренко разработал и научно обосновал функции таких важнейших методов воспитания сознательной дисциплины, как метод доверия и уважения к воспитанникам, метод педагогической требовательности. Общественное мнение коллектива, упражнения в правильном поступке, разъяснение основных положений теории морали, теории дисциплины с помощью бесед и диспутов, регулирование и стимулирование поведения личности методами поощрения и наказания надежно обеспечивали единство сознания и поведения, слова и дела, убеждений и поступков, того, что составляет основу поведения дисциплинированной личности.

*Макаренко А.С.*

УП.6. О некоторых рекомендациях А.С.Макаренко  
"педагогическому руководителю"

К системе и необыкновенному разнообразию воспитательных средств А.С.Макаренко относил и педагога, и "педагогического руководителя", и само учебное заведение. "...Диалектичность педагогического процесса, - писал он, - необходимо требует от педагога большего охватывающего внимания, относящегося к целой системе средств" (Избр.произв.Киев, 1985. Т.3. С.8), но "никакая система воспитательных средств не может быть установлена навсегда". С нашей точки зрения, до сего времени наименее исследована в трудах А.С.Макаренко проблема "педагогического руководителя", содержание его деятельности как организатора педагогического процесса.

Современного руководителя-практика интересуют такие вопросы, как: его работа ("педагогического руководителя") по формированию педагогического коллектива, характер отношений между ними; формирование взаимоотношений между ним и воспитанниками; требования к личности "педагогического руководителя"; содержание его труда (в частности общих управленческих функций); функционирование учебного заведения как социалистического производственного хозяйства и др.

Жизнь подтвердила актуальность многих положений педагогической системы А.С.Макаренко, именно поэтому каждое новое поколение педагогов обращается к его трудам вновь и вновь. Но важно помнить, что педагогический коллектив только тогда проникнется теоретическими положениями и практическими рекомендациями замечательного советского педагога, когда их изучит и ими овладеет руководитель учебного заведения. При поиске ответов на поставленные выше вопросы следует внимательно подойти к изучению работ А.С.Макаренко, таких, как "Проблемы школьного советского воспитания", "Некоторые выводы из моего педагогического опыта", "Некоторые соображения о школе и наших детях", "Педагогика индивидуального действия", "Методика организации воспитательного процесса", "Мои педагогические воззрения", "Трудовое воспитание, отношения, стиль, тон в коллективе" и др.

При поиске ответа на вопрос о путях формирования педагогического коллектива следует обратить внимание на важную исходную посылку Макаренко "педагогическому руководителю": "Я не представлял и не представляю себе, можно ли воспитать коллектив или, по крайней мере, детский коллектив, если не будет коллектива педагогов" (Пед.соч. В 8 т. Т.4. С.233). А далее он подчеркивал: чтобы "...из педагогического персонала получились ответственные серьезные воспитатели, есть только один путь - объединение их в коллектив, объединение вокруг... директора" (Соч. В 7 т. Т.5. С.181-182).

Считая одной из важнейших задач в целевой программе учебно-воспитательной работы воспитание коллективиста, Макаренко спрашивал: "Как мы можем это сделать, если мы сами не коллективисты, если мы сами одиночки?" (Соч. В 7 т. Т.7. С.143). Он был глубоко убежден, что педагогический коллектив реально и эффективно функционирует

только в том случае, если цель воспитательного процесса "ясно ощущается" всей воспитательной организацией и каждым воспитателем в отдельности. По мнению великого педагога, "без ощущения развернутой цели" никакая воспитательная деятельность невозможна. В советах "педагогическому руководителю" он подчеркивает: "Я убежден, что если перед коллективом нет цели, то нельзя найти способа его организации" (Избр.произв. Т.3.С.19). И кроме того: "Я считаю главным недостатком нашей школы вовсе не плохую дисциплину и не плохую успеваемость, а отсутствие определенного тона и стиля, отсутствие традиций и неясность вопроса о нормах" (Пед.соч. В 8 т. Т.1. С.213).

Глубоко проанализировав свою педагогическую практику, Антон Семенович, обращаясь к директору, пишет: "Вопросы воспитательной работы никогда не могут быть разрешены порядком рекомендации метода каждому отдельному учителю по отношению к отдельному ученику, а могут быть разрешены рекомендацией формы, стиля и тона всей организации" (Пед.соч. В 8 т. Т.4. С.233). Не следует забывать, что требования, предъявляемые им к коллективу коммунаров, в равной степени предъявлялись и к коллективу педагогов.

"Педагогический руководитель" должен учитывать, что развитие стиля и традиций связано с разработкой перспектив. По убеждению Макаренко, неудачи многих детских учреждений—"от слабости и неясности перспектив". Для него каждый педагог, для которого перспективы коллектива стали личными, — "сильный и красивый человек". Называя перспективы "завтрашней радостью", он не представлял себе коллектива педагогов, состоящего только "из упрямых людей". При изучении наследия А.С.Макаренко следует обратить внимание на его вывод по данной проблеме о том, что задача состоит в гармонизации личных и коллективных перспективных линий. Он рекомендует следующие условия формирования хорошего педагогического коллектива: единство педагогов и их помощь друг другу; умение говорить товарищам неприятные вещи; высокий уровень требований друг к другу, умение приказать и подчиниться; отсутствие зависти и индивидуальной погони за любовью воспитанников.

Выступая перед педагогической общественностью, Макаренко говорил, что там, где ничего этого нет, "там нет и не может быть педагогического коллектива" (Соч. В 7 т. Т.4. С.489), и сетовал на слабую разработанность в педагогической теории проблемы "единства педагогов".

Следует обратить внимание на рекомендации А.С.Макаренко "педагогическому руководителю" по формированию стиля отношений с членами педагогического и ученического коллективов. "Серьезность и ответственность роли школы связана с наличием в каждой школе авторитетного воспитательного центра... Таким центром может быть только директор, как самое ответственное в школе лицо, как уполномоченный государством руководитель" (Соч. В 7 т. Т.5. С.399). При этом стиль работы "педагогического руководителя" должен позволить как воспитателю, так и воспитаннику иметь хорошее самочувствие в коллективе и активно-деятельный характер их коллективных связей. Членов единого коллектива должны отличать дисциплинированность и готовность как к действию, так и к торможению, способность к такту и ориентировке, принципиальность и "эмоциональное перспективное устремление".

На вопрос "В чем заключается работа "педагогического руководителя" с педагогом?" А.С.Макаренко отвечал: "Прежде всего в организации характера педагога, воспитании его поведения, а затем в организации его специальных знаний и навыков, без которых ни один воспитатель не может быть хорошим воспитателем..." (Избр.произв. Киев. Т.3. С.58). По мнению Макаренко, ничто так не мешает воспитательной работе, как учитель, который сам не воспитан, — невоспитанный учитель разлагает весь коллектив.

Очень важны для директора мысли А.С.Макаренко о заботливости и внимательности "педагогического руководителя", так как работа воспитателя требует большого напряжения, но это напряжение не должно мешать ему "быть человеком, иметь свою личную жизнь и спокойную старость". Анализируя свой опыт работы, Антон Семенович приходит к выводу: "педагогический руководитель" обязан помочь педагогу избежать "ненужных затрат сил" и взаимоотношения в коллективе строить на незлопамятности, доверии, искренности и вежливости.



Современная демократизация системы образования может и должна строиться с учетом рекомендаций талантливого советского педагога, который писал, что "педагогическое мастерство директора школы не может заключаться в простом администрировании. Мастерство в том именно и состоит, чтобы, сохраняя строгое соподчинение, ответственность, дать широкий простор общественным силам школы, общественному мнению, педагогическому коллективу, школьной печати, инициативе отдельных лиц и развернутой системе школьного самоуправления", но при условии, что "всякое педагогическое устремление должно быть хорошо спрятано в кабинете организатора". Только анализ приведенного высказывания позволит педагогическому руководителю, изучающему наследие А.С.Макаренко, правильно организовать процесс демократизации в учебном заведении.

Отношение "педагогического руководителя" к воспитанникам колонии им.М.Горького и коммуны им.Ф.Э.Дзержинского способствовало развитию настоящей демократии. Вспомним слова А.С.Макаренко: "Стиль поведения воспитанников в кабинете педагогического руководителя... должен стать определенной традицией в коллективе: сдержанность, вежливость, расположенный деловой тон... По возможности необходимо, чтобы вся работа педагогического руководителя проходила открыто, чтобы каждый воспитанник мог присутствовать при его беседах с отдельными нарушителями, при разборе случаев и отдаче распоряжений" (Пед.соч. В 8 т. Т.1. С.295). При этом он рекомендует: "необходимо добиваться, чтобы его кабинет сделался центром внимания и притяжения всего коллектива и в особенности любимой комнатой актива, с которым педагогический руководитель должен находиться в общении, не ожидая специальных заседаний и собраний" (Пед.соч. В 8 т. Т.1. С.295-296).

Особой заботой А.С.Макаренко была забота о стабильности педагогического коллектива. "Длительный педагогический коллектив" он называл "счастливым обстоятельством", в котором ему пришлось работать, и это послужило цельному развитию всего педагогического коллектива. "Длительность педагогического коллектива, - писал он, - должна сделаться одной из главнейших забот наших администраторов и организаторов коммунистического воспитания" (Соч.В 7 т. Т.1. С.663).

Изучающим педагогическую систему А.С.Макаренко следует обратить внимание на его отношение к молодым педагогам. Он неоднократно предупреждал о недопустимости иска к молодому педагогу и считал, что зрелость педагогического коллектива определяется умением приходить на помощь товарищам, и прежде всего молодым педагогам. Выступая перед педагогической общественностью, Антон Семенович утверждал, что коллективная ответственность всех педагогов за работу своих товарищей помогает молодым скорее приобрести нужный авторитет.

В коллективах, руководимых А.С.Макаренко, и опытному педагогу, и молодому, и "любому воспитаннику и в любой момент" разрешалось зайти к руководителю с просьбой, жалобой, за советом, так как для доверия, считал он, "определенная субординация не требуется".

К самому "педагогическому руководителю", по мнению Макаренко, должны быть предъявлены следующие требования: высокий культурный уровень; оперативность и деловитость; правильный подбор кадров; развертывание социалистического соревнования; сознательное отношение к своим обязанностям; честный труд и точность как "моральная, этическая норма".

Нетрудно заметить четкую последовательность Макаренко в претворения принципов руководства советским учреждением. Понятие "честность" Антон Семенович определял как форму активного требования к себе.

Интересна точка зрения А.С.Макаренко на авторитет "педагогического руководителя". Он был убежден, что директор должен обладать огромным авторитетом, но достигнутым не официальным тоном и недоступностью. Для изучающих проблему очень важен вывод: настоящий "педагогический руководитель" завоевывает истинный авторитет доверием, заботой, вниманием к каждому воспитаннику и педагогу и умением вести их к все более высоким целям.

В годы деятельности А.С.Макаренко не разрабатывалась целостная теория управления учебным заведением и не шел разговор о сис-

теме управленческих функций директора, к каковым сегодня относятся: целеполагание, планирование, организация, координирование, контроль, регулирование, учет и педагогический анализ. Тем более поражаешься мудрости А.С.Макаренко, который увидел необходимость этих видов деятельности "педагогического руководителя". Постараемся кратко их охарактеризовать.

1. Целеполагание. "Цели воспитательного процесса должны всегда ясно ощущаться... должны составлять основной фон педагогической работы..." (Избр. произв. Киев. Т.3. С.7).

2. Планирование. Там, где у педагогического коллектива нет "единого плана работы", единого точного подхода, там нет педагогического коллектива и не может быть никакого воспитательного процесса. Сила педагогического коллектива — "в согласованности и планировании". Нет ничего опаснее индивидуализма в коллективе.

3. Организация. Абсолютная уверенность в том, что без "четкой организации" воспитательный процесс не существует. Любая организация предполагает разработку условий, которые должны быть реализованы. К примеру очень показательны могут быть условия организации работы кружков, рекомендуемые А.С.Макаренко: прежде всего — руководитель; помещение; необходимые инструменты и материалы; посещение рабочих занятий; информация о работе кружка в печати; обязательный общественный отчет каждого кружка в форме концертов, фотогазет и выставок, докладов и конференций; обязательный официальный отчет каждого кружка перед органами самоуправления; общее соревнование между кружками по определенным показателям, выработанным в совете коллектива; конкурсное бюро, арбитраж, организация конкурсов, премии, очередной показ.

Даже на уровне теоретического осмысления условий организации работы кружков, предложенных А.С.Макаренко, можно найти причины формализма и плохой работы многих кружков в современных учебных заведениях.

4. Координация. Деятельность педагогов по достижению единой цели должна быть координирована, так как "совершенно несомненно, что нельзя воспитать коллектива, если 15 педагогов будут каждый

воспитывать кто как умеет и кто как хочет" (Пед.соч. В 8 т. Т.4. С.233-234). А.С.Макаренко неоднократно подчеркивал важность "взаимного просвещения" и остро поднимал проблему "уединенного педагога", замечая, что именно коллективизм воспитателей выступает главным условием эффективного воздействия на личность. Проблему взаимоотношений педагогов в коллективе органически связывал с педагогической этикой и педагогическим мастерством.

5. Контроль. Деятельность "педагогического руководителя" любого звена должна быть связана с контролем всего педагогического процесса и подлежать контролю. "Почему, наконец, у нас нет отдела контроля, который мог бы сказать разным педагогическим портачам: - У вас, голубчики, девяносто процентов брака. У вас получилась не коммунистическая личность, а прямая дрянь, пьянчужка, лежебока и шкурник. Уплатите, будьте добры, из вашего жалования" (Соч. В 7 т. Т.1. С.559).

6. Регулирование. В педагогической системе А.С.Макаренко замечательно прослеживается работа дежурных, которая не только давала обильную информацию в совет коллектива, но и была оперативно-действительна непосредственно в каждом звене педагогического процесса. Это, с одной стороны, позволяло оперативно вносить необходимые коррективы в жизнь коллектива, с другой - способствовало формированию таких качеств личности, как самостоятельность, ответственность, коллективизм.

7. Учет. Любая работа должна быть учтена "педагогическим руководителем". Учет настолько помогал в работе А.С.Макаренко, что необходимость его была для него очевидной. Он крайне удивлялся, что ни у одного директора не находил в кабинете картотеки. "Как можно руководить тысячей двумястами детей, если нет картотеки! Это некультурно... У нас должны быть карточки, учет".

Я достиг больших результатов... благодаря учету" (Соч. В 7 т. Т.5. С.296).

8. Педагогический анализ. Это тот вид деятельности, без которого невозможно совершенствование учебно-воспитательной работы.



Именно постоянный и глубокий анализ собственного опыта, поиск причин успеха и неудач позволили А.С.Макаренко создать свою педагогическую систему.

Итак, практически все функции управления в деятельности современного руководителя эффективно использовались в педагогической практике А.С.Макаренко. А неумелое использование управленческих функций современными директорами учебных заведений приводит коллективы к педагогическим неудачам.

Проблемы школьного советского воспитания не могут быть выведены из положений, стоящих вне общественной жизни и советской политической истории" (Избр.произв.Киев. Т.1. С.5), — неоднократно подчеркивал А.С.Макаренко. И добавляя: цель в работе "вытекает из наших общественных нужд" (Избр.произв. Киев. Т.1. С.12).

Реформа современной профессиональной школы, несомненно, осуществлялась бы результативнее, если бы директора училищ реально внедряли в личную практику мудрые советы А.С.Макаренко. К примеру: современный директор профтехучилища часто сетует на свою хозяйственную занятость, не позволяющую, по его мнению, уделить должного внимания "чисто педагогическим вопросам". А.С.Макаренко считал, что ему очень повезло: в отличие от директора общеобразовательной школы в его руках было учебно-воспитательное учреждение, являющееся "социалистическим хозяйством". Только организация школы как хозяйства, говорил он, сделает ее социалистической. В связи с этим следует вспомнить об отказе А.С.Макаренко от должности завуча в штатном расписании педагогов, который был мотивирован необходимостью органического единства педагогических и хозяйственных дел в содержании труда "педагогического руководителя".

Необходимо обратиться к наследию выдающегося советского педагога по вопросам перестройки образования на хозяйственной, производственной основе с тем, чтобы включение учащихся в производительный труд было тесно связано с усилением их внимания к хозрасчету.

Новым методам управления и хозяйствования необходимо учиться по работам А.С.Макаренко, актуальным и жизненным, так как "...на-

стоящая педагогика – это та, которая повторяет педагогику всего нашего общества” (Избр. произв. Киев. Т. 3. С. 309). Следует помнить и о его главном совете “педагогическому руководителю”: “не надеяться на талант”, а учиться педагогическому мастерству, мастерству управления учебным заведением как хозяйством.

#### VIII. ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ПРОПАГАНДЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ А.С.МАКАРЕНКО<sup>1</sup>

##### Наследники А.С.Макаренко

Богатая и интересная история у СПТУ № 5 имени А.С.Макаренко г.Кременчуга Полтавской области, училища, исторически неразрывно и тесно связанного с деятельностью великого педагога и писателя.

В стенах этого здания, где сейчас расположено училище, начал свою педагогическую деятельность 17-летний народный учитель Антон Семенович Макаренко. Ныне на здании бывшего Крюковского двух-классного железнодорожного училища установлена мемориальная доска с надписью: “Здесь с 1905 по 1911 гг. и с 1917 по 1919 гг. работал выдающийся педагог А.С.Макаренко”.

Инженерно-педагогический коллектив училища накопил положительный опыт творческого изучения, применения и распространения наследия великого педагога. В училище внедрено самоуправление, ведущим органом которого является совет командиров, оперативно решающий вопросы учебной, трудовой и общественной деятельности коллектива учащихся. Ежедневно штаб трудового дня подводит итоги работы всех групп и выявляет лучших – победителей. В настоящее время ведется подготовка к переходу на хозрасчет и самофинансирование. В учебных мастерских внедряется подряд, производится выпуск товаров народного потребления и оказание услуг населению по индивидуальным заказам.

---

<sup>1</sup> В разделе использованы материалы обобщения опыта, проводимого лабораторией передового педагогического опыта ВНИЦентра профессионально-технического обучения молодежи.