

великий гуманист. Он отстаивал свои идеи, не отступая ни на шаг, когда считал себя правым... Макаренко воспитал тысячи граждан Советского Союза, его воспитанники работают на советских стройках, в научных институтах, дрались на Хасане с японскими самураями, среди них есть орденосцы, лучшие люди нашей страны... вы понимаете, товарищи, что я испытываю сегодня, что значит потерять такого отца» [2, с. 90 – 91].

Можно ли что-нибудь еще к этому добавить?

Замечательно, что в истории нашей педагогики есть такой человек, как Антон Семенович Макаренко.

Библиографический список

1. *Кайдалов Д.П., Суиженко Е.И.* Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979.
2. *Кроль Т.Г.* А.С. Макаренко: Биография. М.; Л., 1964.
3. *Макаренко А.С.* О коммунистическом воспитании. М., 1952.
4. *Макаренко А.С.* Педагогическая поэма // Соч.: В 7 т. Т.1. М., 1958.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1998.

Н.Г. Санникова, С.А. Ахромеев

О принципах управленческой деятельности А.С. Макаренко

В бытность свою студентом Полтавского учительского института Макаренко, наверное, и не подозревал, что его ждет карьера руководителя. И сегодня немногие студенты, наверное, мечтают стать директорами школ или детских исправительных учреждений. А вдруг придется?

Управленческий опыт А.С. Макаренко представляет огромный интерес. Но если о нем много написано как о выдающемся педагоге, то с управленческих позиций деятельность Макаренко в научной литературе, к сожалению, почти не анализируется.

В институтском курсе лекций по управлению педагогическими системами, конечно, говорится и о Макаренко: каким он был управленцем, как справлялся с проблемами колонистов. А проблем этих было немало.

Они связаны и с особенностями эпохи, и с отсутствием опыта руководителя, и с трудными детскими характерами. Его первые воспитанники – подростки и юноши с уголовным прошлым, привыкшие к безделью, – буквально издевались над ним. Они не хотели работать, жить по режиму, не желали убирать за собой постели, носить воду для кухни, а воспитателей просто не замечали. Им хотелось есть – и они добывали себе еду воровством. Они мерзли – и, чтобы затопить печь, разбирали забор и жгли мебель.

«Колония все больше и больше принимала характер “малины”, ... воровского притона, – вспоминает Макаренко о начальном этапе создания колонии им. А.М. Горького, – в отношениях воспитанников к воспитателям все больше определялся тон постоянного издевательства и хулиганства. При воспитательницах уже начали рассказывать похабные анекдоты, грубо требовали подачи обеда, швырялись тарелками в столовой, демонстративно играли финками и глумливо расспрашивали, сколько у кого есть награбленного добра» [3, с. 23].

Можно приводить множество таких примеров. И как поразительно меняется картина жизни колонистов под влиянием Антона Семеновича! Отъявленные представители «малины» вскоре становятся его опорой, а сама колония постепенно преобразуется в образцовое воспитательное учреждение. Говорить об этом легко. А читая Макаренко, понимаешь, насколько трудно все давалось и какие огромные усилия он приложил как руководитель, чтобы произошли такие перемены. Его деятельность базировалась на определенных управленческих принципах, которые он свято соблюдал. Поэтому разговор о Макаренко-управленце, на наш взгляд, следует начинать с принципов, которыми он руководствовался в своей управленческой деятельности. И если кому-то из нас выпадет быть руководителем, то именно эти принципы в первую очередь стоит у него позаимствовать.

Термин «принцип» переводится с латинского как «первоначало», «руководящая идея», «основное правило поведения». Под принципами управления понимаются основные руководящие положения, на которые ориентируется менеджер в процессе управления. Они определяют требования к содержанию, структуре, организации этого процесса и составляют его идейную основу. Ведущим у Макаренко является принцип *целесообразности*. Он подробно разработан им как с воспитательных, так и с управ-

ленческих позиций. Воспитательной целью является формирование гражданина, а управленческая направлена на такую организацию детской жизни, которая давала бы возможность каждой отдельной личности развивать свои особенности, сохранять свою индивидуальность и максимально способствовала бы формированию гражданина. Такая организация у Макаренко связана с созданием воспитательного коллектива, без которого невозможно полноценно управлять процессом воспитания ни руководителю учреждения, ни отдельному учителю. Он считал, что не метод влияния от случая к случаю, не метод «благополучного непротивления», не метод «умеренности и тишины», а *организация коллектива*, организация требований к человеку, организация реальных, живых, целевых устремлений человека вместе с коллективом должны составить содержание воспитательной работы.

Коллективное воздействие дает воспитателю (директору) большую силу и при этом силу чрезвычайно нежную, говорил Антон Семенович, и никакими уговорами нельзя сделать того, что может дать *правильно организованный, гордый коллектив*. Создание, а затем развитие такого коллектива и было главной целью Макаренко-руководителя.

Макаренко много размышлял о роли директора детского учреждения в воспитательной работе. И в качестве одного из важнейших управленческих принципов им был выделен принцип *централизации*, основанный на авторитете руководителя. В своей практике он пришел к твердому убеждению в том, что в каждой школе обязательно должен быть авторитетный воспитательный центр, которым может быть только директор как самое ответственное в школе лицо, как уполномоченный государством руководитель.

Не секрет, что многие руководители наших современных образовательных учреждений в большей степени являются хозяйственниками, а не воспитателями, перекладывая эти функции на плечи заместителей. Здесь же все было иначе, потому что главные ниточки управления процессом воспитания Макаренко держал в своих руках. Очень образно он назвал воспитательный центр учреждения «капитанским мостиком», где полномочия капитана должны выполняться руководителем учреждения.

Однако «капитан» не обязан лично руководить всеми процессами в жизни учреждения – от мытья полов до покраски потолков. «Центр – это капитанский мостик, откуда идет все управление учениками, а не центр

административный» [2, с. 468]. Причем по отношению к детям это управление должно осуществляться так, чтобы воспитанникам не была заметна даже в малой степени «педагогическая поза» руководителя. В связи с этим, оставаясь на «капитанском мостике» главным ответственным лицом, Макаренко делегирует часть руководящих полномочий представителям коллектива, разветвляя центр на несколько направлений. «У нас, – рассказывает он, – четыре центра плюс N центров неучтенных: директор, завпед, комсорг, старший вожатый» [2, с. 468].

Таким образом, принцип централизации у Макаренко тесно связан с принципом *коллегиальности*, т.е. принципом управления жизнью и деятельностью учреждения через коллектив и с помощью коллектива, в соответствии с которым ни одно важное управленческое решение не может быть принято руководителем в одиночку.

Коллегиальность в теории и практике Макаренко связана прежде всего с привлечением к управлению как можно большего числа участников, когда «мастерство руководителя проявляется не в простом администрировании, а в том, 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» [2, с.572].

На наш взгляд, одним из ярких выражений именно принципа коллегиальности является у Макаренко его система самоуправления, в которой дети становятся полноправными участниками управления жизнью всего учреждения и своей деятельностью в нем. В его системе руководитель и воспитатели умело сочетают свое руководство детьми с *большими и реальными правами детского коллектива* как субъекта воспитания. Вовремя дать правильный совет, не нарушая у детей впечатления их самостоятельности, добиться того, чтобы воля руководителя (как и воспитателей) и воля коллектива стали единой волей – вот что должно быть смыслом коллегиальности в работе с воспитанниками. Но достичь этого можно при условии, если руководитель, равно как и каждый воспитатель, будет восприниматься детским коллективом как *коллега*, как боевой товарищ. И живя с детьми одной жизнью, Макаренко действительно выступает как их коллега и боевой товарищ, подчиняясь общим законам коллективной жизни. Так же действуют и его помощники-воспитатели.

«У меня был Иван Петрович Городич, – рассказывает Макаренко. – Он что-то не так сделал в походе. Он дежурил по колонии. Я разозлился. Спрашиваю:

- Кто дежурный? 5 часов ареста!
- Есть 5 часов ареста.

Слышу голос Ивана Петровича, педагога. Мне даже холодно немножко стало. Он снял с себя пояс, отдал дежурному, пришел ко мне в кабинет:

- Я прибыл под арест.

Я сначала хотел было сказать ему: “брось”. А потом думаю: “Ладно, садись”. И просидел пять часов под арестом. Ребята заглядывают в кабинет – Иван Петрович сидит под арестом.

Когда кончился арест, он вышел на улицу. Ну, думаю, что-то будет. Слышу гомерический хохот. Ребята его качают.

- За что?
- За то, что сел под арест и не спорил» [2, с. 400].

Всей своей практикой Макаренко доказал, что любые управленческие принципы могут быть реализованы только при соблюдении *уважения и требовательности* как к воспитанникам, так и к сотрудникам педагогического коллектива. Эти два понятия для него нераздельны и объединяются в одном принципе, потому что, по Макаренко, «это соединение требований к личности и уважения к ней -- не две разные вещи, а одно и то же. И наши требования, предъявляемые к личности, выражают и уважение к ее силам и возможностям, и в нашем уважении предъявляются в то же самое время и требования наши к личности. Это уважение не к чему-то внешнему, вне общества стоящему, к приятному и красивому. Это уважение к товарищам, участвовавшим в нашем общем труде, в нашей общей работе, это уважение к деятелю» [4, с.13]. По этой логике требовательность к «деятелю» – участнику общего труда у Макаренко тем выше, чем больше уважают его в коллективе. Таким образом, устанавливается традиция: самую трудную работу – самому лучшему отряду, и он этим гордится; самые трудные поручения – также лучшим, и они стараются справиться с ними достойно. А в результате на основе такого подхода к управлению создается ситуация, когда «худшие», которые тянутся за ними, начинают завидовать этой повышенной требовательности и заслуживать ее. «И если логика такова, что чем выше ты стоишь, тем больше от тебя требуется, если эта ло-

гика делается настоящей, живой логикой, это значит, что вопросы дисциплинированности и воспитания доведены до известного удовлетворительного предела» [4, с. 14 – 15].

У Макаренко сложились своя логика развития требования к воспитанникам: а) требования организатора («на первых порах»), б) требования актива («когда на вашу сторону перешли, второй, третий, четвертый активисты»), в) требования коллектива («когда коллектив сбился в известном тоне и стиле»), г) требования к самому себе («когда каждый воспитанник требует от себя и больше всего интересуется своим поведением») [4, с. 25]. «Этот путь от диктаторского требования организатора до свободного требования каждой личности от себя на фоне требований коллектива, этот путь я считаю основным путем в развитии советского детского коллектива», – говорил А.С. Макаренко [4, с. 26].

Принцип уважения к личности свято соблюдался им во всех случаях руководства детьми и педагогами. Мы постоянно находим его выражение и в требованиях Макаренко к себе как руководителю. Приведем один из примеров таких требований: «Я должен быть таким членом коллектива, который не только довлел бы над коллективом, но который также радовал коллектив. Я должен быть эстетически выразителен, поэтому я ни разу не вышел с непочищенными сапогами или без пояса. Я тоже должен иметь какой-то блеск, по силе и возможности, конечно. Я тоже должен быть таким же радостным, как коллектив. Я никогда не позволял себе иметь печальную физиономию, грустное лицо. Даже если у меня были неприятности, если я болен, я должен уметь не выкладывать всего этого перед детьми» [2, с. 364].

В воспоминаниях бывших воспитанников колонии есть немало страниц о человеке, заменившем им отца. Все вспоминают строгость и непреклонность его требований. И в то же время все без исключения воспоминания о Макаренко наполнены горячей благодарностью за ту чуткость, за тот такт, который он проявлял к человеку.

Много лет спустя бывший колонист Семен Калабалин с чувством горячей признательности рассказывал о первой встрече с Антоном Семеновичем. Вот как пишет об этом писательница Татьяна Кроль:

«Когда Семена ввели под конвоем в кабинет начальника тюрьмы, там находился Макаренко. Семен ожидал обычных вопросов: за что попал в тюрьму? Из каких колоний бежал? По каким статьям осуждался? – ждал

привешихся угроз и назиданий. Но он увидел и услышал совсем другое, непривычное и поэтому даже настораживающее. Незнакомый человек говорил с ним вежливо, доверительно, как будто советовался, а затем для чего-то попросил выйти на несколько минут из кабинета, употребив знакомое: “извини, пожалуйста, но так нужно”.

— Только через десяток лет, когда я уже был сотрудником Антона Семеновича, — вспоминает Калабалин, — он мне рассказал:

— А выставил я тебя из кабинета начальника тюрьмы затем, чтобы ты не видел, как я давал на тебя расписку; эта процедура могла оскорбить твое человеческое достоинство.

Макаренко сумел заметить во мне достоинства человеческие, которых я тогда и не подозревал в себе. Это было его первое теплое человеческое прикосновение ко мне» [1, с. 32 – 33].

В колонии Макаренко всегда существовал молчаливый запрет на разговоры или расспросы о прошлом воспитанников. Прошлое считалось бедой, которая должна быть забыта. Главное для воспитанника – его устремленность в будущее. Это тоже одно из свидетельств уважения к личности и безграничной веры в ее возможности.

Логика развития требования связана у Макаренко прежде всего с вопросами дисциплины. Требование является основой дисциплины, без которой невозможно ни управление учреждением, ни управление развитием личности. Это для Макаренко-руководителя аксиома. Принцип *дисциплины и порядка* пронизывает всю его управленческую деятельность. В теории Макаренко он разработан глубоко и основательно. Дисциплина как основа порядка в учреждении выступает в его работах в качестве главной заботы руководителя. Первыми помощниками и опорой ему как руководителю становятся дети, «которые сознательно хотят поддержать дисциплину»; самые суровые взыскания получают от коллектива активисты, нарушившие дисциплинарные заповеди.

Законом является то, что дисциплина начинается с педагогического коллектива. «Как и от воспитанников, так и от педагогов и других работников детского учреждения, — писал Макаренко, — необходимо требовать полного порядка и чистоты в костюмах, удовлетворительного состояния прически, усов и бороды, чистоты обуви, чистоты рук, остриженных ногтей и наличия носового платка» [4, с. 89]. «Я не допускал к уроку учителя, неряшливо одетого. Поэтому у нас вошло в обыкновение ходить на работу

в лучшем костюме. И я сам выходил на работу в лучшем своем костюме, который у меня был. Так что все наши педагоги, инженер и архитектор ходили франтами», – рассказывает Макаренко [4, с. 93].

А в случаях каких-либо нарушений «необходимо руководству открыто вскрывать свои ошибки и ошибки отдельных сотрудников, не защищать их во что бы то ни стало, а, напротив, принимать против них решительные меры по административной линии» [4, с. 45].

Но не решительные меры по административной линии были ведущими в практике Макаренко при руководстве педагогическим коллективом. Он боролся за каждого хорошего педагога и в любых условиях стремился к сохранению педагогического коллектива с накопленными им опытом и традициями. В связи с этим в его работах четко выделяется принцип *длительности* педагогического коллектива. «Длительность педагогического коллектива должна быть всегда предметом особого внимания организаторов», – считал он. Потому что «только воспитатель, осевший на месте, переживающий свою связь с колонией как нечто серьезное и длительное, как эпоху в своей собственной жизни, а не только как эпизод, только такой воспитатель способен что-нибудь сделать. Те же гастролеры, которые пересидивают в детском учреждении тяжелые времена (до окончания вуза, или до выхода замуж, или приискания лучшего места), – все они приносят только вред» [3, с. 666]. «Только длительно сохраняющийся коллектив создает множество крепких и часто оригинальных связей со старшими колонистами, создает тот единый коллектив, который так нужен... Пережитый вместе опыт, нужда и напряжение, радости и улыбка – все это роднит людей так же, как и работа» [3, с. 667]. А единый сплоченный коллектив был для него залогом общих успехов, потому что даже самый молодой, самый неопытный педагог в едином, спаянном коллективе, возглавляемом хорошим мастером-руководителем, больше сделает, чем какой угодно опытный и талантливый педагог, который идет вразрез с педагогическим коллективом.

В своей статье мы выделили лишь некоторые управленческие принципы А.С. Макаренко. Наряду с ними можно было бы немало сказать о принципах *самоуправления, полномочий и ответственности*, принципе *меры* и др. Самим Макаренко они нигде не характеризуются с управленческих позиций, но в жизни он руководствовался ими. И все они говорят о

сильном руководителе, незаурядном человеке, талантливейшем педагоге, а еще о том, что, обращаясь сегодня к педагогическому наследию Макаренко, мы можем многому у него научиться.

Библиографический список

1. *Кроль Т.Г.* А.С. Макаренко: Биография. М.; Л., 1964.
2. *Макаренко А.С.* О коммунистическом воспитании. М., 1952.
3. *Макаренко А.С.* Педагогическая поэма // Соч.: В 7 т. Т.1. М., 1958.
4. *Путь к мастерству.* М., 1978.

О.С. Ярчихина

Роль традиций в теории и практике управления воспитательным коллективом

Пройдет совсем немного времени, и каждому из нас на практике придется решать свои педагогические задачи. Наверное, это будет непросто. И уж конечно, мы не раз в своей практике обратимся к трудам и произведениям А.С. Макаренко. Это будет правильно, потому что в них он дает ответы на многие и многие педагогические вопросы.

В своей статье мы затрагиваем один из важнейших: вопрос о роли традиций в управлении воспитательным коллективом. В теории А.С. Макаренко традициям уделено очень большое внимание, а в его управленческой практике они занимали едва ли не центральное место. Он всегда считал, что любой стиль и порядок в работе возможны только при наличии определенных традиций, и «ничто так не скрепляет коллектив, как традиция», а «школа, в которой нет традиций... не может быть хорошей школой» [1, с. 268].

Под традициями Макаренко понимал «положения и привычки, принимаемые сознательным уважением к опыту старших поколений, к авторитету коллектива, живущего во времени» [3, с. 125].

«Таких традиций в моем коллективе было очень много, просто сотни, – рассказывает Макаренко. – И я их не знал всех, но ребята их знали. И