

Раздел 2

ИДЕИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В НАСЛЕДИИ А.С. МАКАРЕНКО И В СОВРЕМЕННОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Н.Г. Санникова

Технологии социального менеджмента в социально-педагогической теории и практике А.С. Макаренко

Об А.С. Макаренко мы привыкли читать и думать только как о выдающемся педагоге-воспитателе. Однако этот талантливый человек настолько универсален, что сегодня мы можем говорить о нем как об ученом и с позиций научного управления. В его педагогической системе заложена модель управления формированием и развитием личности, которая имеет не только педагогическую, но и общесоциальную значимость. Знаменательно, что в ее построении обнаруживается множество связей с современными идеями социального менеджмента. Особенно четко они просматриваются в осмыслении ученым технологических особенностей педагогического процесса.

С первых лет своей педагогической деятельности А.С. Макаренко стремился найти для себя ответы на главные вопросы: *что и как* нужно делать для получения желаемых результатов в воспитании, *какой должна быть логика педагогического процесса*. В педагогической теории и практике тех лет нужных ответов не находилось. А между тем новые условия воспитания требовали новых подходов к его организации, осмысления технологических особенностей, техники педагогического процесса.

В попытках доказать насущную необходимость «технологического» осмысления педагогического процесса педагог обращается к аналогии воспитания с производством, в котором логически продуманы и отлажены все технологические моменты. На этой основе он даже вводит понятие «педагогическое производство», продуктом которого является «каждый

воспитанный нами человек». Критикуя состояние современной ему педагогики, он высказывает категорическое несогласие с тем, что в ней «просто отсутствуют все важнейшие отделы производства: технологический процесс, учет операций, конструкторская работа, применение кондукторов и приспособлений, нормирование, контроль, допуски и браковка» [4, с. 575], что в конечном итоге приводит к плохой (кустарной) организации воспитания. «Во всей нашей советской жизни, – читаем мы в “Педагогической поэме”, – нет более жалкого технического состояния, чем в области воспитания. И поэтому до самого последнего дня воспитательное дело есть дело кустарное, а из кустарных производств – самое отсталое, даже производство кваса в техническом отношении стоит выше» [4, с. 577].

Воспитание рассматривается сегодня *«как целенаправленное управление процессом формирования и развития личности за счет создания для этого процесса условий»* [2, с. 16]. Психолого-педагогическое наследие А.С. Макаренко содержит богатейший материал, раскрывающий «технологическую логику» создания таких условий, которая складывается в целостную систему «целенаправленного управления процессом формирования и развития личности». Эта система включает в себя следующие компоненты: анализ, целеполагание, проектирование, организацию (целенаправленный выбор средств воспитания и их практическую реализацию), руководство, мотивацию, контроль, регулирование (корректировку поведения и деятельности), анализ достигнутого.

Выше названные компоненты являются функциями управления. В основу разработки современных функций управления легли функции, выделенные основателем классической или административной школы в менеджменте Анри Файолом: предвидение, организация, руководство, координация и контроль. В современном менеджменте его позиции по сей день являются приоритетными, но с развитием теории и практики управления в последние десятилетия выделился ряд новых управленческих функций: анализ, целеполагание, планирование, мотивация, регулирование.

Мы видим, что именно они составляют основу управленческой деятельности А.С. Макаренко, образуя в совокупности замкнутый технологический цикл управления, начинающийся с педагогического анализа.

Анализ в его воспитательных учреждениях систематически ведется

и руководителем, и воспитателями, и самими детьми. Путем наблюдений, картотек, бесед, дневников воспитателей анализируются все «случаи, характеризующие то или иное лицо, беседы с ним, движение воспитанника вперед», «явления кризиса или перелома, которые бывают у всех ребят в разных возрастах» [3, с. 230]. Командиры и дежурные ежедневно рапортуют руководству о состоянии дел в колонии. «Такой краткий ежедневный рапорт дает руководителю ясную картину состояния учреждения и возможность немедленно принять необходимые меры как в отношении отдельных воспитанников, так и по вопросам общей организации. Для коллектива ребят осведомленность руководства и возможность немедленно реагировать на поступки и события имеет большое воспитывающее значение» [3, с. 157].

Следующим этапом в технологическом цикле управления у Макаренко является *целеполагание*. Именно цель воспитания является у него главным системообразующим компонентом, она определяет направления, содержание и методы воспитательной работы, которая «должна быть до конца целесообразна» [3, с. 117].

Разрабатывая идею целесообразности воспитания в логике педагогического процесса, А.С. Макаренко исходит из того, что «цели воспитательного процесса должны всегда ясно ощущаться воспитательной организацией и каждым воспитателем в отдельности. Они должны составлять основной фон педагогической работы, и без ощущения развернутой цели никакая воспитательная деятельность невозможна. Эти цели и должны выражаться в проектируемых качествах личности, в картинах характера и в тех линиях развития их, которые определенно намечаются для каждого отдельного человека» [3, с. 250]. Он выстраивает для воспитательной системы удивительное «дерево целей», отражающее и перспективные линии, и развернутую программу человеческого характера, и проектируемые качества личности, и пути формирования этих качеств.

Анализ и целеполагание в макаренковской системе управления тесно связаны с *проектированием* развития личности, так как «*проектировке личности необходимо должен предшествовать анализ внутриколлективных и личных явлений*» [3, с. 123], а «цели нашей работы должны быть выражены в реальных качествах людей, которые выйдут из наших педагогической рук» [3, с. 119]. Эти качества должны проектироваться педаго-

гами. «Когда вы видите перед собой воспитанника – мальчика или девочку, вы должны уметь проектировать больше, чем кажется для глаза, – говорит Макаренко. – И это всегда правильно. Как хороший охотник, давая выстрел по движущейся цели, берет далеко вперед, так и педагог в своем воспитательном деле должен брать далеко вперед...» [3, с. 488]. *Проектирование* выступает в его работах именно как функция управления, потому что без проектировки личности как продукта воспитания невозможно управлять ее развитием.

Огромную роль в технологическом цикле управления формированием и развитием личности и воспитательным учреждением у Макаренко играет *руководство*. В теории менеджмента руководство трактуется как «наиболее эффективный вид управления людьми и коллективами, при котором субъект управления и объект управления взаимодействуют в сознательном стремлении к единой цели» [5, с. 247]. В теории и практике А.С. Макаренко функция руководства подробно представлена с разных позиций: взаимодействия с органами коллективного самоуправления, с педагогическим коллективом, с позиций администрирования и педагогического мастерства. Ее смысл наиболее отчетливо выражен высказыванием педагога о том, 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» [3, с. 372].

Всю руководящую деятельность А.С. Макаренко пронизывает функция управления *организация*. Она выступает и как этап управленческой деятельности и как повседневная работа по организации быта и коллективной жизни воспитанников.

Отличительной особенностью организации, по Макаренко, является ее воспитательная направленность, которая реализуется через широкое привлечение ко всем организационным акциям самих воспитанников, так как «успешность протекания воспитательной работы детского коллектива, по Макаренко, во многом зависит от первоначальных вкладов его в организацию» [3, с. 138]. Именно с этой целью в его учреждениях создается

разветвленная система детского самоуправления с четким разделением организационных обязанностей, формируются сводные производственные отряды и каждый воспитанник выполняет общественные поручения. «Благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции но и в функции организаторской» [4, с. 196].

Функция *контроля* проявляется у Макаренко в постоянном учете, «при котором ни один проступок воспитанников не остается незамеченным» [3, с. 190]. С этой целью в учебно-воспитательной части в его учреждении ведется постоянная регистрация всех нарушений дисциплины, традиций, стиля и тона учреждения, даже самых мелких. «Я достиг больших результатов благодаря учету», – говорит он [3, с. 479]. В жизни его воспитанников учитываются и бытовые, и производственные показатели, которые отслеживаются при широком участии в контроле самих воспитанников. Для этого «руководство отряда во главе с командиром должно:

а) следить, чтобы все воспитанники строго выполняли порядок дня, вставали в положенное время, не опаздывали к столу, вовремя уходили на работу и в школу, вовремя находились в учреждении вечером;

б) наблюдать за санитарным состоянием отряда, своевременностью и качеством уборки, выполнением очередными дежурными их обязанностей, за умыванием и пользованием баней, за стрижкой воспитанников, за мытьем рук перед едой. Приучить всех воспитанников соблюдать чистоту, не набрасывать, не плевать на пол, не курить, стричь ногти на руках и ногах, не валяться на кроватях в одежде, не устраивать на кроватях борьбы и т.п.;

в) следить за успехами воспитанников в школьной работе» [3, с. 155].

Впервые именно в его работах формулируются основные показатели, по которым должно оцениваться руководителем качество деятельности отрядного воспитателя: «Контроль отрядной работы воспитателя нужно производить не только по числу отработанных часов, а по результатам работы, по месту, занимаемому его отрядом в междуотрядном соревновании, по общему тону, по производственным успехам, по характеру роста отдельных воспитанников и всего отряда и, наконец, по отношению к нему самого отряда» [3, с. 238].

Регулирование (координирование) коллективной деятельности и отношений присутствует на каждой странице макаренковских произведе-

ний. Оно четко просматривается в формах и методах организации коллектива, в создании коллективных традиций, в формировании стиля и тона отношений, в работе по формированию сознательной дисциплины, в принципах деятельности органов самоуправления и т.д. На первых этапах развития коллектива эта управленческая функция находит у Макаренко наиболее полное воплощение в педагогическом требовании. Но по мере усиления в детском коллективе органов «управления и координирования» в нем «самое видное место занимают принципы распоряжения, обсуждения, подчинения большинству, подчинения товарища товарищу, ответственности и согласованности» [3, с. 47]. Регулирующая и координирующая миссия руководителя при этом заключается в создании условий, способствующих реализации коллективных требований и решений, в своевременном совете, личном участии, поощрении или наказании, в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.

Термин *мотивация* означает «внешнее или внутреннее побуждение человека, социальной группы к активной деятельности во имя достижения каких-либо целей; процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и (или) общих целей; совокупность устойчивых мотивов, побуждений, определяющих задачи, содержание и характер деятельности» [5, с. 159].

Анализ психолого-педагогического наследия А.С. Макаренко показывает нам, что все его технологии связаны с мотивацией воспитанника к деятельности на основе учета и развития его личностных потребностей. По его убеждению, для стимулирования ребенка к нормальной здоровой жизни сначала «необходимо удовлетворять первоочередные потребности» этого ребенка [3, с. 146]. «Мы должны дать детям крышу, дом, где было бы много солнца, где были бы хорошие уборные, умывальни, души, дом, в котором было бы много воздуха и где было бы удобно учиться и работать и жить» [3, с. 147].

Далее педагог выделяет потребность в защищенности, ибо незащищенного, живущего в страхе перед другими человека невозможно мотивировать на достижение высоких жизненных целей и личное совершенство. В воспитательном учреждении должна быть «полная защищенность ребенка от произвола и самодурства старших» [3, с. 218].

За основу при разработке технологий развития личности ребенка А.С. Макаренко берет потребность в удовольствии и радости. «Истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость», – говорит он и выводит на этой основе гениальную формулу системы перспективных линий, поднимающую человека с низшего уровня удовлетворения потребностей на более высокие ступени. «В педагогической технике эта завтрашняя радость является одним из важнейших объектов работы», – утверждает педагог и раскрывает следующую технологию действий: «Сначала нужно организовать самую радость, вызвать ее к жизни и поставить как реальность. Во-вторых, нужно настойчиво претворять более простые виды радости в более сложные и человечески значительные. Здесь происходит интересная линия: от простейшего примитивного удовлетворения до глубочайшего чувства долга» [3, с. 216–217]. Технология организации завтрашней радости включает в себя множество разных правил, главным из которых является следующее: «Жизнь коллектива должна быть наполнена... не радостью простого развлечения и удовлетворения сейчас, немедленно, а радостью трудовых напряжений и успехов завтрашнего дня» [3, с. 220–221]. Но это дети, поэтому «иногда нужно поставить перед ними и тяжелую, достойную задачу, а иногда бывает нужно дать им самое простое детское удовольствие: через неделю на обед будет мороженое» [3, с. 221].

Система перспективных линий, включающая в себя близкие, средние и дальние перспективы, в технологии воспитания А.С. Макаренко является главным инструментом побуждения личности к развитию. «Воспитать человека – значит воспитать у него перспективные пути», – считал А.С. Макаренко [3, с. 217]. Его произведения демонстрируют нам множество примеров коллективного и индивидуального самоутверждения воспитанников, подтверждающих это положение великого педагога.

В 13 главе «Педагогической поэмы» «На педагогических ухабах», удаленной в свое время цензурой и восстановленной только в 2003 г., Макаренко говорит о необходимости «в образовании новых общественных мотиваций», о «бедном комплексе побуждений к труду», о «поисках более сложных побуждений», образовании «новых мотиваций поведения», о создании «групп мотиваций, связанных с будущим колонистов», о «новой мотивационной природе коллектива» [4, с. 91, 96]. Все действия Макарен-

ко-руководителя носят ярко выраженный мотивационный характер и нацелены на создание этой «новой мотивационной природы коллектива».

«Мотивационным управлением называется целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива преимущественно не посредством приказов и санкций, а посредством нормы-образца деятельности и социально-психологических условий ее интериоризации, при которых мотивационная сфера перестраивается адекватно поставленной управленческой цели, и члены коллектива начинают действовать в направлении, опосредованно заданном руководителем» [6, с. 83]. Управление А.С. Макаренко с полным основанием можно считать мотивационным. Его влияние на мотивационную сферу воспитанников было огромным, и этому в немалой степени способствовали разработанные им управленческие технологии и мастерство их использования, доведенное до степени искусства.

«Уровень технологической осведомленности характеризует педагогический облик руководителя школы, ибо является неотъемлемой частью его педагогического искусства, – читаем мы у Ю.П. Азарова. – И если говорить о технологии с позиций директора школы, то главное ее звено состоит в такой организации усилий всех участников воспитательного процесса, когда и дети и взрослые объединены одной целью, одной методикой развития коллектива» [1, с. 205–206]. Именно такая организация и отличала деятельность А.С. Макаренко.

В далекие 1920–30-е гг. А.С. Макаренко увидел путь к решению задач организации «педагогического производства» в создании специальных управленческих технологий. Его работы содержат богатейший арсенал таких технологий. Их анализ с позиций социального менеджмента очень важен для современной социально-педагогической теории и практики. Думается, что опыт и теоретические разработки А.С. Макаренко как «технолога педагогического производства» будут всегда востребованы в социальной педагогике, а анализ технологических особенностей его творческого наследия сулит нам еще немало открытий.

Библиографический список

1. *Азаров Ю.П.* Искусство воспитывать: Кн. для учителя. 2-е изд., испр. и доп. М., 1985.

2. *Караковский В.А., Новикова Л.И., Селиванова Н.Л.* Воспитание? Воспитание... Воспитание!: Теория и практика школьных воспитательных систем /Под ред. Н.Л. Селивановой. Изд. 2-е, доп. и перераб. М., 2000.

3. *Макаренко А.С.* О коммунистическом воспитании. М., 1952.

4. *Макаренко А.С.* Педагогическая поэма / Сост., вступ. ст., примеч., коммент. С. Невской. М., 2003.

5. Словарь по социальной педагогике: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений /Авт.-сост. *Л.В. Мардахаев*. М., 2002.

6. *Шептенко П.А., Воронина Г.А.* Методика и технология работы социального педагога: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений /Под ред. В.А. Сластенина. М., 2001.

М.В. Гринева, Н.В. Беляева

Наследие А.С. Макаренко в подготовке магистров управления учебным заведением

Актуальной задачей, стоящей перед вузами, является подготовка такого специалиста, который способен был бы творчески мыслить, сформировать свою жизненную позицию и стойкое мировоззрение, основанное на отношении к человеку как к наивысшей ценности; в частности, это касается будущих специалистов-менеджеров, поскольку их деятельность осуществляется в постоянном взаимодействии с людьми. Это предопределяет возникновение в процессе профессиональной подготовки будущих менеджеров проблемы поиска и применения инновационных форм обучения, с одной стороны, и обращение к опыту известных педагогов, теоретиков и практиков управления – с другой.

Вопросы инновационных подходов в управлении учебным заведением, профессионального образования руководителей школ, определения путей формирования управленческого потенциала руководителя учебного заведения исследовали Г. Гадецкий, С. Задерихина, В. Кричевский, Е. Мармаза, В. Маслов, Е. Молл и другие. Исследованием профессиональной подготовки будущих менеджеров занимались Л. Влодарская-Зола, В. Вол-