

Раздел 3

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНО- ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Н. Г. Санникова,
И. А. Вершинина*

Управленческая культура в теории и практике А. С. Макаренко

Термин «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование и развитие. Это специфический способ организации человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе. В культуре отражается специфика сознания, поведения и деятельности людей в конкретных сферах жизни.

«Управленческая культура» является частью общей культуры. В широком смысле это понятие употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития руководителя. В узком значении культура управления может трактоваться как служебная этика руководителя, способность представлять власть и умение пользоваться ею. Эта способность предполагает высокий уровень знания руководителем своих прав и обязанностей, умение пользоваться властью, т.е. применять в управленческой практике методы и приемы, эффективно воздействующие на объект управления.

При анализе произведений А. С. Макаренко обращает на себя внимание прежде всего высокий уровень управленческой культуры педагога-руководителя. Он проявляется разносторонне и многогранно во всей системе отношений, которая складывается у него с воспитанниками и коллегами по работе.

Культура управления А. С. Макаренко начинается с его общей культуры и личностных, субъективно-психологических качеств. По воспоминаниям современников он предстает перед нами исключительно требовательным к себе человеком, обладающим врожденным чувством такта по отношению к окружающим. Именно эти качества являются основополагающими

ми для него как для руководителя. Требовательность к себе проявляется у Макаренко во всем: в манере одеваться, в поведении, в характере общения с воспитанниками и коллегами, в культуре речи, в умении держаться в любых ситуациях соответственно своему руководящему и педагогическому статусу. «Я должен быть эстетически выразителен, поэтому я ни разу не вышел с неочищенными 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», – говорит он о себе [2, с. 364].

Человек твердой воли, строгий, даже суровый, настойчивый и бескомпромиссный, считающий возможным применить к своим требованиям слово «диктаторские», он вводит в колонии военные порядки, сажает под арест своих воспитанников и даже воспитателей. Дети, чуткие ко всякому злу и несправедливости, наверное, должны были взбунтоваться, но они почему-то безоговорочно принимают авторитарность своего воспитателя. Почему? Ответ на этот вопрос мы находим в воспоминаниях о Макаренко бывших воспитанников колонии, в которых, с одной стороны, проявляется понимание строгости и непреклонности его требований, с другой, – искренняя и благодарная любовь к нему, как к человеку, заменившему им отца. «Наш Антон стал для всех примером, – пишет Семен Калабалин. – Нам хотелось хотя чем-нибудь быть похожими на него: голосом, почерком, походкой, отношением к труду, шуткой. Любили мы его настолько ревниво, что не допускали даже его права, допустим, на женитьбу. Мы готовы были считать это изменой. Каждый из нас имел право на сыновьи чувства к нему, ждал отцовской заботы, требовательной любви от него и изумительно умно ими одаривался» [1, с. 34].

Воспитанники откликнулись на «требовательную любовь» Макаренко стремлением стать такими, какими их видел педагог. Они уважали, понимали и добровольно принимали его требовательность, потому что она начиналась с его повышенной требовательности к самому себе. А с другой стороны, нельзя забывать о том, что воспитательные учреждения А.С. Макаренко отличались специфическим составом детского контингента. В этих условиях требовательные действия были оправданными, так как они «срабатывали» на пользу детям и в основе своей содержали не диктаторское, а глубоко гуманистическое начало.

Высшим показателем его управленческой культуры является знание человеческой психологии и умение воплотить их в своих принципах управления. Это принципы проявления как можно большего требования к человеку и как можно большего уважения к нему, доверия, веры в положительный потенциал ребенка, «забвения» негативов из его прошлой, часто преступной жизни, справедливости, ответственности, порядка и дисциплины. Они безоговорочно принимались воспитанниками как руководство к собственным действиям. Причем педагогу удавалось добиваться того, что воспитанники считали себя «зачинателями» этих принципов, потому что он влиял на их сознание не нотациями и нравоучениями, а как бы исподволь. По его правилам, «воспитатель должен знать, что воспитанники очень не любят подвергаться специальным педагогическим процедурам, не любят, когда с ними бесконечно говорят о пользе воспитания. Поэтому сущность педагогической позиции воспитателя должна быть скрыта от воспитанников, и не выступать на передний план» [4, с. 100].

В арсенале А. С. Макаренко множество методов управления коллективной и индивидуальной деятельностью воспитанников. Среди них не последнее место занимают: обязательное предписание, указание, распоряжение, приказ, без которых невозможно никакое руководство. Однако по мере развития детского коллектива преобладают такие демократические формы, как беседа, совет, товарищеская просьба, пожелание, личное участие в организации общих дел и т.д. Но при этом важнейшим показателем управленческой культуры у Макаренко является трансформация психолого-педагогических и управленческих методов в принципы жизни коллектива. В учреждениях А. С. Макаренко это порядок, точность, дисциплина, коллективный характер решений по всем важным вопросам жизни коллектива и отдельных воспитанников.

Управленческая культура у А. С. Макаренко проявляется не только в его личностных и субъективно-психологических характеристиках, но и во всех особенностях стиля взаимоотношений с воспитанниками и коллегами, важнейшей составляющей которого является тон делового общения с ними. В статье «Стиль работы с коллективом» он говорит об этом так: «Нормальный тон не должен иметь характера приподнятой, истерической напряженности, постоянной бурливости, которая неприятно бьет в глаза. Нормальный тон – это прежде всего спокойный искренний вид, это проявление внутреннего, уверенного спокойствия, уверенности в своих силах, в силах своего коллектива и в своем будущем» [3, с. 212].

Макаренко много размышлял о роли директора детского учреждения. И в качестве одного из важнейших управленческих принципов им был выделен принцип централизации, основанный на авторитете руководителя. Следующим важным для руководителя принципом он считал принцип коллегиальности, т.е. управления 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 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].

Таким образом, каждый воспитанник Макаренко, наделяясь различными полномочиями и ответственностью, проходил хорошую школу управления. «Благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции, но и в функции организаторской, – пишет он. – Благодаря именно этому наша колония отличалась в 1926 году бьющей в глаза способностью настроиться и перестроиться для любой задачи, и для выполнения отдельных деталей этой задачи всегда находились с избытком кадры способных и инициативных организаторов, распорядителей, людей, на которых можно было положиться» [3, с. 202].

Огромное место в культуре управления играют традиции. Так, и в теории А. С. Макаренко большое внимание уделено культурным традициям, а в его управленческой практике они занимали едва ли не центральное место. Он считал, что «школа, в которой нет традиций... не может быть хорошей школой» [2, с. 268].

Среди сотен макаренковских традиций были традиции повседневные и праздничные, традиции дисциплины и порядка, дежурства и организации самоуправления, традиции игры, дружбы, красоты, трудовые традиции и т.д. Все дисциплинарные нюансы приобретали в колонии форму традиций, которые устанавливались в большинстве своем самими коммунарами. Например: с лучших спрашивать больше и поручать им самую трудную работу; на собраниях говорить по песочным часам только одну минуту; коммунары не должны держаться за перила лестницы, не должны прислоняться к стене, он всегда должен надеяться на свою талию, которая крепко стянута

ремнем. Такие традиции безумно нравились мальчикам и помогали в воспитании. «Совершенно изменился облик колониста: он стал стройнее и тоньше, перестал валиться на стол и на стену, мог свободно и спокойно держаться без подпорок. Уже новенький колонист стал заметно отличаться от старого. И походка ребят сделалась увереннее и пружиннее, и голову они стали носить выше, забыли привычку засовывать руки в карманы, – отмечал А. С. Макаренко» [3, с. 183].

«Стиль поведения воспитанников в кабинете руководителя и совета командиров должен быть по традиции обязательно сдержанным, вежливым, деловым. Какая бы то ни было фамильярность недопустима в такой же мере, как и излишняя сухость, официальность или раздражительность» [2, с. 192]. Педагоги вписывались в общий стиль отношений, вырабатывая свои традиции. Так, в колонии считалось совершенно недопустимым, чтобы педагоги и руководство в присутствии воспитанников были угрюмыми, раздражительными, крикливыми. Так же точно, как и воспитанники, «педагогический персонал должен говорить тогда, когда нужно, и столько, сколько нужно, не должен валиться на стены и столы, не разваливаться на диванах, не плевать, не бросать окурков, не стряхивать на пол пепел, не ходить в помещениях в шапках и пальто» [2, с. 228]. «Традиции украшают жизнь ребят. Живя в такой сетке традиций, ребята чувствуют себя в обстановке своего особенного коллективного закона, гордятся им и стараются его улучшать. Без таких традиций я считаю невозможным правильное воспитание, – говорил Макаренко» [2, с. 270].

Управленческая культура А. С. Макаренко представляет огромный интерес для современных менеджеров образования и нуждается в углубленном изучении для улучшения их педагогической подготовки.

Библиографический список

1. *Кроль Т. Г.* А. С. Макаренко [Текст]: биография / Т. Г. Кроль. М.; Л., 1964. 72 с.
2. *Макаренко А.С.* О коммунистическом воспитании [Текст] / А. С. Макаренко. М.: АПН РСФСР, 1952. 534 с.
3. *Макаренко А. С.* Педагогическая поэма [Текст]: в 7 т. / А. С. Макаренко. Т. 1. М.: АПН РСФСР, 1959. 783 с.
4. *Макаренко А. С.* Работа воспитателей [Текст]: пед. соч.: в 7 т. / А. С. Макаренко. Т. 5. М.: АПН РСФСР, 1958. С. 92-104.