

Управление процессом воспитания в теории и практике А.С. Макаренко

Н.Г. Санникова,

кандидат педагогических наук,
профессор кафедры социальной педагогике и психологии
ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»,
г. Екатеринбург
sannikova_nina@mail.ru

В статье анализируются теория и практика А.С. Макаренко с управленческих позиций, рассматриваются его основные подходы к управлению процессом воспитания и созданию системы социального воспитания на управленческой основе.

• управление • технологии и средства управления • социальное воспитание • процесс воспитания • системный подход • система • система воспитания • целеобразование • дерево целей • социальный менеджмент

Анализ психолого-педагогического наследия А.С. Макаренко с позиций различных социальных наук позволяет по-новому взглянуть на многие положения его теории и практики. О нем говорят как о социологе, социальном и педагогическом психологе, как о писателе и философе. Его педагогика связана с юриспруденцией и медициной, с экономикой и с развитием норм русского языка. Однако со временем в работах А.С. Макаренко открываются новые грани. К таковым относятся управленческие аспекты его педагогической теории и практики.

Все разработки Макаренко связаны с идеями социального менеджмента, появившимися за рубежом в 20 – 30-е гг. XX в. Понятие «менеджмент» во всех известных зарубежных энциклопедиях трактуется как процесс достижения цели социальной организации за счёт руководства людьми. «Менеджмент — это определение целей и задач управления; разработка конкретных мероприятий по их достижению; разделение задач на отдельные виды операций, распределение работ; координация взаимодействия различных подразделений внутри организации; совершенствование формальной иерархической структуры, оптимизация процессов приня-

тия решений и коммуникаций; поиск адекватной мотивации деятельности и др.» [3, с. 76]. Последовательное осуществление этих операций складывается в систему управления. В работах А.С. Макаренко впервые представлена система управления процессом социального воспитания личности именно в таком плане.

Анализ его произведений показывает, что все они отличаются управленческой направленностью и являются средоточием знаний, необходимых для успешного управления процессом воспитания, и все стороны жизни детского и педагогического коллектива раскрываются им через призму управления этой жизнью.

Научная мысль великого педагога нередко опережала появление новых идей в теории менеджмента. Таковыми являются идеи «школы человеческих отношений» о групповом самоуправлении и развитии лидерства (1930—1950 гг.), идеи системного подхода к управлению (конец 1950 гг.). Так, говоря о его психолого-педагогическом наследии, мы постоянно оперируем словом «система»: «педагогическая система», «система педагогических средств», «система воспитания», «система самоуправления» и т.д. К рассмотрению всех социально-педагогических явлений педагог-руководитель-учёный подходил с системных позиций, анализируя их как целостные образования, считая, что «нарушенная в своей органической цельности система делается большой системой» [1, с. 135]. И свои воспитательные учреждения он создавал как сложные, целостные, открытые, взаимодействующие с окружающим социумом системы.

В основу разработки современных функций (этапов или составляющих) управления легли функции менеджмента, выделенные Анри Файолем: предвидение, организация, руковод-

ство, координация и контроль. Он писал: «Управлять — это значит предвидеть, организовать, руководить, координировать и контролировать. Предвидеть — значит исследовать будущее и набрасывать программу действий. Организовать — значит создавать двойной организм предприятия, материальный и социальный. Руководить — значит заставлять функционировать личный состав. Координировать — значит связывать, объединять, гармонизировать все акты и все усилия. Контролировать — значит наблюдать за тем, чтобы все происходило сообразно установленным правилам» [цит. по: 8, с. 18]. С развитием теории и практики управления в последние годы выделился ряд новых управленческих функций. Так, внутришкольный менеджмент, по концепции Ю.А. Конаржевского, включает в себя: педагогический анализ, планирование (принятие управленческого решения), организацию, внутришкольный контроль и регулирование [5, с. 35]. П.И. Третьяков выделяет в педагогическом менеджменте информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, плано-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную функции [10, с. 4]. Но знаменательно, что в 1920—1930-е гг. они так или иначе уже были представлены в управлении процессом воспитания А.С. Макаренко.

Управление процессом воспитания у него начинается с **анализа**. Это анализ политической ситуации и общественно-политических нужд страны, поскольку «цели воспитательной работы могут быть выведены только из общественного требования, из его нужды» [6, с. 117], анализ внешних и внутренних ресурсов учреждения для создания необходимой системы воспитания, затем анализ состояния детского контингента. Педагог разрабатывает систему текущего, повседневного ана-

лиза, исходя из того, что «...длительный опыт цельной системы должен сам в себе заключать постоянный анализ» [6, с. 137].

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» [6, с. 230]. Командиры и дежурные ежедневно рапортуют руководству о состоянии дел в колонии. «Такой краткий ежедневный рапорт даёт 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» [6, с. 157]. Для воспитателей А.С. Макаренко разрабатывает правила педагогического анализа, одним из главных из которых является такое правило: «Каждое узнавание чего-либо нового о воспитаннике у воспитателя немедленно должно претворяться в практическое действие, практический совет, стремление помочь воспитаннику» [6, с. 234], так как «воспитатель должен смотреть на воспитанника не как на объект изучения, а как на объект воспитания» [6, с. 233].

Следующим этапом в технологическом цикле управления у Макаренко является **целеполагание**. Цель воспитания является у него главным системообразующим компонентом, она определяет направления, содержание и методы воспитательной работы, которая «должна быть до конца целесообразна» [6, с. 117].

Разрабатывая идею целесообразности воспитания, А.С. Макаренко исходит из того, что «цели воспитательного процесса должны составлять основной фон педагогической работы» [6, с. 250]. Он выстраивает для воспитательной системы «дерево целей», отражающее и перспективные линии, и программу человеческого характера, и проектируемые качества личности, и пути создания этих качеств.

Анализ и целеполагание в системе управления Макаренко тесно связаны с **проектированием** развития личности, так как «цели нашей работы должны быть выражены в реальных качествах людей, которые выйдут из наших педагогических рук» [6, с. 119]. И эти качества должны проектироваться педагогами, так как без проектировки личности невозможно управлять её развитием.

Большую роль в управлении у Макаренко играет **руководство**. В теории оно трактуется как «процесс социального влияния, когда индивид намеренно воздействует на других людей, чтобы структурировать действия в группе или организации» [2, с. 189] или как «наиболее эффективный **вид управления** людьми и коллективами, при котором субъект управления и объект управления взаимодействуют в сознательном стремлении к единой цели» [9, с. 247]. В теории и практике А.С. Макаренко эта функция представлена с позиций взаимодействия с органами коллективного самоуправления, с педагогическим коллективом, с позиций администрирования и педагогического мастерства, «которое призвано дать широкий простор общественным силам школы, общественному мнению, педагогическому коллективу, школьной печати, инициативе отдельных лиц и развернутой системе школьного самоуправления» [6, с. 372].

Всю руководящую деятельность А.С. Макаренко пронизывает управленческая

функция **организации**. С одной стороны, она выступает как этап управленческой деятельности, с другой — как повседневная работа, направленная на организацию быта и коллективной жизни воспитанников. Главной её особенностью, по Макаренко, является воспитательная направленность, которая реализуется через широкое привлечение ко всем организационным акциям самих воспитанников. С этой целью в его учреждениях создается разветвленная система детского самоуправления, 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» [7, с. 196].

Функция **контроля** проявляется у Макаренко в постоянном учете, «при котором ни один проступок воспитанников не остается незамеченным». С этой целью в учебно-воспитательной части в его учреждении ведется «постоянная регистрация всех нарушений дисциплины, традиций, стиля и тона учреждения, даже самых мелких» [6, с. 190] при широком участии в контроле самих воспитанников. В коллективной жизни его учреждений учитываются и бытовые, и производственные показатели. «Я достиг больших результатов благодаря учёту», — подытоживает Макаренко [6, с. 479].

Контроль в менеджменте — это и проверка исполнения принимаемых решений. У Макаренко эта сторона многократно подчёркивается предписаниями, по которым «в каждом воспитательном учреждении должен быть порядок, предусматривающий систему проверки решений органов самоуправления и исполнение их» [6, с. 161].

Прерогативой руководителя учреждения остается контроль за качеством работы педагогов: их трудовой дисци-

плиной, стилем отношений с воспитанниками, результатами воспитательной деятельности, даже внешним видом. «Я не допускал к уроку учителя, неряшливо одетого, — пишет А.С. Макаренко. — Поэтому у нас вошло в обыкновение ходить на работу в лучшем костюме» [6, с. 365].

Впервые именно в его работах формулируются показатели оценки качества 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» [6, с. 238].

Регулирование (координирование) коллективной деятельности и отношений у Макаренко четко просматривается в формах и методах организации коллектива, в создании коллективных традиций, в формировании стиля и тона отношений, в работе по формированию сознательной дисциплины. На первых этапах развития коллектива эта функция находит у него 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» [6, с. 47]. Регулирующая миссия руководителя при этом заключается в создании условий, способствующих реализации коллективных требований и решений.

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» [9, с. 159].

Анализ психолого-педагогического наследия А.С. Макаренко показывает, что все его технологии связаны с мотивацией воспитанника к деятельности на основе учета и развития его личностных потребностей. По его убеждению, для стимулирования ребёнка к нормальной здоровой жизни сначала «необходимо удовлетворять первоочередные потребности» этого ребёнка [6, с. 146]. Это прежде всего потребности в игре, а также в удовольствии и радости. А.С. Макаренко берет их за основу при разработке своих технологий управления. «Истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость», — говорит он. «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 её к жизни и поставить как реальность. 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» [6, с. 216 — 217]. Далее педагог выделяет потребность в защищённости, ибо незащищённого, живущего в страхе перед другими человека невозможно мотивировать на достижение высоких жизненных целей и личное совершенство. В воспитательном учреждении должна быть «полная защищённость ребёнка от произвола и самодурства старших» [6, с. 218], «ни один воспитанник как бы он ни был мал и слабосилен или нов в коллективе, не должен чувствовать своего обособления или

беззащитности. В коллективе никто не только не имеет права, но не имеет и возможности безнаказанно издеваться, куражиться или насильничать над самым слабым членом коллектива». [6, с. 226]. Следом идут потребности более высокого порядка — потребности социального характера: в труде, знаниях, в принадлежности и причастности к коллективу, в признании, уважении, самоутверждении, в самовыражении, самоактуализации.

«Воспитать человека — значит воспитать у него перспективные пути», — считает Макаренко [6, с. 217] и выводит на этой основе гениальную формулу системы перспективных линий, поднимающей человека с низшего уровня удовлетворения потребностей на более высокие ступени социального характера. Система перспективных линий, включающая в себя близкие, средние и дальние перспективы коллектива и каждого ребёнка в технологии управления А.С. Макаренко является главным инструментом побуждения личности к развитию и саморазвитию.

На каждом управленческом этапе А.С. Макаренко использует свои, талантливые технологии управления развитием личности. Это целеполагание, оригинальные приемы и методы педагогического воздействия, опора на потребности ребёнка, на создание для него «завтрашней радости», игра, самоуправление, перспективные линии, вовлечение воспитанников в производственную деятельность, различные способы мотиваций поведения и т.д. Таким образом, посредством управления процессом воспитания в учреждениях Макаренко создается уникальная воспитательная система, главным результатом которой является «формирование человеческого характера».

В далекие 1920-30-е гг., когда науки о социальном управлении в России ещё не существовало, А.С. Макаренко уви-

дел путь к решению организационных задач «педагогического производства» в создании специальных управленческих технологий. Его работы содержат богатейший арсенал этих технологий.

У него нет специальных инструкций по руководству и управлению, но на каждой странице его произведений присутствует образ руководителя, отличающегося особым стилем управления, особой манерой обращения с людьми и способами проявления власти, опирающегося на определённые управленческие принципы. По сути, труды А.С. Макаренко являются учебниками для педагогических руководителей, в которых последовательно раскрываются все их управленческие функции.

Литература

1. *Азаров Ю.П.* Искусство воспитывать: Кн. для учителя / 2-е изд. испр. и доп. — М.: Просвещение, 1985. — 448 с.
2. *Богги Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — 816 с.
3. *Караковский В.А.* Воспитание? Воспитание... Воспитание!: Теория и практика школьных воспитательных систем // В.А. Караковский, Л.И. Новикова, Н.Л. Селиванова / Под ред. Н. Л. Селивановой. Изд. 2-е, доп. и перераб. — М.: Пед. общ. России, 2000. — 256 с.
4. *Конаржевский Ю.А.* О путях совершенствования управления школой: Метод. указания по совершенствованию управления школой / Магнитогорск, 1975. — 56 с.
5. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ как основа управления школой: Учеб. пособие. — Челябинск: ЧГПИ, 1978. — 102 с.
6. *Макаренко А.С.* О коммунистическом воспитании. — М.: АПН РСФСР, 1952. — 634 с.
7. *Макаренко А.С.* Педагогическая поэма / Сост., вступ. ст., примеч., коммент. С. Невская. — М.: ИТК, 2003. — 736 с.
8. *Селевко Г.К.* Социально-воспитательные технологии / Г.К. Селевко, А.Г. Селевко // Школьные технологии. — 2002. — №3. — 176 с.
9. *Словарь по социальной педагогике: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Авт.-сост. Л.В. Мардахаев.* — М.: Академия, 2002. — 368 с.
10. *Третьяков П.И.* Практика управления современной школой. — М.: МГПИ, 1995. — 201 с.