

ИДЕИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ А.С. МАКАРЕНКО

В переводной литературе, посвящённой эволюции управленческой мысли, Антон Семёнович Макаренко не упоминается. Впрочем, зарубежные издания вообще не содержат сведений о российских моделях научного менеджмента. Но удивительно, что о существовании таких моделей умалчивается даже в немногочисленных отечественных источниках. А об А.С. Макаренко мы привыкли читать и думать только как о выдающемся педагоге. Однако этот талантливый человек настолько универсален, что сегодня мы можем говорить о нём как об учёном и с позиций научного управления. И это не дань моде, а скорее веление времени.



Нина Санникова,
заведующая кафедрой социальной педагогики и психологии Социального института Российского государственного профессионально-педагогического университета, кандидат педагогических наук

Общеизвестно, что Антон Семёнович Макаренко создал и претворил в жизнь новую для своего времени педагогическую систему. В те годы она не вписывалась в рамки общей социальной системы. Многочисленные исследователи его психолого-педагогического творчества приводят тому множество объяснений. Сам же А.С. Макаренко в письме к А.М. Горькому от 18 апреля 1928 года говорит об этом так: «А меня едят даже не за ошибки, а за самое дорогое, что у меня есть, — за мою систему. Её вина только в том, что она моя, что она не составлена из шаблонов»¹.

Действительно, нешаблонное в этой системе — многое. Но, возможно, главное, что противоречило установкам того времени, — это заложенная в ней модель управления. Разработанная на фундаментальной психолого-педагогической основе и претворённая в детском учреждении, она имела не только педагогическую, но и общесоциальную значимость. Эта глубоко демократичная система управления, основанная на принципах гуманизма, уважения к человеку, веры в его силы и возможности, направлена на развитие личности ребёнка как активного субъекта воспитания. Какие же управленческие позиции А.С. Макаренко позволяют нам говорить о нём не только как о талантливом педагоге, но и как об учёном-управленце?

Считается, что появление такого научного направления, как социальный менеджмент, тесно связано с противоречиями в обществе, таящими в себе возможности социальных взрывов и катастроф². 20–30-е годы XX века, когда А.С. Макаренко создаёт свои главные педагогические произведения, — время для России непростое, полное социальных противоречий. Смена идеологий, рост беспризорности, разгул преступности, в том числе и детской, требовали кардинальных перемен не только в подходах к воспитанию молодого поколения, но и к управлению педагогическими процессами. Таким образом, ситуация в России предопределила появление человека, способного совершить революцию в развитии педагогической мысли и педагогического управления. И он появился в лице А.С. Макаренко.

Примечательно, что начало развития научного менеджмента приходится именно на первые десятилетия XX века. Так, его первая научная модель — «Рациональные цели» Ф. Тейлора — появилась в 1911 году. А в 20–30-е годы увидели свет такие модели,

¹ Макаренко А.С. О воспитании. М., 1998. С. 7.

² Социальный менеджмент / Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. М.: Высш. шк., 2002. С. 6.



как «Внутренние процессы» (классическая или административная школа в управлении) и «Человеческие отношения».

В них представлены новые подходы к управлению организациями, направленные на интенсификацию промышленного производства через совершенствование управления системами и процессами. Вряд ли российский педагог знал тогда о них, слишком мала такая вероятность. Однако анализ работ А.С. Макаренко показывает, что почти в то же самое время он разрабатывает свою концепцию менеджмента, но для *управления «педагогическим производством»*. При этом весьма показательно, что взгляды педагога на управление организацией часто перекликаются с идеями различных школ менеджмента, в том числе и тех, которые возникли значительно позже — с 1950 года по настоящее время: «поведенческих наук», «системных концепций» и др.

Менеджмент — это часть социального управления, которая рассматривает «достижение целей, задач общества, организации с помощью определённых методов, действий, направленных на получение конечного результата»³. Этот термин имеет широкий смысловой диапазон, он означает: «1) социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества; 2) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в производственной и непроизводственной сферах; 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления общественным производством (управленческие структуры, систему и механизм межличностных отношений, стимулирование и мотивацию трудовой деятельности, организационное поведение и т.п.)»⁴.

В последние два десятилетия активизировалась и российская школа социального управления, которая выделяет такое направление, как «*образовательный*» или «*педагогический менеджмент*». Но в 20-е годы прошлого века

в научной российской литературе английский термин «менеджмент» даже не был представлен. А.С. Макаренко скорее всего и не подозревал о существовании этого понятия, как и о том, что своими трудами закладывает основы российского педагогического менеджмента. Об этом не пишут и не говорят, во-первых, потому, что сам Антон Семёнович не обобщил и не систематизировал своих управленческих взглядов и позиций. Он не написал ни специальных книг, ни даже статей по педагогическому менеджменту. Возможно, просто не успел этого сделать. Тем не менее всё его психолого-педагогическое наследие пронизано идеями управленческого характера. Но они так тесно переплетены с педагогическими проблемами, что порой отождествляются с ними. Во-вторых, социальный менеджмент в нашей стране только начинает формироваться как научная дисциплина. Только в последние годы в России появились зарубежные и отечественные научные источники, позволяющие по-новому взглянуть на решение управленческих проблем в педагогической области и увидеть их в развитии.

Мы часто называем А.С. Макаренко педагогом будущего. Это будущее — и наш сегодняшний день, в котором Макаренко-управленец удивительно современен. Научное мышление позволило Макаренко определить новые подходы к организации педагогического процесса в далёкие 20-е годы. Подходы, которые тогда многими были не поняты и неверно истолкованы. Так, во времена, когда все говорили о коммунистических идеалах, Антон Семёнович заявлял, что «от педагога-теоретика требуется решение проблемы не идеала, а путей к этому идеалу»⁵, что организация педагогического процесса должна иметь логику, при которой «для воспитания строителя-большевика и убеждённого буржуазного деятеля сплошь и рядом может пригодиться один и тот же список приёмов, как требуется одинаково кирпич, бетон, железо, дерево и для постройки храма, и для постройки рабочего клуба»⁶.

3

Там же. С. 33.

4

Там же. С. 76.

5

Макаренко
А.С. О воспитании. М.,
1998. С. 28.

6

Макаренко
А.С. О коммунистическом
воспитании. М.,
1952. С. 134.



А.С. Макаренко много внимания уделял вопросам педагогической технологии. Но и здесь многие его взгляды оказались чуждыми педагогическому «Олимпу», поскольку в них превалируют управленческие позиции, частые аналогии с производством и технологической логикой. Педагог сетует на отсутствие технологического процесса, учёта операций, конструкторской работы, нормирования, контроля, допусков и браковки. На этом основании его обвиняют в создании механистической теории⁷. А он просто рассматривает педагогические технологии как руководитель, которого не устраивает, что в «педагогическом производстве» нет технологической логики, что оно всегда строится «по логике моральной проповеди». «Успех нашей работы, — говорит он, — зависит от бесчисленного количества обстоятельств: педагогической техники, снабжения, качества материала»⁸. При этом объектами педагогической техники он считает «материальную сферу, вопросы производства, вопросы хозяйствования» и т.д.⁹

«В американском учебнике для студентов по курсу менеджмента ему даётся следующее определение: менеджмент — это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей»¹⁰. Опыт А.С. Макаренко как руководителя связан именно с оптимизацией всех ресурсов организации для достижения поставленных целей. И его теоретические обобщения на основе этого опыта представляют огромный интерес с позиций современного социального менеджмента.

Идея о направленности менеджмента на поиск наиболее эффективных путей достижения целей организации — общая для всех школ менеджмента. И в работах А.С. Макаренко эта идея стоит на первом месте.

В теории управления существует понятие «дерево целей». Это один из способов упорядочения целей. Такое «дерево»

даёт возможность руководителю видеть общую стратегию управления системой и ставить конкретные задачи на основе общей идеи. Педагог-теоретик А.С. Макаренко разрабатывает уникальное для педагогики «дерево целей», которое стало для него основой управления педагогической системой, а для нас — образцовым подходом к целеполаганию. В работах Антона Семёновича нет схематического изображения «дерева целей». «Мне кажется, — пишет он, — что эта тема достойна усилий нескольких учёных и в особенности усилий наших наркомпросов, когда для воспитательского корпуса будет приготовлена папка «чертежей» — личных, типовых, коллективных»¹¹. Однако система целеполагания описана педагогом и её можно условно изобразить в виде схемы (см. рис.).

«Дерево целей» вырастает из социального заказа, так как, по мнению А.С. Макаренко, «проектировка личности как продукта воспитания должна производиться на основании заказа общества»¹². «Дерево» имеет два «ствола». Один символизирует организационную (управленческую) цель, другой — воспитательную. Они связаны между собой не только «корневой» основой. Воспитательная цель воплощает стратегию воспитания и выходит на программу развития личности, формирование характера человека. Но она может быть решена только через реализацию цели управленческой, которую А.С. Макаренко понимает как создание единого воспитывающего коллектива. По его концепции, «правильное советское воспитание должно быть организовано путём создания единых, сильных, влиятельных коллективов»¹³. «Если в моём представлении отдельные личности будут насыпаны, как отдельные горошины, без коллективного масштаба, если я буду подходить к ним без этой коллективной мерки, я с ним не справлюсь», — пишет А.С. Макаренко¹⁴.

Педагог-теоретик разрабатывает теорию организации воспитательного коллектива именно с управленческих

7

Макаренко А.С. Педагогическая поэма // Соч.: В 7 т. Т. 1. М., 1958. С. 588.

8

Макаренко А.С. О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 119.

9

Там же. С. 132.

10

Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачёва Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М.: Центр, 1998. С. 10.

11

Макаренко А.С. О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 121.

12

Макаренко А.С. О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 119–120.

13

Там же. С. 266.

14

Там же. С. 317.

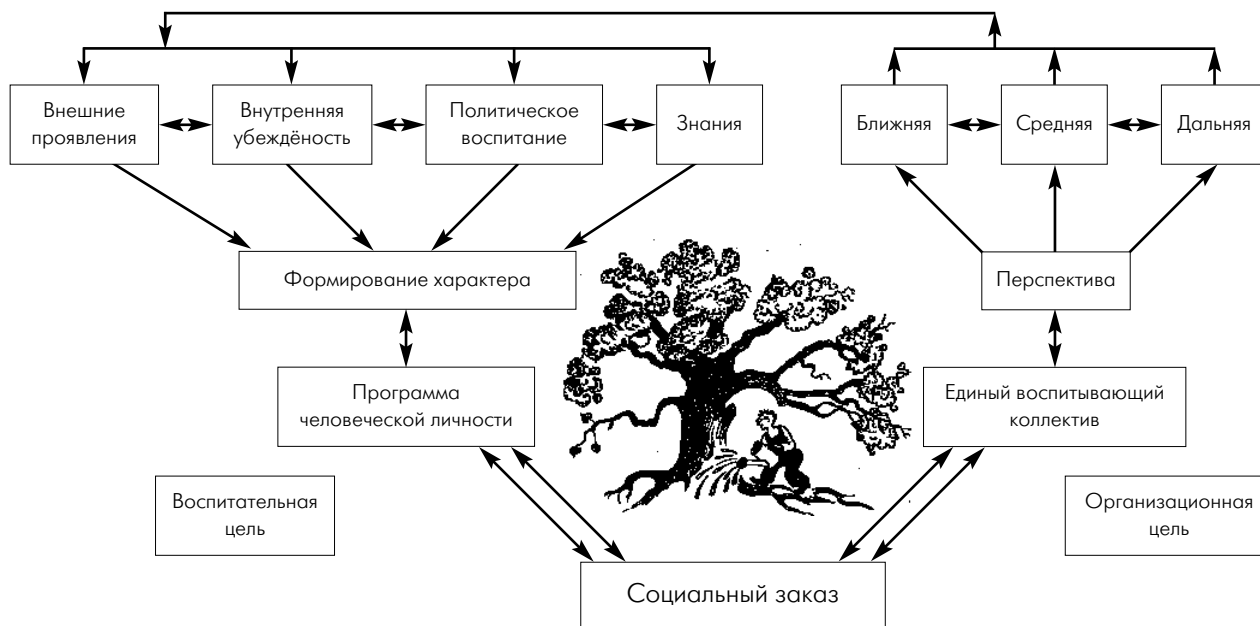


Рис. «Дерево целей» А.С. Макаренко

15

Там же. С. 64.

16

Макаренко А.С. О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 419.

17

Там же. С. 417.

18

Макаренко А.С. Педагогическая поэма // Соч.: В 7 т. Т. 1. М., 1958. С. 567.

позиций. Чтобы коллектив учреждения стал средством воспитания каждой личности, им нужно грамотно и целенаправленно управлять. «Коллектив является воспитателем личности... Это вовсе не значит, что мы, педагоги и вообще взрослые руководители коллектива, стоим в стороне и только наблюдаем, — читаем мы у Макаренко. — Как раз нам приходится каждую минуту мобилизовать нашу мысль и опыт, наш такт и волю, чтобы разобраться в многообразных направлениях, желаниях, стремлениях коллектива и помочь ему советом, влиянием, мнением, а иногда даже и нашей волей»¹⁵.

Логика развития коллектива как средства воспитания продумана учёным настолько основательно и психологически точно, что она сохранила актуальность и в наши дни. Самыми важными в этой логике А.С. Макаренко считает такие аспекты:

1. «Коллектив учителей и коллектив детей — это не два коллектива, а один коллектив и, кроме того, коллектив педагогический»¹⁶. Любой вопрос «не может быть разрешён на одной паре... когда с одной стороны стоит воспита-

тель, а с другой — воспитанник. ... Есть школа, организация, коллектив, общий стиль работы» с детьми¹⁷, при котором учитель — это «боевой товарищ, борющийся вместе с ними и впереди их за все идеалы первоклассного советского детского учреждения».

2. Коллектив должен развиваться по определённым законам, главный из которых — «закон движения коллектива», т.е. достижение уже намеченных и постановка более далёких и ценных перспектив по пути к «завтрашней радости». «В педагогической технике, — пишет А.С. Макаренко, — эта завтрашняя радость является одним из важнейших объектов работы. Сначала нужно организовать самую радость, вызвать её 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 примитивного удовлетворения каким-нибудь пряником до глубочайшего чувства долга»¹⁸.

3. Правильная организация коллектива тесно связана не только с организацией перспектив, но и с претворением



личных целей в общественные. При этом достигается полная гармония личных и коллективных целей.

4. Детский коллектив, как и любой другой, должен быть полноправным явлением общественной жизни. «Наш детский коллектив решительно не хочет жить подготовительной жизнью к какой-то будущей жизни, — читаем у А.С. Макаренко, — он не хочет быть *явлением только педагогическим...* (курсив мой. — Н.С.). Отдельные члены коллектива не рассматривают себя как «зародыш будущих личностей». «Естественно и нам стать на такую точку зрения и считать наших воспитанников полноправными гражданами советских республик. Как полноправные граждане они имеют право на участие в общественном труде — по своим силам. Они и участвуют, и участвуют *не в педагогическом порядке, а в рабочем*, т.е. не портят материал, а производят нужные вещи не из идеалистических соображений альтруизма и нестяжания, а из стремления к заработку и своего, и коллектива, и за свою работу они отвечают по всей строгости производства» ... Из этого основного нашего взгляда на детский коллектив проистекают и все наши методы. Мы даём детскому или юношескому коллективу школу, рабфак, завод, инженеров, промфинплан, зарплату, обязанности, работу и право ответственности»¹⁹.

Таким образом, через коллектив и коллективный производительный труд формируются человеческие характеры с такими жизненными установками, которые могут вызывать только гордость и уважение.

Наряду с целеполаганием все школы социального менеджмента отводят важное место принципам управления. Анализ работ А.С. Макаренко показывает, что и он придавал этим принципам огромное значение. Однако управленческие принципы, как и другие положения менеджмента, Антон Семёнович не обобщал и не систематизировал, поэтому макаренковеды рассматривают их за-

частую как воспитательные. И тем не менее управленческие принципы в его работах просматриваются совершенно отчётливо. Причём знаменательно, что их осмысление педагогом идёт в русле классического менеджмента. Возьмём для сравнения 14 знаменитых принципов менеджмента Анри Файоля (представителя классического менеджмента): «1. Разделение труда. 2. Полномочия и ответственность. 3. Дисциплина. 4. Единоначалие. 5. Единство направления. 6. Подчинённость личных интересов общим. 7. Вознаграждение персонала. 8. Централизация. 9. Скалярная цепь. 10. Порядок. 11. Справедливость. 12. Стабильность рабочего места для персонала. 13. Инициатива. 14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала»²⁰.

Рядом с этими принципами вместе с именем А. Файоля вполне можно поставить имя А. Макаренко. Конечно, в содержании принципов есть некоторые различия. Например, по-разному трактуются принципы дисциплины, единоначалия, вознаграждения, централизации. Но только потому, что у одного они связаны с промышленным производством, а у другого — с педагогическим. Так, у А. Файоля «дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работником»²¹, а у А. Макаренко «это явление нравственное и политическое», связанное с общественной моралью²². Для Антона Семёновича дисциплина в коллективе — это прежде всего высокий уровень сознательности и «полная защищённость, полная уверенность в своём праве, путях и возможностях именно для каждой отдельной личности»²³. Единоначалие же как принцип управления у него относится не только к руководителю учреждения, но и широко распространяется на организацию взаимоотношений в первичных коллективах, где каждый должен *уметь* и приказывать товарищу, и в других условиях подчиниться его требованиям. «Я все 16 лет своей работы употребил на реше-

19

Макаренко А.С.
О коммунистическом воспитании. М., 1952.
С. 65.

20

Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1995.
С. 68.

21

Там же. С. 68.

22

Макаренко А.С.
О коммунистическом воспитании. М., 1952.
С. 278.

23

Там же. С. 281.



24

Макаренко А.С.

О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 442.

25

Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1995. С. 68.

26

Макаренко А.С.

О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 418.

27

Макаренко А.С. Педагогическая поэма // Соч.: В 7 т. Т. I. М., 1958.

28

Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента; Пер. с англ. М.: Дело, 1995. С. 68.

29

Макаренко А.С.

О коммунистическом воспитании. М., 1952. С. 427.

30

Там же. С. 426–427.

31

Там же. С. 225.

ние этого труднейшего вопроса и пришёл к такому убеждению, что во главе первичного коллектива должен быть обязательно единоначальник, одно лицо, которое по типу своей власти как единоначальник всё-таки не является диктатором, но которое в то же время является уполномоченным этого коллектива», — пишет А.С. Макаренко²⁴.

Полная солидарность у Макаренко и Файоля проявляется в вопросе о полномочиях и ответственности. «Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть её составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность», — пишет А. Файоль²⁵. Но реализация принципа «полномочия и ответственности» (как, впрочем, и всех остальных принципов) у руководителя-педагога связана прежде всего с формированием коллективных отношений и воспитанием человеческих характеров. Для него «коллектив — это социальный живой организм, который потому и организм, что он имеет органы, что там есть *полномочия, ответственность*, соотношение частей, взаимозависимость, а если ничего этого нет, то нет и коллектива, а есть просто толпа или сборище»²⁶. «Ответственность за ведро и тряпку для меня такой же токарный станок, пусть и в последнем ряду. Но на нём обтачиваются крепёжные части для важнейшего человеческого атрибута: чувства ответственности»²⁷.

А. Файоль о принципе централизации говорит так: «Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о *правильной пропорции* между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обещает лучшие возможные результаты»²⁸. Этому принципу уделял внимание и А.С. Макаренко, особенно такому вопросу, как правильные пропорции цент-

рализации. Считая, «что всю воспитательную и хозяйственную власть необходимо объединить в одних руках», он использует её так, чтобы «сохранить качество детского коллектива» как главного организатора и воспитателя²⁹. Так, при едином руководящем «центре» в лице А.С. Макаренко все главные вопросы коллективной жизни в его воспитательных учреждениях решали сами воспитанники. В его произведениях примеров тому великое множество. «Я имел право в колонии исключить воспитанника, но я никогда этим без общего собрания не воспользовался», — пишет он. — Я считаю, что общее собрание нужно не столько для того, чтобы наложить правильное наказание, сколько для того, чтобы каждый член общего собрания считал себя ответственным за решение. Вот это переживание ответственности воспитывается в коллективе с наибольшим трудом, но зато, когда оно воспитано, оно творит чудеса»³⁰.

Принцип А. Файоля «Стабильность рабочего места для персонала», касающийся текучести кадров, в теории А.С. Макаренко обозначен как «длительность педагогического коллектива». Он подробно разработан и не нуждается в комментариях, здесь достаточно одной цитаты, чтобы подчеркнуть его значимость: «Успех воспитателя зависит от того, насколько он старый член коллектива, сколько им заложено в прошлом сил и энергии, чтобы вести коллектив, и если коллектив педагогов будет моложе коллектива воспитанников, естественно, что он будет слаб»³¹.

Вряд ли нужно комментировать все принципы Файоля, как в зеркале отражённые в теории Макаренко. Для нас важно, что эти принципы свидетельствуют о непосредственной причастности учёного-педагога к такой области, как социальный менеджмент.

Можно говорить даже не о причастности, а об управленческом феномене А.С. Макаренко и его теории. Ведь многие идеи управления, апробированные им



на практике в 20-е годы прошлого столетия, находят воплощение в разных школах социального менеджмента в более поздние периоды. Яркий тому пример — «школа человеческих отношений» (1930—1950). Известно, что Мери Фоллетт и Элтон Мэйо — самые крупные авторитеты этой школы — создают концепцию человеческих отношений, которая «внесла значительный вклад в наши знания о процессе управления»³². В этой концепции ключевая роль в достижении производственных целей отводится социальному и человеческому фактору. Главные её идеи связаны с развитием умений подчинённых и расширением их властных полномочий, с организацией групповой деятельности самоуправления и с учётом человеческой психологии и человеческих потребностей, с повышением ответственности каждого за общие результаты, с развитием лидерства и т.д.³³ А ведь именно эти идеи лежали в основе управленческой деятельности А.С. Макаренко в 20-е годы.

Читаем в книге «Основы менеджмента» Д. Бодди и Р. Пэйтона: «Рассматривая вопросы лидерства, М. Фоллетт отмечала, что лидерство переходит от одного человека к другому в зависимости от ситуации, которая определяет, что должно быть сделано, но не кто обязан это делать. Роль лидера должен взять на себя индивид, который лучше других понимает возникшие проблемы и предлагает пути преодоления трудностей»³⁴.

В практике А.С. Макаренко эта идея отражена в организации групповой производственной и хозяйственной деятельности, когда при формировании трудовых отрядов постоянно назначаются новые командиры и «лидерство переходит от одного человека к другому». Такая система позволяет не только эффективно организовать труд, но и решать воспитательные задачи, связанные с формированием лидерских качеств воспитанников, ответственности перед коллективом, что для педагога также имеет огромное значение. Эта система

помогает воспитать человека, «способного быть командиром в любой отрасли нашей работы», — пишет А.С. Макаренко³⁵.

Концепция школы человеческих отношений, не отрицая требовательности к людям, занятым в производственной сфере, *настаивает на уважении* к ним. Этот принцип требовательности по отношению к детям при уважительном к ним отношении — ведущий в теории А.С. Макаренко.

Иногда невольно возникает даже такая мысль: а не под влиянием ли А.С. Макаренко начали развиваться управленческие идеи школы человеческих отношений? Конечно, это не так, ведь труды нашего педагога тогда ещё не были опубликованы. Просто Антон Семёнович независимо от других создал в своё время *свою школу человеческих отношений*.

Говоря о Макаренко, мы постоянно оперируем словом «система»: «педагогическая система», «система педагогических средств», «система воспитания», «система самоуправления» и т.д. Это далеко не случайно. К рассмотрению всех педагогических явлений и процессов он подходил с системных позиций, считая, что «нарушенная в своей органической цельности система делается больной системой»³⁶. И свои воспитательные учреждения он создавал как открытые системы, активно взаимодействующие с окружающим социумом. А между тем применение теории систем в управлении началось только в конце 1950 годов.

«Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это *способ мышления* по отношению к организации и управлению»³⁷. Системный способ мышления позволил педагогу и руководителю А.С. Макаренко разработать модель своей управленческой школы, удивительным образом отразившей в себе лучшие идеи разных школ социального менеджмента. К сожалению, она пока не изучена и ещё ждёт своих исследователей. **НО**

32

Бодди Д., Пэйтон Р.
Основы менеджмента /
Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер,
1999. С. 78–31.

33

Там же. С. 78–83.

34

Там же. С. 80.

35

Макаренко А.С.
О коммунистическом
воспитании. М., 1952.
С. 68.

36

Там же. С. 135.

37

Социальный менеджмент: Учеб. пособие /
В.Н. Иванов,
В.И. Патрушев,
Н.С. Данакин и др.;
Под ред. В.Н. Иванова,
В.И. Патрушева.
2-е изд., перераб.
и доп. М.: Высш. шк.,
2002. С. 79.