

МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И. Адизеса и А.С. Макаренко

Преемственность и развитие

Елена Юрьевна Илалудинова,
доцент Нижегородского государственного университета,
кандидат педагогических наук

С давних времён в нашей культуре и науке пренебрегают отечественным опытом и знанием, преклоняясь перед иностранным. Библейское «Нет пророка в своём отечестве» не останавливает нас в поисках истинно мудрого и правильного где-то в далёких странах. Такое пренебрежение к отечественному в образовании и в советское время, и сегодня мы во всей полноте можем наблюдать в отношении к А.С. Макаренко, классику отечественной и мировой педагогики.

• нововведения • методология управления • интеграция • авторитаризм и демократические формы управления • система полномочий • лидерские качества

Современная российская действительность пронизана нововведениями зарубежного происхождения. Управление образованием в нашей стране ориентировано на американскую систему менеджмента, переносит эту систему на российскую почву как идеальный образец без всякого анализа отечественного исторического опыта и без интеграции с его положительными достижениями в сфере управления. Зарубежное влияние проявляется в тенденции переноса специальной терминологии в русский язык, хотя необходимость преемственности в развитии любого социального института вряд ли кто-то станет отрицать.

Интеграция

Приоритетность интеграции лучших образцов отечественного и западного опыта в создании российской

системы управления подчёркивается основателем современной американской теории менеджмента И. Адизесом (Институт Адизеса, США). «Гуру» менеджмента, как называют И. Адизеса, консультирующий правительства и частные организации в 50 странах, рассматривает такую интеграцию как необходимую составляющую и основу развития менеджмента в России и модернизации страны.

И. Адизес в выступлении на пленарном заседании XI Международного инвестиционного форума в Сочи в сентябре 2012 г. отметил большое значение «Педагогической поэмы» А.С. Макаренко для своего становления. Это даёт нам основания для сопоставительного анализа методологии управления А.С. Макаренко и И. Адизеса с целью выявить преемственность новой американской методологии менеджмента и системы управления коллективом, разработанной российским классиком педагогики.

Анализ базисных концепций, ключевых подходов и понятий новой методологии «коллективного» менеджмента и наследия А.С. Макаренко показывает определённое родство идей при наличии очевидной специфики, обусловленной сферой их разработки и применения.

Есть основания отметить и универсальность методологии управления, созданной этими социальными деятелями, активно изменяющими сложившиеся устои. В своё время макаренковские принципы управления педагогическим учреждением были достаточно полно реализованы в 1980-х годах в создании уникальной демократической системы управления на основе бригадного подряда. И. Адизес также доказывает своим 44-летним опытом применимость его методологии управления в сферах личной и семейной жизни, управления страной, а не только в управлении (менеджменте) компаний.

Перенос методологии управления педагогическим учреждением А.С. Макаренко на методологию менеджмента компании и практически на любую сферу социальной действительности объясняется спецификой¹ учреждений А.С. Макаренко: это была не традиционная «школа учёбы», а «производственная коммуна, обязанная богатеть», непосредственно связанная с жизнью ближайшего социума и всей страны.

Остановимся на центральном методологическом основании системы управления А.С. Макаренко, выявленном и обоснованном А.А. Фроловым — сочетании административного управления и самоуправления в одной сложной системе. Речи, убеждения, уговаривания, дискуссии — с одной стороны, с другой — «строгий порядок, точное распоряжение и быстрое действие»². Опыт освоения и разработки наследия А.С. Макаренко показал, что именно

¹ Кушниц А.М., Илалдинова Е.Ю. Школьный минитехнопарк и детско-взрослое образовательное производство: понятийно-сущностной аспект // Народное образование. 2012. № 4.

² Макаренко А.С. Очерк работы Полтавской колонии им. Горького // А.С. Макаренко: школа жизни, труда, воспитания: Учеб. книга по истории, теории и практике воспитания. Ч. 1 / Сост. А.А. Фролов, Е.Ю. Илалдинова. Н. Новгород, 2007.

эта интеграция вызывает наибольшие сложности в восприятии, понимании и практической реализации его системы управления. История даёт нам в качестве примеров негативные результаты преувеличения роли либо административного управления, либо самоуправления как проявления демократии, в жизнедеятельности различных организаций, в частности коллективов учебно-воспитательных учреждений.

В свою очередь И. Адизес в центр новой методологии менеджмента тоже ставит идею интеграции диктата и демократии; эта интеграция рассматривается в рамках философского дуализма. Демократические формы в управлении служат для выработки правильных стратегических решений, основаны на консолидации руководителей учреждения и их подчинённых. Здесь широко используются собрания-совещания для принятия решений на основе обмена мнениями специалистов; каждый имеет возможность высказаться, убедить других в правильности своего варианта решения проблемы. Диктат в управлении оптимален на этапе воплощения в жизнь принятого решения.

Именно такая двойственная система управления и обеспечивает его эффективность, т.е. жизнеспособность всего управляемого коллектива. Как живой организм, коллектив также рассматривается в педагогической концепции А.С. Макаренко, выделившего этапы и условия его развития.

Более того, «двойственная система» И. Адизеса в управлении коллективом и проблема балансирования двух её составляющих как процессуальная характеристика менеджмента соотносима с идеями А.С. Макаренко о «параллельности» и его постановкой и разрешением проблемы «меры» в организации жизнедеятельности коллектива как основы воспитания. Идея интегративности рассматривается как основа воспитательной

системы А.С. Макаренко, как важнейшая уникальная специфическая особенность макаренковской педагогики.

Командный подход

Вариант совмещения этих двух противоречащих друг другу начал (авторитаризм и демократия) И. Адизес видит в командном подходе к управлению. Он говорит о взаимодействующей команде управленцев, реализующих авторитарные и демократические модели взаимодействия. Средством для поиска оптимального решения проблем И. Адизес считает собрание специалистов.

Система полномочий

В свою очередь в учреждениях А.С. Макаренко общие собрания всего коллектива проводятся ежедневно. Каждый член коллектива не только в курсе принимаемых управленческих решений, но имеет возможность повлиять на них, поделиться сомнениями, мыслями в рамках регламента работы собрания. Система управления учреждением А.С. Макаренко отличается сложной системой полномочий. Высший орган управления — Общее собрание; исполнительные органы управления — Совет командиров, а также ответственный дежурный по учреждению (например, пара — молодой неопытный педагог и старший воспитанник) выполняют функции взаимодействия. В этом же ключе А.С. Макаренко решает проблему состава педагогического коллектива с точки зрения единства коллектива педагогов и воспитанников в работе «Длительность педагогического коллектива, самостоятельность и ответственность в едином хозяйственно-трудовом коллективе педагогов и воспитанников»³.

Говоря о специфике процессов принятия решений и их осуществления, об особеннос-

³ А.С. Макаренко: школа жизни, труда, воспитания. Учеб. книга по истории, теории и практики воспитания. Ч. 2 / Сост. А.А. Фролов, Е.Ю. Илалтдинова. Н. Новгород, 2008.

тях порождения идеи и её реализации в жизни, И. Адизес чётко видит ту грань сознания и поведения, которую А.С. Макаренко называл «канавкой», требующей заполнения опытом. Хорошее решение не гарантирует то, что оно будет реализовано. Формирование идеи и её воплощение в практике находятся под воздействием различных факторов. И А.С. Макаренко, и И. Адизес разрабатывают комплекс мер, обеспечивающих реализацию принятых в результате общего обсуждения решений, т.е. обеспечивают эффективность деятельности учреждения в чётко организованном административном управлении. У А.С. Макаренко эта двойственность прекрасно показана в эпизоде «Завоевание Куража».

Преимственность идей

Преимственность с макаренковскими идеями мы видим в таких используемых И. Адизесом понятиях, как взаимное доверие, взаимное уважение, распределение ответственности. Он ставит проблемы формирования и сохранения доверия, понимания роли заработной платы с точки зрения не награды, поощрения, а мотивации и демотивации.

И А.С. Макаренко, и И. Адизес видят суть жизни коллектива в развитии, движении, решении проблем — это норма; стабильность — пауза в развитии, путь к смерти, отклонение от нормы.

Лидерские качества

В их методологию управления заложена идея обучения членов коллектива управленческим навыкам принятия и осуществления решений и ответственности. Хороший руководитель не даёт готовые решения проблем, с которыми приходит к нему подчинённый. Эффективный руководитель одобряет или нет то решение проблемы, которое предлагает ему подчинённый. Это залог того, что ответственность за

реализацию собственного решения, инициативность в выполнении поставленных задач будут высокими. У А.С. Макаренко эта идея дополняется требованием формировать умения не только командовать, но и подчиняться. Это объясняется тем, что А.С. Макаренко ставит задачу формировать у каждого члена коллектива лидерские качества и умения распоряжаться и брать ответственность, в то время как И. Адизес говорит только о менеджерах разного уровня.

И. Адизес, ставя проблему лидера, подчеркивает его умение слушать других, смотреть им в глаза, говорить с ними. Отдельно рассматривается способность лидера убеждать, а не просто отдавать распоряжения. Мы знаем, как А.С. Макаренко целенаправленно шёл на активизацию дискуссий на общих собраниях, ставя на обсуждение вопросы, иногда специально провоцируя коллектив и собрание, а не единолично принимая решения. Его многолетний опыт как руководителя педагогического учреждения даёт пример оптимального сочетания демократических и авторитарных форм в управлении.

Управление педагогическим коллективом

Нереализованность идей А.С. Макаренко в управлении педагогическим коллективом объясняется тем направлением развития школы, которое последовательно развивалось советской и современной педагогикой. Это

«школа учёбы»⁴, в которой формализуется самоуправление (т.е. превращается в игру, а не в «школу жизни»), так же как и воспитание и социализация, лишённые специфической материальной основы. Школьный мини-технопарк как инновационная форма организации детско-взрослого производства обладает потенциалом для реализации полноценной «двойственной» системы управления. Кроме прочих педагогических результатов, он может стать и настоящей школой менеджеров, построенной в логике продуктивности.

Таким образом, в концепциях А.С. Макаренко и И. Адизеса мы видим постановку проблемы методологии управления в укладе жизни школы, коллектива, семьи и их системы взаимоотношений. Это тот уровень в разработке макаренковского наследия и общепедагогической проблематики, который ещё недостаточно глубоко освоен в педагогике как социально-гуманитарной науке.

Ключевая идея сочетания авторитарных и демократических начал в управлении и её варианты реализации могут стать ориентиром для совершенствования отечественных систем управления разными социальными институтами. **НО**

⁴ Кушнир А.М., Илалтдинова Е.Ю. Парадокс А.С. Макаренко // Народное образование. 2012. № 2.