

УДК 377.111.3

**НИНА САННИКОВА**

Российский государственный профессионально-педагогический университет, г. Екатеринбург, Россия

## **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВОСПИТАНИЯ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ А.С. МАКАРЕНКО**

---

В статье рассматривается одна из важнейших сторон теоретической и практической деятельности А.С. Макаренко, которая до сих пор не была предметом специальных исследований. Автором дается анализ подхода педагога к управлению процессом воспитания с позиций современного менеджмента. В результате этого анализа автор приходит к выводам о том, что в своей управленческой деятельности А.С. Макаренко руководствовался основными принципами именно программно-целевого управления, что он является первым разработчиком программно-целевого подхода к управлению процессом воспитания.

***Ключевые слова:** программно-целевое управление, дерево целей, система перспективных линий, цель, программа, управленческая деятельность, процесс воспитания, средства управления и воспитания.*

Последние 30 лет мы можем характеризовать как время системных исследований в области управленческих проблем. Одним из важнейших направлений таких исследований является программно-целевое управление. В результате его вопросы сегодня достаточно хорошо разработаны в научной литературе, главным образом, философской и экономической. В современной теории управления даже «сформировались определенные концептуальные основы программно-целевого подхода и его применения в разных сферах жизни и деятельности общества, существует даже некая программно-целевая идеология и парадигма управления» [5, с. 145].

«Программно-целевое управление» у разных авторов трактуется по-разному. Одни определяют его как методологию управления, другие – как метод или принцип управления, третьи – как особую форму и т.д. Но в основе разных позиций выделяется несколько общих существенных моментов. Главным среди них является идея целевого подхода, которая впервые была озвучена П. Друкером в монографии «Практика управления» еще в 1954 г. [1].

Программно-целевое управление находит все большее распространение на всех уровнях управления – в народном хозяйстве в целом, отраслях и регионах, объединениях и предприятиях (на мега-, макро-, мезо- и микро- уровнях).

На мегауровне разрабатываются международные проекты и программы, значимые для сообществ государств.

На макроуровне принимаются государственные и национальные проекты и программы.

На мезоуровне – уровне субъектов Российской Федерации, разрабатываются муниципальные проекты и программы.

На микроуровне принимаются проекты и программы для управления конкретными объектами: учреждениями, организациями, предприятиями.

Считается, что программно-целевое управление предназначено для решения сложных проблем общественного производства, возникающих при реализации крупномасштабных народнохозяйственных межрегиональных и межотраслевых целей. Но в последние три десятилетия оно активно внедряется и в сферу образования. В системе образования отдельные аспекты программно-целевого управления исследовались Ю.А. Конаржевским, В.С. Лазаревым, А.М. Моисеевым, М.М. Поташником, Г.Н. Сериковым, Н.С. Сунцовым, В.С. Татьянченко, Д.В. Татьянченко, П.И. Третьяковым, Т.И. Шамовой и рядом других ученых. Считая главными признаками программно-целевого управления наличие цели и программы ее достижения, все они акцентировали свое внимание на обосновании и разработке, прежде всего, этих положений. Исследования в данном направлении дали нам немало хороших образцов формирования концепций и программ развития образовательных учреждений, интересных подходов к системному анализу, целеобразованию, планированию, контролю, организации системной деятельности учреждений.

Программно-целевое управление ученые связывают с инновациями в системе образования, созданием инновационных программ и проектов по развитию образовательных учреждений и образования в целом.

В разные периоды организации российского образования создавались разные инновационные проекты. Так, первые десятилетия существования советской школы были связаны с разработкой новых подходов к воспитанию в работах Н.К. Крупской, С.Т. Шацкого, А.С. Макаренко. Они заложили основы новой педагогики, которые и сегодня для нас во многом актуальны. Но педагогическое наследие А.С. Макаренко содержит еще и богатейшие материалы управленческого характера. Анализ его трудов с позиций социального менеджмента дает нам достаточные основания, чтобы поставить его имя рядом с такими корифеями управленческой науки, как А. Файоль, А. Маслоу, Э. Мэйо [6]. Подобно Э. Мэйо, он создал свою школу человеческих отношений, руководствуясь принципами управления, идентичными знаменитым принципам А. Файоля, на основе

удовлетворения человеческих потребностей, иерархия которых удивительно сходна с концепцией А. Маслоу.

Что же касается программно-целевого управления, анализ работ А.С. Макаренко показывает, что именно его особенности проявляются во всех аспектах управленческой деятельности педагога. Так, главное положение, которым он руководствуется при создании процесса воспитания и управлении этим процессом, является его положение о целях воспитания.

«При программно-целевом управлении речь идет не просто о наличии каких-то целей (какие-то цели есть у любого управления), а о постановке комплекса взаимосвязанных, хорошо структурированных целей, ориентирующих систему и совместную деятельность людей на достижение определенных конечных и промежуточных результатов» [5, с. 158]. Впервые именно в работах А.С. Макаренко мы находим попытку всестороннего осмысления целей воспитания и подходов к целеобразованию с подобных позиций.

Программно-целевое управление начинается с выявления и четкой постановки конечных целей. По Макаренко, главная, конечная цель педагогики заключается в наибольшем приближении человека к коммунистическому идеалу [4, с. 32]. В этом идеале заключен «образ желаемого результата» [5, с. 158]. Но, по мнению Макаренко, «от педагога-теоретика требуется решение не проблемы идеала, а путей к этому идеалу» [3, с. 28]. Думая в этом направлении, педагог-теоретик сосредоточивается в своей теории и практике именно на путях достижения общей цели и создает широчайший арсенал различных средств движения к цели. К сожалению, они до сих пор недостаточно исследованы, и их далеко не просто представить и охарактеризовать все сразу в полном объеме. Поэтому мы остановимся на том, что, на наш взгляд, в данном случае является наиболее важным.

Прежде всего, по нашему мнению, это разработка А.С. Макаренко «дерева целей». В его работах оно не представлено как таковое, но при их анализе проявляется довольно отчетливо. В управлении это понятие означает упорядочение, последовательную декомпозицию целей, их согласование. При программно-целевом подходе к управлению системами наличие «дерева целей» придает особое значение, так как оно помогает четко представить стратегию и тактику управления, объединить в едином комплексе все уровни управления от «корня» до «вершины» с промежуточными целями и задачами, а также сроками и способами их реализации.

«Дерево целей» А.С. Макаренко, отражающее систему управленческой деятельности педагога, включает в себя три основных уровня (этапа), являющиеся своеобразными ступеньками при подъеме к «вершине». Они отражаются в поэтапном развитии коллектива, коллективного самоуправления, а также в системе перспективных линий, ее близкой, средней и дальней перспективах.

Если рассматривать эту систему с современных программно-целевых позиций, то она предстанет перед нами как технологическая основа «дерева целей», своеобразная матрица этого «дерева», корнем которого является социальный заказ общества [2, с. 117, 121], а вершиной – конечная воспитательная цель. Ее реализация происходит путем последовательного поэтапного решения определенных управленческих и воспитательных задач – промежуточных целей.

Управленческие задачи направлены на создание условий для достижения конечной цели: материальных, правовых, морально-психологических. Воспитательные задачи связаны с формированием конкретных личностных качеств воспитанников, поскольку, по мнению педагога, «цели нашей работы должны быть выражены в реальных качествах людей, которые выйдут из наших педагогических рук» [2, с. 119]. Эти реальные качества отражены у Макаренко в конкретной программе личности, представляющей собой обобщенный образ воспитанника («желаемый результат»), отвечающий особенностям и требованиям времени, эпохи:

«Мы желаем воспитать культурного советского рабочего. Следовательно, мы должны дать ему образование, желательно среднее, мы должны дать ему квалификацию, мы

должны его дисциплинировать, он должен быть политически развитым и преданным членом рабочего класса, комсомольцем, большевиком. Мы должны воспитать у него чувство долга и понятие чести, иначе говоря, он должен ощущать достоинство свое и своего класса и гордиться им, он должен ощущать свои обязательства перед классом. Он должен уметь подчиниться товарищу и должен уметь приказывать товарищу. Он должен уметь быть вежливым, суровым, добрым и беспощадным – в зависимости от условий его жизни и борьбы. Он должен быть активным организатором. Он должен быть настойчив и закален, он должен владеть собой и влиять на других; если его накажет коллектив, он должен уважать и коллектив и наказание. Он должен быть веселым, бодрым, подтянутым, способным бороться и строить, способным жить и любить жизнь, он должен быть счастливым. И таким он должен быть не только в будущем, но и в каждый свой нынешний день» [2, с. 62].

В этой модели главная стратегическая цель воспитания декомпозируется в конкретных задачах, на которые должно ориентироваться управление воспитательным процессом.

Отличительными чертами комплексных целевых программ, как особого инструмента управленческой деятельности, по мнению исследователей-специалистов, являются:

- стратегический характер программ, их направленность на решение наиболее важных, судьбоносных для организации стратегических задач;
- ярко выраженная инновационная направленность программ и проектов;
- прогностичность, направленность на будущее, на реализацию прогнозируемых потребностей, социального заказа;
- опора на идеологию системного подхода, системное понимание объекта управления;
- жестко структурируемая технология.

Эти черты полностью присущи воспитательной концепции А.С. Макаренко, заложенной в его системе перспективных линий. Ее лейтмотивом является именно устремленность в будущее, по которой «воспитать человека – значит воспитать у него перспективные пути» [2, с. 217], по которой стратегия управления формированием личности «доводится до перспектив всего Союза» [2, с. 217], а «будущее Союза, его движение вперед является самой высокой ступенью в деле организации перспективных линий; не только знать об этом будущем, не только говорить о нем или читать, но всеми чувствами переживать движение вперед нашей страны, ее работу, ее успехи» [2, с. 223]. И если, по Макаренко, «истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость» [2, с. 216-217], то эта радость должна быть организована воспитателем «от простейшего примитивного удовлетворения до глубочайшего чувства долга» [2, с. 217].

Система перспективных линий является у Макаренко действенным инструментом перевода личных целей воспитанников в цели более высокого порядка, связанные с интересами коллектива, страны. Это принципиально важно, так как заложено в конечной цели воспитания, определяющей стратегию управления на всех уровнях. Этой главной целью должен руководствоваться каждый воспитатель, чтобы «сделать из этого мальчика или девочки настоящего культурного советского человека, работника, такого работника, которого можно будет выпустить из учреждения как полезного гражданина, квалифицированного, грамотного, политически образованного и воспитанного, здорового физического и психически. Эту цель своей работы воспитатель никогда не должен забывать, буквально не забывать ни на одну минуту. И только в практическом движении к этой цели воспитатель должен иметь соприкосновение со своим воспитанником» [2, с. 234].

В системе перспективных линий отчетливо проявляется опора на идеологию системного подхода. Она четко структурирована по целям, задачам и средствам на каждом этапе управления. Каждый этап в ней опирается на предыдущий при определении последующих перспектив. В логике воспитательного процесса каждый этап связан с конечной, то есть стратегической целью. «С точки зрения этой логики мы не можем допустить никакого средства, которое не вело бы к поставленной нами цели» [2, с. 234].

При этом «никакое средство нельзя рассматривать отдельно взятым от системы. Никакое средство вообще, какое бы ни взяли, не может быть признано ни хорошим, ни плохим, если мы рассматриваем его отдельно от других средств, от целой системы, целого комплекса влияний» [3, с. 33].

На каждом этапе управления процессом воспитания в соответствии с определенной перспективой должны использоваться и определенные средства, обеспечивающие «переход от более близких к более далеким удовлетворениям» [2, с. 218]. Так, на стадии близкой перспективы формируются «личные линии». На этой стадии «оборудованные помещения и классы, теплые комнаты, удовлетворительная пища, чистая постель, полная защищенность ребенка от произвола и самодурства старших, приветливый простой тон отношений представляют тот необходимый перспективный минимум, без которого вообще трудно представить себе правильную воспитательную работу» [2, с. 218]. «Средняя перспектива заключается в проекте коллективного события, несколько отодвинутого во времени» [2, с. 221]. В практике Макаренко это коллективные походы и поездки, участие во всенародных кампаниях, празднования революционных и юбилейных дат, годовщин и т.д. Это та «завтрашняя радость», стремление к которой должно быть наполнено «радостью трудовых напряжений», значительными личными делами, приближающими радостную перспективу. Далекая перспектива связывается у Макаренко с формированием у воспитанников стремления к собственному будущему, которое должно быть достойной «частью настоящего и будущего всего нашего общества» [2, с. 218]. Наличие перспектив – это тоже средство, как управления, так и воспитания. Но важнейшим моментом в плане их достижения является использование множества других управленческих и воспитательных средств, в результате чего процесс воспитания формируется как система и системной становится сама управленческая деятельность.

В данной статье мы вовсе не беремся утверждать, что программно-целевой подход к управлению процессом воспитания в теории и практике А.С. Макаренко осуществлялся в его современном виде. Однако сегодня с полной уверенностью можно говорить о том, что этот подход уже в те далекие от нас 1920-е – 30-е годы лежал в основе его управленческой и воспитательной деятельности, что как теоретик он заложил основы программно-целевого управления в образовании.

#### Список использованных источников

1. Drucker P. The Practice of Management /P. Drucker. New York, 1954.
2. Макаренко А. С. О коммунистическом воспитании / А. С. Макаренко. Москва: АПН РСФСР, 1952. 534 с.
3. Макаренко А. С. О воспитании / А. С. Макаренко; сост. и авт. вступит. статьи В. С. Хелемендик. Москва: Политиздат, 1988. 256 с.
4. Павлова М.П. Педагогическая система А.С. Макаренко и современность / М.П. Павлова. Москва: Вышш. школа, 1980. 287 с.
5. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: пособие для руководителей образоват. учреждений и территориальных образоват. систем / под ред. А.М. Моисеева. Москва: Пед. об-во России, 2001. 256 с.
6. Санникова Н.Г. Идеи социального менеджмента в теории и практике А.С. Макаренко / Н.Г. Санникова // Народное образование. 2006. № 6. С. 155 – 162.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2013

#### Саннікова Н.

Російський державний професійно-педагогічний університет, м. Єкатеринбург, Росія

#### ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИХОВАННЯ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ

#### А.С. МАКАРЕНКА

У статті розглядається одна з найважливіших сторін теоретичної і практичної діяльності А.С. Макаренка, яка до цих пір не була предметом спеціальних досліджень. Автором дається аналіз підходу педагога до управління процесом виховання з позицій сучасного менеджменту. В результаті цього аналізу автор приходить до висновків про те, що у своїй управлінській діяльності А.С. Макаренко керувався основними принципами саме програмно-цільового управління, що він є першим розробником програмно-цільового підходу до управління процесом виховання.

**Ключові слова:** програмно-цільове управління, дерево цілей, система перспективних ліній, мета, програма, управлінська діяльність, процес виховання, засоби управління і виховання.

**Sannikova N.**

Russian State Professional and Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia

**PROGRAM GOALS MANAGEMENT OF EDUCATION PROCESS IN THE THEORY AND PRACTICIAN**

**A.S.MAKARENKO**

In article one of the most important parties of theoretical and practical activities of A.S.Makarenko which still wasn't a subject of special researches is considered. The author gives the analysis of an approach of the teacher to management of education process from positions of modern management. As a result of this analysis the author comes to conclusions that in A.S.Makarenko's administrative activity was guided by the basic principles of a program goals management that he is the first developer of a program and target approach to management of education process.

**Keywords:** *the program goals management, a tree is more whole, system of perspective lines, the purpose, the program, administrative activity, process of education, a control facility and education.*