

УДК 37.091.4:005

АНДРІЙ ТКАЧЕНКО

ПЕТРО ВОРОНА

ОЛЕНА ЖДАНОВА-НЕДІЛЬКО

Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ: СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОНЦЕПЦІЯ А. МАКАРЕНКА

Ефективність діяльності сучасного закладу освіти значною мірою залежить від працездатності педагогічного колективу, що забезпечується насамперед якістю менеджменту, його відповідністю запитам сучасності і творчим використанням кращих управлінських набутків минулого. Констатовано, що серед останніх найбільш повного змістового висвітлення, подальшого всебічного вивчення і теоретичного узагальнення на теренах вітчизняної освіти набув насамперед управлінський досвід А.С. Макаренка. З'ясовуються причини, чому, попри свою безумовну ефективність, належної управлінської інтерпретації він досі не знайшов, залишаючись одним із не використаних ресурсів у теорії й практиці освітнього менеджменту та окреслюючи значущі напрями сучасних макаренкознавчих досліджень, і проєктуються шляхи такого використання.

Ключові слова: А.С. Макаренко, макаренкознавство, менеджмент, керівник педагогічного колективу, соціальна адаптація

Макаренкознавство як наука, освітня практика та самобутній спосіб педагогічного мислення – порівняно молода галузь, але її поприще – вже ціла історія майже безперервних та неодмінно запеклих ідеологічних, педагогічних і етичних колізій, місце постійного зіткнення максималістів: прибічників теорії і практики, поціновувачів традицій і інновацій, романтиків-ідеалістів і прагматиків. Не дивно, адже досвід Антона Макаренка надзвичайно складний передусім методологічно. Саме в особливостях підходів до вирішення виховних завдань ми маємо шукати підстави для розуміння унікальності його постаті серед плеяди провідних просвітителів людства.

Феноменальний резонанс, викликаний ідеями Макаренка в різних кутках планети, дозволяє говорити про їхній позачасовий, загальноцивілізаційний потенціал. Вважаємо, що й сьогодні досвід А. Макаренка в змозі втілювати в життя справді творчо працюючий вчитель, який виступає не лише «джерелом знань», а й великим оптимістом-вихователем, що власним життєвим прикладом, своєю громадською позицією і переконаннями впливає на свідомість і поведінку своїх вихованців. Так само й управлінський досвід видатного педагога креативний менеджер може і повинен реалізувати і в сучасних умовах.

Проте розглядати постать Антона Макаренка або як лише педагога, або ізольовано як організатора-управлінця є найбільшою методологічною помилкою в будь-якому макаренкознавчому дослідженні. Суто педагогічна результативність його інновацій є не що інше, як продукт авторського освітнього менеджменту, і разом з тим, управлінські проєкти та прагнення Макаренка виступають закономірним результатом його педагогічної творчості.

Намагаючись віднайти та осмислити чинники створеного Макаренком виховного прецеденту, дослідники неодмінно повертаються до характеристики

його як професіонала-педагога і професіонала-керівника. Серед найґрунтовніших оцінок особистості Макаренка у професійному вимірі особливий науковий авторитет мають праці І. Зязюна, Н. Тарасевич, І. Кривоноса та ін.

Спираючись на наукові дослідження та власні практичні напрацювання, визначаємо мету цієї статті як з'ясування можливостей використання управлінської концепції А. Макаренка в контексті сучасного освітнього менеджменту на засадах органічного поєднання та взаємодоповнення їхніх основних підходів та положень.

Аналізуючи з позицій організації ефективної підготовки управлінця освітньої галузі витоки управлінської майстерності А.С. Макаренка, вважаємо важливим для її об'єктивної трактовки урахування специфічних умов формування практичного досвіду цього видатного освітнього керівника та індивідуальних особливостей його управлінського професіоналізму.

Серйозний фактологічний аналіз широкого кола архівних джерел, періодики, мемуаристики, літературної та епістолярної спадщини А. Макаренка дозволив виокремити принаймні декілька визначальних умов формування його професіоналізму як менеджера: надзвичайно напружений і нерегламентований характер діяльності; безпрецедентність і новизна поставлених управлінських завдань; перманентне протистояння з численною кількістю несприятливих суб'єктивних і об'єктивних чинників; необхідність оперування великими обсягами управлінської інформації з урахуванням суперечливого характеру останньої тощо. При цьому ми змогли накреслити хоча б загальні обриси кількох сторін його управлінської кваліфікації: здатність усвідомлювати проблему і конструювати шляхи її вирішення; здатність до участі у масштабних і складних соціальних проектах; здатність оперувати матеріальними даними; здатність гармонізувати різні за характером цілі діяльності тощо.

Сучасний керівник педагогічного колективу так само працює в умовах, що далеко не завжди можна розцінювати як цілком сприятливі. Регулюючи їх управлінськими засобами, він виступає, перш за все, як педагог-менеджер, тому повинен бути висококласним фаховим управлінцем, що виконує важливі функції (за однією із класифікацій): адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регульовальну, інноваційну, дисциплінарну. Детально зупинимось на кількох з них на тлі конкретних аспектів управлінської спадщини А. Макаренка.

Так, зокрема, виховну функцію менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу цієї функції складають: принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема – у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівній мірі як керівникам, так і підлеглим; єдність слова і справи менеджера; використання фундаментальних законів соціального навчання людей; адаптація робітників до колективу; культура внутрішньоорганізаційних відносин; створення і підтримка у колективі позитивних традицій [6].

Єдність моральних принципів А. Макаренка, як провідний виховний імператив керівника, у своєму сконцентрованому вигляді, найбільш рельєфно представлена в формі етичної домінанти його професіогенетичної концепції. Етична константа у професійному самоусвідомленні видатного педагога пов'язана, у першу чергу, з такими поняттями, як якість праці та відповідальність за результати своєї діяльності – тобто, базовими категоріями у галузі трудової моралі. Як і аксіологічним орієнтирам, своїм моральним новоутворенням у даній царині А. Макаренко, очевидно, має завдячувати великій ролі трудової і професійної свідомості в забезпеченні кінцевої результативності створеної ним педагогічної

системи. Пізніше власну позицію щодо цього він називав логікою громадянина, який хоче відповідати за свою роботу [5, с. 148].

Пов'язуючи свої моральні вимоги у сфері праці, перш за все, з результативністю людської діяльності, А. Макаренко не міг не висувати певні претензії на адресу як освіти в цілому, так і практики сімейного виховання щодо т.з. «педагогічного браку» [5, с. 47, 65, 329]. Сконструювавши з невеликою управлінською командою безпрецедентно ефективну систему виховання, він фактично ставив під сумнів професійний статус багатьох освітян – чиновників, учених та низькопрофесіональних педагогів-практиків. Крім того, А. Макаренко послідовно натякав на кардинальну хибність ідеологічних, педагогічних, моральних інститутів, що сформувалися в перші роки революції, а своїми досягненнями пропонував певну альтернативу їм. У процесі своїх етичних експериментів педагог знайшов більш універсальні основи психологічного забезпечення якості праці, де головний упор робився на такі моральні категорії, як честь, обов'язок і колективна солідарність. Привертає увагу запропонований ним перелік складових моральної виробничої поведінки людини, діапазон яких він розширює за рахунок оперативності, діловитості, уміння добирати кадри, дбайливого ставлення до технічного устаткування тощо [5, с. 421, 423]. Таким самим важливим компонентом професійної етики А. С. Макаренко вважає і пунктуальність працівника, яку він виводить під поняттям «точність». «Точність – це велика справа у боротьбі за наше багатство. [...] Точність – це продуктивність праці, це речі, це багатство, і це пошана до себе» [5, с. 438, 439].

Єдність слова і справи теж була одним із найпоширеніших відстоюваних принципів управлінської практики А. Макаренка. Вся його педагогіка, так само як і весь його педагогічний менеджмент – це бездоганна ілюстрація позиції людини, відповідальної за свої слова. Лише демонструючи такі форми поведінки, він мав моральні підстави вимагати аналогічних вчинків як від своїх підлеглих, так і вихованців.

Наступним важливим аспектом управлінської практики Макаренка виступає проблема соціальної адаптації. Проблема адаптації особистості до цінностей створеної Макаренкою общини вирішувалася через низку щоденних суто прагматичних педагогічних або господарських завдань. Щодо педагогів, то тут адаптаційні механізми створювалися і постійно вдосконалювалися самим Макаренкою; він, цілеспрямовано формуючи власну управлінську команду, широко використовував психологічні, матеріальні і навіть фінансові важелі виховання готовності своїх колег до участі у започаткованому ним безпрецедентному виховному експерименті. Щодо вихованців, то варто підкреслити, що лише можливість зорієнтуватися і прокласти свій індивідуальний успішний шлях у світі професій об'єктивно виступала головною гарантією попередження рецидиву в поведінці колишніх правопорушників. Тому не дивно, що у всі роки соціально-педагогічної діяльності А. Макаренка здійснювався активний пошук форм адаптації підлітків до змісту і цінностей їх професійного майбутнього.

Традиції як колективна цінність були ще однією з найхарактерніших управлінських домінант Макаренка. «Ніщо так не скріплює колектив, як традиція» – писав педагог [5, с. 138]. При цьому під категорією традицій А. Макаренко розумів стиль стосунків у колективі, норми субординації, правила поведінки, зовнішність, символи, ритуали – тобто саме те, що сьогодні об'єднується поняттям корпоративної культури великих компаній.

Виконуючи психотерапевтичну функцію, менеджер створює в колективі атмосферу психологічного комфорту, основними елементами якого є: відчуття безпеки у працівників; відсутність у працівників неспокою за майбутнє; оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі; бажання зберегти

членство в організації; впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації [6].

Але й коли справа доходить до дисциплінарних дій, керівник не повинен відступати від зазначеної функції. Цінними є з цього приводу міркування А. Макаренка, де він характеризує «тон, у якому керівництво організовує свої дисциплінарні зіткнення з колективом. Це повинен бути тон серйозний, простий, точний, рішучий, але в той же час довірливий, прихильний до вихованця, іноді прикрашений усмішкою і жартом і завжди супроводжуваний особливою увагою до кожної людини» [3, с. 287].

Це зауваження є цілком закономірним у контексті макаренківської концепції колективу, яка, на противагу тривіальному розумінню колективу як форми підкорення індивідуальності груповим інтересам, саме і передбачала створення комфортних, максимально сприятливих соціально-психологічних умов для самореалізації кожного його члена. Разом з тим Макаренко відстоював ще одну принципово важливу перевагу свого колективу – захищеність особистості. З цього приводу педагог писав: «Жоден вихованець, який би він не був малий та слабосильний або новий у колективі, не має відчувати свого відокремлення або незахищеності. У колективі має бути міцним законом, що ніхто не тільки не має права, але не має і можливості безкарно знущатися, куражитися або насильничати над найслабшим членом колективу» [3, с. 318]. Психологічна захищеність будь-якого члена колективу розповсюджувалася Макаренком навіть на таку специфічну сферу, як покарання. З цього приводу він говорив, що дисципліна, заснована на примусі від імені колективу, в той же час повинна бути пов'язана з повагою до вихованця і до його роботи [3, с. 93]. Взагалі складну діалектику стосунків між колективом і особистістю Макаренко пояснював за допомогою такої формули: «Захищаючи колектив у всіх точках його зіткнення з егоїзмом особистості, колектив тим самим захищає і кожну особистість і забезпечує для неї найбільш сприятливі умови розвитку» [3, с. 142].

Вельми актуальну для сучасного менеджменту ідею колективного або корпоративного оптимізму А. Макаренко виводив за допомогою категорії перспективи. Справжнім стимулом людського життя, є завтрашня радість, – писав педагог, – спочатку потрібно організувати саму радість, викликати її до життя і поставити як реальність, потому потрібно наполегливо втілити простіші види радості в складніші і по-людськи значимі [4, с. 397]. Саме побудова цієї «завтрашньої радості» колективу, організаційне забезпечення його перспективних шляхів є одним із найскладніших але й найнеобхідніших тактичних завдань сучасного керівника.

Визначною особливістю наукового доробку Макаренка щодо організації навчально-виховної діяльності колективу є його великий життєвий і фаховий досвід. У творах педагога знайшли своє відображення особливо багато суто технологічних моментів управлінської взаємодії. У книзі «Методика організації виховного процесу», наприклад, наводяться рекомендації щодо проведення педагогічних зібрань та нарад:

зібрання повинні бути завжди суворо діловими, не забирати і їхніх учасників зайвого часу;

для проведення зібрань на початку їх встановлюють чіткий регламент; він привчає говорити по-діловому, стисло, у відведений час;

не слід допускати обмеження списку тих, що виступають, аби почути думку кожного;

на зборах повинна панувати сувора дисципліна, без викриків з місця, ходіння по залу, – в такому разі головуєчий повинен більш жорстко впливати на аудиторію.

Макаренко вважав, що підірвати стягненням справжній авторитет неможливо, практично в будь-якій ситуації можна його лише підняти [3, с. 272–273].

Шляхом практичних порад, що зорієнтовані на гуманітарну складову праці менеджера, ідуть сьогодні чимало фахівців цієї галузі. Так, відомий фахівець у галузі проектного менеджменту Стенлі І. Портні дає 10 порад, завдяки яким управлінець більш глибоко осмислює кожен крок своєї діяльності. Саме на таких, ніби дрібних, а насправді істотних моментах діяльності свого часу зосереджував увагу й А. Макаренко.

Щоб успішно керувати, потрібно знати не лише що робити, але і як, – пише Портні, – від вашої поведінки і ставлення до людей залежить, як вони будуть сприймати вас. Отже:

1. Будьте людиною «Чому?». Вникайте в суть питань і подій. Глибоке розуміння дає можливість діяти адекватно, що викликає до Вас довіру і підвищує мотивацію учасників роботи Зрозуміли самі – поділіться з іншими.

2. Будьте людиною «Можу!». Дивіться на труднощі як на випробування і шукайте шляхи їхнього подолання. Будьте гнучкими і наполегливими, проявляйте творчість. Умійте доводити справу до кінця.

3. Не покладайтесь на домисли. Знайдіть можливість з'ясувати дійсні факти, а припущеннями користуйтеся лише в крайніх випадках. Кожне припущення містить фактор ризику. Чим менше невизначеностей, тим надійнішим є ваш план.

4. Говоріть, що думаєте; думайте, що говорите. Висловлюйтесь зрозуміло. Будьте конкретними, щоб звучала впевненість, щоб Вас правильно зрозуміли. Повідомляйте людям все, що їм потрібно знати. Пояснюйте, як краще братися за роботу і чим ви зможете їм допомогти...

5. Намагайтесь бачити в інших союзників, а не суперників. Націлюйтесь на спільні задачі, а не на особисті інтереси. Сприятливий морально-психологічний клімат сприяє колективному вирішенню проблем, творчому осмисленню, прагненню до нового. Якщо ж ви будете ставитись до інших як до суперників, то не дивуйтесь їхній замкнутості й ворожості.

6. Рахуйтеся із іншими. Помічайте в інших, перш за все, позитивні риси й переваги, а не лише недоліки. Кожен якоюсь мірою заслуговує на повагу. Люди працюють з великою віддачею і цілеспрямованістю, якщо це є кому оцінити.

7. Уявляйте «загальну картину». Вмійте оцінити перспективу. Майте уявлення, скільки часу займе робота і як її виконати. Поділіться вашими поглядами з іншими.

8. Міркуйте детально. Будьте досконалі. Якщо не ви, то хто...?

9. Заохочуйте хорошу роботу. Знайдіть час визнати хороше, якісне виконання роботи так, щоб про це почув виконавець, узнав його керівник і колеги, інші учасники проекту.

10. Будьте керівником і лідером. З людьми, так само як і із інформацією, організацією й системами, теж потрібно працювати. Діліться з ними своїми поглядами і намірами, а не лише розумінням порядку і доцільності [2].

Управлінська практика показує, що керівники будь-яких сфер суспільної діяльності, які мають педагогічні знання та досвід, є набагато успішнішими у організації роботи трудових колективів. Загальні закономірності управлінського впливу на підлеглих виходять за межі професійного педагогічного середовища, але передбачають збереження його рис, що відповідають основним вимогам організації колективної діяльності та сприяють самоорганізації її суб'єктів у контексті вирішення спільних завдань.

Є певним недоліком, що не всі керівники педагогічних колективів проходять належний професійний відбір та мають сучасну, засновану на наукових засадах управлінську підготовку, володіють належними знаннями і професійним досвідом;

але, використовуючи педагогічний досвід своїх попередників, усвідомлюючи значення самоосвіти і здійснюючи її повсякчас, можна досягти значних управлінських успіхів і належного морально-психологічного стану колективу, оптимістично націленого на виконання найскладніших завдань навчально-виховного процесу. Держава, зі свого боку, має створювати умови для таких досягнень, у т.ч. в питанні спеціальної підготовки управлінських освітніх кадрів, нормативно і фінансово закріпивши цей процес.

Підсумовуюче сказане, констатуємо очевидне положення, що впливає зі змісту проведеного дослідження: одним із шляхів вирішення проблеми підготовки ефективного керівника педагогічного колективу є на сьогодні творче використання управлінсько-педагогічного досвіду А.Макаренка як суголосного сучасним тенденціям у менеджменті.

Список використаних джерел

1. Ворона П. В. Використання педагогічних напрацювань А.С.Макаренка в державному управлінні / П.В.Ворона // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – Вип. 3(22). – С. 59–64.
2. Ворона П. В. Технологія управління проектами: підручник для слухачів магістерської підготовки денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Управління проектами» / Ворона П. В. – Полтава : ПП «Шевченко», 2013. – 172 с.
3. Макаренко А. С. Педагогические сочинения : в 8 т. Т. 1 / А. С. Макаренко ; сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – 368 с.
4. Макаренко А. С. Педагогические сочинения : в 8 т. Т. 3 / А. С. Макаренко ; сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1984. – 512 с.
5. Макаренко А. С. Публичные выступления (1936–1939 гг.). Аутентичное издание / А. С. Макаренко ; сост., автор комментариев : Гётц Хиллиг. – Елец : ЕГУ им. И. А. Бунина, 2012. – 502 с. (Серия: Научные публикации в Елецком и Марбургском университетах)
6. Функції менеджера. ManagerHelp. Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-684-1.html>.

Стаття надійшла до редакції 14.04. 2017 р.

ТКАЧЕНКО А., ВОРОНА П., ЖДАНОВА-НЕДИЛЬКО Е.

Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленко, Україна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОНЦЕПЦИЯ А. МАКАРЕНКО

Эффективность деятельности современного учебного заведения в значительной степени зависит от работоспособности педагогического коллектива, обеспечивается прежде всего качеством менеджмента, его соответствием запросам современности и творческим использованием лучших управленческих достижений прошлого. Констатируется, что среди последних наиболее полного смыслового освещения, дальнейшего всестороннего изучения и теоретического обобщения в контексте отечественного образования заслуживает прежде всего управленческий опыт А.С. Макаренко. Выясняются причины, почему, несмотря на свою безусловную эффективность, надлежащей управленческой интерпретации он до сих пор не нашел, оставаясь одним из неиспользованных ресурсов в теории и практике образовательного менеджмента и очерчивая значимые направления современных макаренковедческих исследований, и проектируются пути такого использования.

Ключевые слова: А.С. Макаренко, макаренковедение, менеджмент, руководитель педагогического коллектива, социальная адаптация

TKACHENKO A., VORONA P., ZHDANOVA-NEDILKO E.

Poltava National Pedagogical University named after V.G. Korolenko, Ukraine

MANAGEMENT OF THE PEDAGOGICAL COLLECTIVE: CONTEMPORARY MANAGEMENT AND THE CONCEPT A. MAKARENKO

The effectiveness of a modern educational institution depends to a great extent on the efficiency of the teaching staff, which is ensured primarily by the quality of management, its relevance to the demands of the present and the creative use of the best managerial achievements of the past. It was stated that among the last of the most comprehensive content coverage, further comprehensive study and theoretical generalization in the field of native education, acquired primarily management experience AS. Makarenko The reasons for why, despite its unconditional efficiency, it has not yet been found to be an adequate managerial interpretation, remains one of the untapped resources in the theory and practice of educational management, and outlines the important directions of modern makarenko studies, and ways of such use are projected.

Key words: *AS Makarenko, makarenko, management, head of the pedagogical team, social adaptation*