

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Макаренко А.С. Пед. сочинения: В 8-ми т. – Т. 1. – М., 1983 -1986.
2. Макаренко А.С. Пед. сочинения: В 8-ми т. – Т. 7. – М., 1983 -1986.
3. Сухомлинський В.О. Серце віддаю дітям. – Вибр. твори: В 5-ти томах. – Т. 2. – К., 1977.
4. Сухомлинський В.О. Серце віддаю дітям. – Вибр. твори: В 5-ти томах. – Т. 3. – К., 1977.

УДК 371.4: 35.075.5

#### ВИКОРИСТАННЯ ПЕДАГОГІКИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ А.С. МАКАРЕНКА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

П.В. Ворона  
(Полтава)

*У даній статті розглядаються рекомендації з організації та управління колективом.*

**Ключові слова:** управління колективом, виробничі зібрання, система перспективних ліній, актив, дисципліна, керівник.

*В данной статье рассматриваются рекомендации по организации и управлению коллективом.*

**Ключевые слова:** управление коллективом, производственные собрания, система перспективных линий, актив, дисциплина, руководитель.

*It is examined some recommendations in organization and management of groups.*

**Key words:** organization of group, production gathering, the system of long-term ways, active, discipline, leader.

Сьогодні настав час говорити про педагогіку як науку, що сприяє процесу управління, реалізації кадрової управлінської політики, формуванню в управлінських колективах здорового морального клімату, націленого на вирішення конкретно поставлених задач. Крім цього важко переоцінити роль педагогічних знань у формуванні світогляду та фахових навиків молодих державних службовців. Це дає підстави виокремити новий напрям науки державного управління – управлінська педагогіка, або педагогічний менеджмент. Практика свідчить, що керівники, які мають педагогічний досвід, досить успішно працюють як в галузі державного управління, так і в галузі місцевого самоврядування. На нашу думку, давно варто запровадити педагогічно зорієнтований курс лекцій при підготовці чи перепідготовці відповідних фахівців. Величезний пласт досвіду роботи з колективом, що необхідно кожному керівнику, можна отримати з праць Антона Семеновича Макаренка.

Особливістю наукових праць А.С. Макаренка є те, що в їх основі величезний життєвий і фаховий досвід. Працюючи з дітьми різного віку і соці-

ального зрізу суспільства, він також упливав на формування особистості уже дорослих колег – учителів, які під його впливом теж перевиховувались. Тому варто говорити про реальність використання педагогічного досвіду Антона Семеновича у сфері педагогічного впливу на трудові колективи, у тому числі ті, що займаються державними справами чи місцевим самоврядуванням.

Мета статті – виокремити деякі рекомендації відомого педагога по організації управлінської роботи з колективами. Даний аспект використання досвіду знаного педагога мало досліджено в Україні, хоча в інших країнах світу, особливо в Китаї, Японії це стало реальною практикою в багатьох колективах як трудових, так і управлінських.

У книзі А.С.Макаренка «Методика організації виховного процесу» приділено увагу багатьом аспектам, актуальним для управлінської діяльності. Наприклад, організація та проведення виробничих зібрань:

- зібрання повинні бути завжди строго діловими і не займати в їх учасників зайвого часу;
- для проведення зібрань на їх початку встановлюють чіткий регламент; він привчає говорити по-діловому, коротко, у відведений час;
- не допускати обмеження списку тих, що виступають, щоб почути думку кожного;
- на зборах повинна панувати строга дисципліна, без викриків з місця, ходіння по залу, в цьому випадку головуючий упливає на аудиторію.

Макаренко вважав, що підірвати стягненням справжній авторитет неможливо, практично в будь-якій ситуації можна його лише підняти. «Нічого немає ганебного, якщо директор (керівник – авт.) оголосить догану вчителю. Нехай учитель (підлеглий – авт.) вважає, що він не зовсім винний, але раз директор оголосив йому догану, він повинен цією доганою скористатися для підняття свого авторитету. Він повинен сказати і своїм підлеглим:

– Так, я помилився. Я покараний, тому що я відповідаю за свою роботу. Я вимагаю цього і від вас» [1].

Виховувати людину, говорив Макаренко, – це означає виховувати у нього перспективні шляхи, якими він зможе будувати свою завтрашню радість – справжній стимул у житті людини. Виховання перспективних шляхів в житті, особливо молоді, не повинно йти само по собі від випадку до випадку. У Макаренка постійно діяла послідовна «система перспективних ліній», яку він назвав «теорією завтрашньої радості» тому, що в ній поєднувалися різноманітні перспективи. Це одна з найцінніших педагогічних знахідок Макаренка. Ця педагогічна теорія дозволяє активно співпрацювати з молодими державними службовцями, допомагати їм планувати кар'єрне зростання, активно сприяючи самоосвіті та навчанню в поєднанні з ініціативою, що надає можливість навчатися організовувати життя і діяльність колективу та особистості в ньому так, щоб буденності й сірості в роботі не було. Перспективні лінії повинні приваблювати увагу молоді «загальним виглядом задоволення, але це задоволення ще не існує, а є перспектива дійти до нього» [1]. У міру руху до нього виникають нові завтрашні плани, тим

привабливіші, чим більше зусиль прикладено для того, щоб подолати різні перешкоди на шляху до них. Перспектива – мета, яка ставиться перед колективом і яку потрібно досягти в роботі. Таким чином, макаренківська «система перспективних ліній» покликана не тільки викликати прагнення людини до все більших цінних трудових перспектив, але й будити його мрію про високі моральні вершини.

Важливе місце в працях А.С.Макаренка займає питання трудової дисципліни. Він вважає, що це не засіб і не метод виховання, а результат виховної роботи в добре організованому колективі. Логіка дисципліни:

- повинна в першу чергу вимагатися від колективу;
- інтереси колективні (суспільні) стоять вище особистісних;
- чітко регламентований режим – метод виховання в кожному колективі;
- властивості режиму: він повинен бути точним по часу і відповідати меті діяльності;
- покарання за порушення режиму роботи чи дисципліни не повинне приносити людині моральних чи фізичних страждань, але давати розуміння того, що за його дії він (вона) отримали осуд колективу і колектив засуджує їх дії і в даному випадку, а дії керівника повинні знаходити підтримку в колективі.

Важливим для сьогодення є рекомендації з приводу діяльності органів самоврядування, хоча вони були рекомендовані для роботи з дитячими колективами. Головне – регулярність. Кожен орган самоврядування якщо довго не збирається, втрачає авторитет. Для того, щоб органи самоврядування мали значення потрібних і регулярно діючих інститутів, необхідно наступне:

- ніхто не повинен підміняти органи самоврядування і втручатися в їх роботу;
- рішення органу самоврядування повинне обов'язково виконуватися і при цьому «без затримок і тяганини»;
- якщо адміністрація вважає рішення органів самоврядування таким, що їх неможливо виконати, вона в такому випадку апелює до зборів, а не просто відміняє чи не виконе рішення;
- основним методом роботи адміністрації повинен бути вплив у самих органах самоврядування, та людина, котра впливу (авторитету) у самоврядуванні не має, постійно викликає конфлікти, не повинна працювати у відповідному закладі;
- робота в органах самоврядування не повинна займати забагато часу, відривати від основної роботи;
- не потрібно їх завантажувати дріб'язковими справами, котрі можуть бути вирішені в порядку чергової адміністративної роботи;
- облік роботи всіх органів самоврядування повинен бути точним і обов'язковим, всі рішення обліковуються, облік ведеться в одному місті, відповідальною особою.

Важливою формою самоврядування, що значно розвантажує роботу окремих органів, Антон Семенович вважає роботу окремих уповноважених, які несуть персональну відповідальність за свою роботу. Чи не прототип (або запозичення) депутатів місцевих рад або представників партійних фракцій? Кожний уповноважений повинен працювати від імені певного органу самоврядування чи загальних зборів. До цього інституту потрібно ставитися досить уважно і ніколи не забувати про нього.

Як тільки він визначений актив, необхідно збиратися частіше, говорити про справи та перспективи (громади, закладу чи організації), знаходити вирішення конкретних питань, виокремлювати з активу окремих осіб на керівну роботу.

Дисципліна є результат виховного процесу, результат перш за все зусиль самого колективу, проявлений у всіх галузях життя: виробничій, побутовій, культурній. За Макаренком, елементи логіки дисципліни наступні:

а) дисципліна необхідна колективу для якісного і швидкого досягнення мети;

б) дисципліна необхідна для того, щоб кожна окрема людина розвивалася, виховувала в собі вміння долати перешкоди;

в) в кожному колективі дисципліна повинна бути поставлена вище інтересів окремих членів колективу;

г) дисципліна є свобода, вона ставить особистість в більш захищене, вільне положення і створює повну впевненість у своєму праві, шляхах і можливостях для кожної окремої особистості;

д) дисципліна виявляється не тоді, коли людина щось робить для себе приємне. а тоді, коли робить щось значно важче, що потребує значних зусиль, і тому, що впевнена в необхідності і користі цієї справи для всього колективу (громади) чи держави,

Досить важливою обставиною є сам стиль, в якому керівництво організовує свої дисциплінарні дії з колективом. Він мусить бути серйозним, простим, точним, рішучим, але в той же час довірливим до підлеглого, іноді з посмішкою і завжди повинен супроводжуватися особливою увагою до людини.

На відміну від дисципліни, яка завжди є результатом всього виховного процесу, режим представляє собою перш за все засіб, за допомогою якого в колективі організуються зовнішні рамки поведінки, надаючи можливість кожному заповнити їх внутрішнім змістом.

Ознаки правильного режиму наступні:

а) визначеність мети, наявність чіткої логіки, що їй підпорядкована, а звідси зрозумілість колективу;

б) точність, розпорядок дня повинен не мати, або мати мінімум винятків;

в) загальність, тобто обов'язковість для всіх, а актив чи члени органів самоврядування підкоряються режиму в першу чергу.

У своїй роботі по організації плідної праці колективу на виконання

поставлених задач, для постановки справжньої перспективи для кожного члена колективу освічений і досвідчений керівник уміло користується системою як заохочень, так і стягнень чи покарань та засобів впливу. У педагогіці А.С.Макаренка цій методології відведено чільне місце, особливо у праці «Методика організації виховного процесу». Керівник, який засвоїв основи виховної роботи з підлеглими, в змозі за допомогою системи покарань і заохочень зробити дуже багато, але не вмюючи, механічно використовуючи цю систему виховного впливу, може принести багато шкоди всій роботі. Макаренко говорить, що «неможливо дати загальних рецептів покарання. Кожний проступок є завжди індивідуальним. У деяких випадках найбільш правильно є усне зауваження навіть за серйозну справу, а в інших за незначне порушення потрібно накласти суворе стягнення.

Досить цікавий досвід, який можна і доцільно використовувати в роботі керівника органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування, – це формування стилю поведінки в кабінеті керівника:

- стриманість, ввічливість, діловий тон, будь – яка фамільярність не допускається так само як і зайва сухість, офіційність чи роздратованість;
- по можливості бажано, щоб уся робота керівника проходила максимально відкрито, щоб він сам показував приклад виконання своїх службових обов'язків. Його кабінет повинен бути центром уваги для підлеглих, улюбленим місцем для активу, а не «камерою покарань». Якщо керівник відлучається, його обов'язково на місці хто мусить замінити [1].

Отже, маючи унікальний досвід організації роботи в колективах А.С.Макаренка, ми сьогодні можемо констатувати, що, на відміну від інших країн світу, в науці державного управління України він майже не використовується. Тому потрібно обов'язково запровадити вивчення його досвіду, запровадивши курс викладання лекцій чи «модулю педагогіка управління». При цьому слід звернути особливу увагу на той досвід роботи педагога, який допомагає організовувати колективи на ефективну роботу по досягненню поставленої мети, формування перспективних ліній кар'єрного росту держслужбовців, особливо молодих, і, звичайно ж формування режиму і дисципліни роботи у колективах.

Уважаємо, що вмотивоване різними ідеологемами забуття педагогічного досвіду Антона Макаренка завдає шкоди становленню державного управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Макаренко А. С. Педагогические сочинения: В 8-ми томах. Т1. М., 1983.