

АНТОН МАКАРЕНКО І АНРІ ФАЙОЛЬ: ПОДІБНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ ВИДАТНОГО УКРАЇНСЬКОГО ПЕДАГОГА І «БАТЬКА МЕНЕДЖМЕНТУ»

Ткаченко А. В., Сєдаков О. В.
Полтава, Україна

Розглядаючи чинники педагогічних успіхів А. Макаренка, ми неминуче повертаємося до аналізу змісту, форм і особливостей його діяльності як управлінця. Наразі тема «Макаренко-менеджер» лише починає набувати міцних позицій в макаренкознавстві. Оскільки керівна діяльність видатного педагога майже співпадає у часі з розвитком адміністративної («класичної») школи управління (1920–1950 роки), то найактуальнішим виглядає порівняння його досвіду з універсальними принципами управління, розробленими фундатором цієї школи, «батьком» сучасного менеджменту французьким інженером А. Файолем.

1. Необхідність **поділу праці**, під яким А. Файоль розуміє передоручення працівникам окремих відносно вузьких операцій, була цілком очевидною для А. Макаренка умовою рентабельності виробництва виховного закладу і реалізовувалася ним у багатьох формах. Ще в перші роки існування колонії імені М. Горького саме цей принцип було покладено в основу створення так званих зведених загонів. В комуні ж імені Ф. Е. Дзержинського педагог, виходячи із педагогічних завдань, навіть удосконалив систему розподілу праці: *«я переконався, що такий суворий розподіл праці по окремих дрібним процесам – корисна річ. [...] Звичайно, кожен окремий хлопчик чи дівчинка в кожен даний момент виробляє тільки одну операцію, яка, здавалося б, не дає ніякої кваліфікації, але протягом кількох років, які комунар проводить в комуні, він проходить через таку велику кількість різних операцій, переходячи нарешті до найскладніших операцій – складання тощо, що він дійсно робиться дуже кваліфікованим працівником, необхідним для широкого суспільного виробництва, а не для кустарного».*

2. Принцип **влади і відповідальності** передбачає, що право віддавати накази повинно бути врівноважено відповідальністю за їх наслідки. Досвід макаренківських виховних установ являє собою невинний пошук балансу і гармонії між цими двома управлінськими функціями. Влада в колонії і комуні виступала в формі повноважень і доручень. Кожен з тих, хто обіймав ті чи інші керівні посади в системі самоврядування, отримавши від колективу певні повноваження, не мав жодної можливості уникнути звітності перед цим же колективом, регулярна звітність усіх уповноважених осіб була принциповою відмінністю цієї системи. Крім того А. Макаренко рішуче виступав проти формування відірваної від колективу «касти командирів», ініціюючи такі правові норми, які повністю унеможлилювали це: відсутність будь-яких привілеїв у командирів, обмеженість терміну перебування на командирській посаді, вимога до командирів вибудовувати свій авторитет виключно на взірцевій роботі і поведінці тощо.

3. **Дисципліна** є тим управлінським принципом, який чи не найбільше асоціюється з макаренківською виховною системою. Видатний педагог уважно аналізував психологічний і соціальний зміст цього поняття, ретельно конструював методи формування дисциплінованості вихованців. На його думку, дисципліна в колективі, це *«повна захищеність, повна впевненість у своєму праві, шляхах і можливостях саме для кожної окремої особистості»*. А. Макаренко називає дисципліну ознакою організованого суспільства, пов'язуючи її передусім з громадянським вихованням, він навіть акцентує на естетичній функції даного явища, говорячи, що дисципліна прикрашає колектив.

Антон Семенович заперечує протиставлення дисципліни і свободи, на його думку, і свобода, і дисципліна це протилежність свавілля: *«Свобода – це соціальний інститут, це не відокремлена позиція в небесах, а частина блага спільного. Якщо я маю свободу, то має її і мій сусід. Інакше кажучи, вона не результат мого усамітнення, а саме результат суспільного договору. Свободу потрібно протиставляти сваволі. Дисципліна в суспільстві, спрямована до обмеження свавілля, ставить мене в точне відношення до всіх елементів суспільства і тим самим дозволяє мені точно враховувати обстановку і точно вибирати дію. Воля – це ваш біг в порожньому просторі. Свобода – це ваш спокійний рух по Тверській або Невському, коли ви впевнені, що трамвай йде по рейках, автомобілі та рисаки тримають праву сторону, а семиповерхові будинки збудовані під наглядом будівельних законів і не обрушаться на вашу голову»*.

4. Файолівський принцип **єдиноначальності** також певним рефреном звучить в історії керованих А. Макаренком закладів. В «Педагогічній поемі» ми знаходимо характерний фрагмент: *«Єдиноначальність нашого командира в роботі і його концентрована відповідальність з самого початку здалися нам дуже важливим інститутом, та й Шере наполягав, щоб один з колоністів відповідав за дисципліну, за інструмент, за виробіток і за якість. Наразі проти цієї вимоги не стане заперечувати жодна розсудлива людина, та й тоді заперечували, здається, тільки педагоги»*.

5. Вимога мати єдиного керівника і єдину програму для сукупності операцій, що переслідують одну і ту саму мету, сформульована А. Файолем у принципі **єдності дій**, найповніше втілена А. Макаренком в ідеї вже згаданих зведених загонів, що створювалися для виконання окремого, найчастіше вузькоспеціалізованого завдання.

6. Принцип **підпорядкованості особистих інтересів спільним**, який є беззаперечним як для А. Файоля, так і для А. Макаренка, хоча й не викликав серйозних звинувачень на адресу «батька менеджменту», проте спричинив доволі гострі суперечки навколо спадщини видатного педагога-письменника. Критики макаренківської теорії колективу, що впали в крайнощі індивідуалістичної педагогіки, бачать в цьому принципі лише придушення окремої особистості волею колективу, не звертаючи уваги на принципову установку Антона Семеновича: захищаючи колектив у всіх точках його зіткнення з егоїзмом особистості, колектив тим самим захищає і кожен

особистість, забезпечуючи для неї найбільш сприятливі умови розвитку.

7. Реалізації інституту **винагороди**, як одному із класичних принципів управління, А. Макаренко присвятив надзвичайно багато уваги в різних аспектах своєї теоретичної і практичної спадщини. Він був противником зайвих заохочень. В керованих ним закладах існували навіть спеціальні документи, що регулювали ці питання. В «Положенні про дисциплінарні стягнення і заохочення комунарів» комуни імені Ф. Е. Дзержинського, наприклад, встановлювалися такі види заохочень: переведення на кращу роботу, підвищення в розряді, преміювання, подання на посаду помічника інструктора та подання на посаду інструктора.

Специфіка підходу Антона Семеновича в цих питаннях добре розкрита в одному із його висловлювань: *«Ми рішуче не рекомендуємо застосовувати в області праці будь-які заохочення чи покарання. Трудове завдання і його вирішення повинні самі по собі доставляти дитині таке задоволення, щоб вона відчувала радість. Визнання її роботи хорошою роботою має бути найкращою нагородою за її працю. Такою ж нагородою буде для неї ваше схвалення її винахідливості, її способів роботи. Але навіть і таким словесним схваленням ніколи не потрібно зловживати, особливо не слід хвалити дитину за виконану роботу в присутності знайомих ваших і друзів».*

8. Своє бачення принципу **централізації** виданий педагог втілював в **понятті педагогічного або виховного центру**, під яким він розумів керівника як найвідповідальнішу в закладі, уповноважену державою особу. Необхідність посилення виховного центру Антон Семенович пов'язував з такими процесами у дитячій установі, як активізація громадських начал колективу та поєднання виховних заходів і системи стягнень. *«Наші директора – нарікав А. Макаренко – непомірно багато приділяють уваги господарству, а тим часом директор повинен насамперед бути одноосібним і абсолютно правомочним вихователем школи».* На думку педагога, всі інші шкільні працівники повинні діяти під безпосереднім керівництвом директора і за його прямою вказівкою, *«всі діти і педагоги повинні йти за главою колективу з почуття віри, дружби, з єдності поглядів».* Будучи максималістом, А. Макаренко навіть стверджував: Якщо хоч один педагог не поділяє поглядів керівника колективу, він повинен піти по честі, по совісті.

Територіальна форма цього центру, кабінет педагогічного керівника, повинен знаходитися в тому корпусі, в якому протікає життя колективу, тобто – в головному шкільному будинку, він має розташовуватися поруч з кабінетом самоврядування і сполучатися з ним. Необхідно домагатися, наполягав Антон Семенович, щоб кабінет педагогічного керівника став центром уваги і тяжіння всього колективу, і особливо улюбленою кімнатою активу, з яким керівник завжди має знаходитися в спілкуванні, не чекаючи спеціальних засідань і зборів. Крім того, кожен вихованець в будь-який момент повинен мати можливість зайти до педагогічного керівника, передати йому прохання, скаргу, порадитися про щось.

9. **Ієрархія** як управлінський принцип традиційно передбачає суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим. А. Файоль

радив в міру можливості скоротити організаційну ієрархію, щоб уникнути шкоди. Специфічні форми управлінської ієрархії ми спостерігаємо і в макаренківській практиці самоврядування (від окремого члена колективу до постійного чи зведеного загону, ради командирів і загальних зборів), при цьому не можна не помітити, що видатний педагог максимально оптимізував цю систему, забезпечивши прозорість усіх рівнів ієрархічної структури та значно спростивши і прискоривши рух управлінської інформації між ними.

10. Управлінський принцип **порядку** в файолівській системі звучить як *«певне місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці»*. Впорядкованість усіх елементів буття дитячої установи була чи не найважливішим технологічним аспектом і макаренківської виховної системи, необхідною умовою забезпечення її результативності. В тій самій «Педагогічній поемі» звертає на себе увагу такий уривок: *«Кожен колоніст знав свій постійний загін, який мав свого постійного командира, певне місце в системі майстерень, місце в спальні і місце в їдальні»*. Цінну інформацію щодо цього питання містять свідчення одного із останніх вихованців комуні імені Ф. Е. Держинського І. Токарева: *«Як тільки я прибув в комуну з Полтави, то вся група в 50 чоловік була запрошена в Гучний клуб, де А. С. Макаренко розповів, які спеціальності є на заводі ФЕД і ФД? і дав їм коротку характеристику. Потім дали можливість самим пройти по цехам і подивитися, який профіль хоче вибрати комунар. Я пройшов усі цехи обох заводів, поговорив з майстрами і вибрав для себе оптичний цех, в якому я пропрацював з 1934 по 1937 роки. І при виході з комуні я мав 4-й розряд оптика, тобто міг виконати всі операції з виготовлення лінз об'єктива від заготовки до кінцевого продукту»*.

11. З принципом **справедливості** А. Файоль пов'язує повагу і справедливість адміністрації до підлеглих, поєднання доброзичливості та правосуддя – тобто саме ті характерні риси, що вирізняють виховну і управлінську систему А. Макаренка на тлі багатьох сучасних йому і сьогоденних педагогічних закладів. Згадаємо хоча б головний постулат педагогічної віри А. Макаренка – якомога більше вимогливості до людини, якомога більше поваги до неї. Будь-хто з членів колективу колонії чи комуні, не залежно від його заслуг, посади в органах самоврядування і часу перебування в установі, не мав жодних привілеїв, був однаково відповідальним перед законами колективу. Навіть більше – суворість колонійських законів розповсюджувалася й на педагогічний персонал.

12. **Стабільність персоналу** виступає вагомим чинником успішності організації, оскільки плинність кадрів як наслідок поганого менеджменту значно послаблює її. А. Макаренко першим в педагогічній науці звернув увагу на питання **тривалості педагогічного колективу**, які, на його думку, мають стати однією із найголовніших турбот організаторів соціального виховання. Пояснюючи цю категорію, Антон Семенович говорив, що мова не тільки про питання часового виміру роботи педагогів, а це питання саме про колектив, оскільки *«неможливо навіть говорити про колектив, якщо не передбачати хоча б мінімальної тривалості його роботи»*, навіть більше – в цьому пункті

«вирішується половина всіх питань <...> педагогіки».

Коефіцієнт тривалості педагогічного колективу виховного закладу А. Макаренко пропонував розраховувати як відношення середнього стажу роботи в установі педагогів до середнього стажу перебування у ній дітей. І коефіцієнт менший за одиницю – тобто коли педагоги в середньому знаходяться в установі менше, ніж діти – він вважав явищем негативним.

13. **Ініціатива**, тобто надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам, була не лише характерною ознакою макаренківської управлінської системи, але одним із підмурків її функціонування, потужною рушійною силою розвитку колективу. В своїй боротьбі з бюрократичною системою Народного комісаріату освіти і місцевої адміністрації, а пізніше Правління комуни імені Ф. Е. Держинського педагог особливо наполегливо і послідовно відстоює своє право педагогічної та організаційної ініціативи, і треба підкреслити, що саме позбавлення його цього права стало причиною ліквідації проєкту Трудового дитячого корпусу.

А. Макаренко надзвичайно цінує ініціативність і педагогічного персоналу керованої установи: *«Я переконаний також і в тому, що в колонії Ви знайдете більший простір для такої цінної у Вас ініціативи»* – підкреслює він, запрошуючи свою колишню колегу по Крюківському залізничному училищу А. Сугак перейти працювати до колонії імені М. Горького. Пропонуючи керівництву НКО УСРР свій проєкт трудового корпусу, Антон Семенович говорить, що розраховує на насагу і досвід своїх товаришів. Не в останню чергу саме з цієї причини він особливої уваги приділяв питанням, які сьогодні ми відносимо до категорії **кадрового менеджменту**. Аналіз особливостей педагогічного складу колонії і комуни засвідчує, що Антон Семенович не зважаючи на всі несприятливі суб'єктивні й об'єктивні чинники у своїй кадровій стратегії дотримувався власних принципів формування педагогічного колективу.

Відповідно виховання ініціативності юнаків і дівчат стояло одним із перших в складі макаренківської «програми людської особистості». У виробничих питаннях, самоврядуванні та дозвіллевій сфері ініціатива вихованців була предметом першочергового заохочення, і саме ініціативність як особистісна якість виступала одним із чинників формування їх суспільного статусу в колективі.

14. Вводячи до свого переліку принципів управління поняття **корпоративного духу** організації, А. Файоль мав на увазі єдність і згуртованість її працівників. «В єднанні сила. Гармонія, єднання персоналу підприємства – велика сила в підприємстві» – говорив він. Аналогічну тезу відстоював А. Макаренко: нормальна робота школи, стверджував він, немислима без згуртованого педагогічного колективу, який дотримується єдиної методики і колективно відповідає не тільки за «свій» клас, а за всю школу в цілому.

Багаторічний соратник Антона Семеновича по колонії й комуні В. Терський в одній із статей 1968 року, ремствує на відсутність педагогічних колективів, подібних до макаренківського, дав останньому досить

образу і яскраву характеристику, виокремивши головний кадровий принцип Антона Семеновича: *«Немає тієї злагодженості, однудушності, одностайності, які були у А. С., який сам підбирав собі колектив, як композитор підбирає ноти, і сам добивався загальної гармонії, регулюючи і визначаючи правильне звучання кожної окремої особистості в колективі так, щоб виходила прекрасна симфонія. І «до» хороша нота, і «ре» непогана, і всі інші прекрасні. Але якщо їх не скомпонувати вдало, то мелодії не буде»*. Поряд з цим В. Терський описує тип людей, яких А. Макаренко намагався не мати у своєму колективі – це люди з непереборною схильністю до свар, чвар і інтриг. Проте він стверджує, що Антон Семенович з такими людьми розставався не одразу, а після терплячих спроб ввести їх у норму людських стосунків.

Як бачимо, видатний педагог самотужки і інтуїтивно прийшов до розуміння практичної ефективності низки управлінських принципів, які в той самий час закладали теоретичні підвалини класичної школи управління.

Список використаних джерел:

1. Саннікова Н. Технології соціального менеджменту в соціально-педагогічній теорії і практиці А. С. Макаренка. Директор школи, ліцею, гімназії. 2009. № 3. С. 76–82.
2. Свистун В. І. Сучасна підготовка студентів до управлінської діяльності в світлі творчої спадщини А. С. Макаренка. *Нові технології навчання*. К., 2002. Вип. 39. С. 166–175.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛУ УНІВЕРСИТЕТУ

*Новописьменний С.А.
Полтава, Україна*

Сучасна діяльність факультету як структурного підрозділу університету має багатовекторність, яка корегує з розвитком закладу вищої освіти з передбаченим дотриманням державницьких демократичних принципів, спрямованих на забезпечення комфортних умов учасників освітнього процесу. Застосування означених принципів є концептуальним підходом керівництва та колективу факультету природничих наук та менеджменту в рамках концепції розвитку Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка [1]. При цьому, важливими є важелі мотивації інноваційної діяльності як елементи моделі розвитку закладу освіти [2]. Вони сприяють системному комплексному підходу організації безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу, який включає в себе розробку планів та програм, систему оперативного інформування та евакуації, підготовку їх до дій в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечення наявності необхідного обладнання та засобів комунікації, взаємодію з правоохоронними та військовими структурами, а також оновлення та вдосконалення заходів з організації безпеки на основі аналізу досвіду та оцінки можливих загроз [3]. Задля успішності