

## ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А. Новиков,  
академик РАО

В предыдущей статье данного цикла (журнал «Специалист» 2010, №№ 11, 12.) была рассмотрена образовательная деятельность обучающегося. Перейдем теперь к рассмотрению педагогической деятельности педагога, имея в виду, в первую очередь, деятельность профессионального педагога: учителя, преподавателя, воспитателя и т.д.

### Особенности педагогической деятельности

Зададимся вопросом – является ли деятельность педагога управленческой деятельностью? Да, безусловно. Педагог руководит обучающимся, управляет процессом его образования. Совершим краткий экскурс в общую теорию управления.



Рис.1. Компоненты теории управления

### Понятие об общей теории управления социальными системами

В социальных системах (где и управляющий орган и управляемая система являются субъектами – людьми или организациями) УПРАВЛЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (управляющих органов) ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (управляемых субъектов). Применительно к педагогической системе «педагог – обучающийся

(обучающиеся)» это утверждение означает, что **управленческая деятельность педагога заключается в организации образовательной деятельности обучающегося (обучающихся).**

Основные компоненты структуры теории управления приведены на рис. 1.

**Цели управления** заключаются в достижении требуемых результатов деятельности обучающегося (обучающихся).

**Критерии эффективности управления.** В соответствии с подходами современной теории управления, **эффективность управления определяется эффективностью того состояния, в котором оказалась управляемая система под воздействием этого управления.** Применительно к педагогической системе эффективность управленческой деятельности педагога определяется эффективностью тех результатов деятельности обучающегося, которых он достиг в результате педагогического (управляющего) воздействия. А не качеством заполнения планов и отчетов, не «красивостью» учебных занятий и т.п.

**Методы управления.** Для фиксированной (с заданным составом и структурой) социальной системы<sup>1</sup> выделяются следующие *методы управления*:

- институциональное (административное, командное, ограничивающее, принуждающее) управление;
- мотивационное управление (управление, побуждающее управляемых субъектов к совершению требуемых действий);
- информационное управление (основывающееся на сообщении информации, формировании убеждений, представлений и т.д.).

**Типы управления.** С точки зрения регулярности, повторяемости управляемых процессов можно выделяются следующие типы управления:

- проектное управление (управление развитием системы в динамике – изменениями в системе, инновационной деятельностью и т.д.);
- процессное управление (управление функционированием системы «в статике» – регулярной, повторяющейся деятельностью при неизменных внешних условиях).

Поскольку для обучающегося его образовательная деятельность всегда инновационна, то, в педагогической системе «педагог – обучающийся (обучающиеся)» всегда будет иметь место только проектное управление. О педагогических проектах мы уже говорили в одной из предыдущих статей (журнал «Специалист» 2010, № 1).

Для управления в динамике, в свою очередь, можно выделить *рефлекторное (ситуационное) управление* и *опережающее управление*. Рефлекторным называется управление, при котором управляющий орган реагирует на изменения или внешние воздействия по мере их появления, не

---

<sup>1</sup> Педагог как правило работает либо с одним обучающимся, либо с группой постоянного состава (школьным классом, учебной группой в ПУ, в ВУЗе и т.п.). Т.е. состав и структура педагогической системы в данном случае, как правило, постоянны.

пытаясь прогнозировать их или влиять на них. Опережающее управление основывается на прогнозе условий и требований к функционированию системы.

Для деятельности педагога это существенная классификация. Хорошего педагога отличает способность опережать события. Как говорится, «руководить – значит предвидеть».

**Функции управления.** Выделяют четыре *основные функции* управления: планирование, организация, стимулирование и контроль. Непрерывная последовательность реализации этих функций составляет цикл управленческой деятельности (см. рис. 2).



Рис. 2. Цикл управленческой деятельности

Поскольку эти функции укладываются в логику организации проекта, в том числе *педагогического проекта* (см. журнал «Специалист» 2010, № 1), мы здесь их подробно рассматривать не будем.

**Формы управления.** Выбирая различные основания классификации, выделяют разные формы управления.

1. В зависимости от структуры системы управления выделяются:

- иерархическое управление (система управления имеет иерархическую структуру, причем у каждого подчиненного имеется один и только один начальник);
- распределенное управление (у одного подчиненного может быть несколько начальников);
- сетевое управление (разные функции управления в различные моменты времени могут выполняться различными элементами системы; в том числе, один и тот же сотрудник по одним своим функциям может быть подчиненным, а по другим функциям – руководителем).

По сути дела в системах «педагог – обучающийся (обучающиеся)» имеют место все три формы управления:

- для обучающегося, например, в школе классный руководитель для

него – пример иерархического управления. Или на занятиях по одному конкретному предмету он подчинен только одному учителю;

- для того же обучающегося все учителя, преподающие все предметы, которые он изучает, одновременно являются для него «начальниками» - пример распределенного управления;

- в ученическом самоуправлении один и тот же обучающийся по одним своим функциям может быть подчиненным, а по другим функциям – руководителем. Кроме того, при бригадной организации учебного процесса, во внеучебных мероприятиях могут создаваться временные группы, где также один и тот же обучающийся по одним своим функциям может быть подчиненным, а по другим функциям – руководителем. Это примеры сетевого управления.

Соотношение этих форм управления составляет интересную педагогическую проблему.

2. В зависимости от числа управляемых субъектов можно выделять такие формы управления, как:

– индивидуальное управление (управление одним субъектом) – в нашем случае индивидуальные системы образования;

– коллективное управление (управление группой субъектов) – в нашем случае групповые, коллективные формы образования.

3. В зависимости от того, учитывает ли управление индивидуальные особенности управляемых субъектов, выделяются формы:

– унифицированное управление (когда одни и те же механизмы управления применяются к группе, в общем случае различных, субъектов);

– персонифицированное управление (когда управляющее воздействие зависит от индивидуальных характеристик управляемого субъекта).

Опять же понятно, что степень учета индивидуальных особенностей педагогом в его педагогической деятельности может быть совершенно различной в зависимости от его желания, опыта, способностей, а также от наполняемости класса, группы. Кроме того, сюда же будут относиться такие известные направления педагогических исследований как индивидуализация обучения, личностно-ориентированное образование и др.

**Средства управления** – приказы, распоряжения, указания, планы, нормы, нормативы, регламенты и т.д. В нашем случае педагог письменных распорядительных документов как правило не издает (кроме как записки родителям с приглашением прийти в школу), у него как правило устные средства управления, но суть этих средств управления та же – распорядительная, нормативная.

### **Принципы управления:**

**Принцип 1 (иерархии).** Общеизвестно, что иерархия как разделение функций в сложных системах является проявлением необходимости специализации, конкретизирующей функции каждого элемента этой системы и позволяющей наиболее рационально использовать его объективно ограниченные возможности. Управляющий орган может иметь в своем подчинении не более  $7 \pm 2$  подчиненных субъекта, т.е. их не должно быть

больше так называемого *числа Миллера*  $7 \pm 2$ . В противном случае разделение управляемых субъектов на несколько групп и вводится следующий, более высокий уровень иерархии. Содержание этого требования можно объяснить ограниченной возможностью оперативной памяти человека, его способностью анализировать в оперативной памяти не более  $5 \div 9$  составляющих компонента. Применительно к деятельности педагога этот принцип означает, что когда наполняемость группы, класса обучающимися превышает это число, педагог *неизбежно обречен на перегрузку*<sup>2</sup>.

**Принцип 2 (целенаправленности).** Любое управление осуществляется с определенной целью. В частности, целью управления в педагогической системе «педагог – обучающийся (обучающиеся) является образование обучающегося (обучающихся) в соответствии с установленными требованиями к объемам, качеству и в установленные сроки.

**Принцип 3 (эффективности).** Реализуемое управление должно обладать максимальной эффективностью при заданных ограничениях. То есть быть оптимальным. В частности, достижение фиксированной цели деятельности системы должно достигаться при оптимальном расходовании ресурсов. Так, применительно к нашему случаю педагог должен достигать целей воспитания, обучения и развития обучающегося (обучающихся) с оптимальными расходами времени и усилий. Причем, усилий как обучающегося (обучающихся), так и своих собственных.

**Принцип 4 (ответственности).** Орган управления несет ответственность за эффективность деятельности управляемых субъектов и всей системы в целом (качество, сроки, расход ресурсов). **Эффективность управления оценивается только по эффективности деятельности управляемых субъектов.** То есть применительно к деятельности педагога этот принцип означает, что эффективность его работы оценивается по результатам образовательной деятельности обучающихся – их воспитанности, обученности, развитости, а не по тому, как «красиво» он ведет занятия, сколько он провел занятий, как оформил планы, отчеты и т.п.

**Принцип 5 (невмешательства).** Вмешательство управляющего органа в деятельность управляемых субъектов происходит в том и только в том случае, когда подчиненные ему субъекты не обеспечивают реализации всего комплекса необходимых функций. Применительно к деятельности педагога этот принцип означает необходимость соблюдения меры во вмешательстве, «регулировании» деятельности обучающегося, опасности «зарегулирования».

**Принцип 6 (открытости).** Управление системой должно быть нацелено на максимальное целесообразное вовлечение всех заинтересованных субъектов (общество, органы власти, физические и юридические лица, общественные движения и т.д.) в процесс развития

---

<sup>2</sup> Естественно, кроме таких массовых форм занятий как, например, лекция, которая читается целому потоку.

системы. Применительно к деятельности педагога этот принцип означает открытость педагогической системы «педагог – обучающийся (обучающиеся)», гласность их совместной деятельности для окружающих.

**Принцип 7 (регламентации управленческой деятельности).** В соответствии с данным принципом все функции управления должны быть регламентированы. То есть и управляющий орган и управляемые субъекты должны действовать и взаимодействовать на основе четко определенных и известных всем сторонам правил, норм и критериев. Применительно к педагогической деятельности, например, на сегодняшний день критерии оценки держит «в своей голове» учитель, преподаватель, а обучающийся их как правило не представляет.

**Принцип 8 (неопределенности).** Уникальность и непредсказуемость человеческой деятельности в конкретных условиях, наличие свободы воли человека обуславливает неопределенность деятельности социальной системы. В том числе, педагогический процесс в значительной мере непредсказуем:

- как со стороны обучающегося (обучающихся), его (их) реакций на управляющие воздействия педагога;

- так и со стороны самого педагога. Педагог – живой человек со своими проблемами, радостями и горестями, со своими настроениями. Поэтому и его деятельность также отличается неопределенностью.

Поэтому при планировании любых действий педагог должен учитывать возможную неопределенность ситуации, прогнозировать различные сценарии развития совместной деятельности с обучающимся (обучающимися). А, кроме того, в педагогической деятельности всегда существенную роль играет *импровизация* – способность в соответствии с ситуацией быстро перестроить запланированные действия в новое русло. В силу этого обстоятельства и говорят, что педагогика – не только наука, но и искусство.

**Принцип 9 (обратной связи)** является, пожалуй, одним из наиболее известных принципов управления. В соответствии с этим принципом для эффективного управления необходима информация о состоянии управляемой системы и условиях ее функционирования. Причем, реализация любого управляющего воздействия и ее последствия должны отслеживаться, контролироваться управляющим органом. В полной мере это относится и к управляющей деятельности педагога. Например, опрос в начале урока является для учителя, в том числе, средством обратной связи. Или профессор, задавая студентам вопросы по ходу лекции, получает «обратную связь» - как студенты его понимают.

**Принцип 10 (рациональной централизации)** – или, иначе, **принцип делегирования** - утверждает, что в любой сложной системе существует рациональный уровень централизации управления: что конкретно должен взять на себя управляющий орган, а что должны решать управляемые субъекты/объекты. Так, например, лектор может разрешить студентам свободное посещение лекций, или, противоположный случай – отмечать

всех отсутствующих студентов. Учитель определяет - решать ли те или иные задачи на доске ему самому, или вызвать кого-либо из учащихся, либо учащиеся будут решать их самостоятельно в тетрадях.

**Принцип 11 (демократического управления).** Иногда его называют принципом анонимности. Этот принцип заключается в обеспечении равных условий и возможностей для всех участников системы без какой-либо их априорной дискриминации. Для педагогической деятельности этот принцип означает, что педагог должен относиться равно одинаково ко всем обучающимся, не проявлять открыто симпатий или антипатий к тем или иным обучающимся, не заводить «любимчиков» и «изгоев». Что, как мы знаем, в массовой педагогической практике очень часто не соблюдается.

**Принцип 12 (адекватности).** Или, что то же - **принцип необходимого разнообразия.** Этот принцип в теории систем был сформулирован У.Р. Эшби. Он гласит, что, создавая систему, способную справиться с решением проблемы, обладающей определенным, известным разнообразием (сложностью), нужно обеспечить, чтобы система имела еще большее разнообразие (наличие средств и способов решения проблемы), чем разнообразие (сложность) решаемой проблемы. Или же была способна создавать в себе это необходимое разнообразие (могла бы разработать новые средства и способы решения проблемы). То есть, иначе говоря, система должна иметь необходимый «запас маневра».

В частности, применительно к управлению: система управления (ее структура, сложность, функции и т.д.) должна быть адекватна (соответственно, структуре, сложности, функциям и т.д.) управляемой системы. Иначе говоря, применительно к педагогической системе «педагог – обучающийся (бучающиеся)» этот принцип отражает то издревле известное требование, что *педагог должен знать и уметь больше, чем обучающийся (обучающиеся)*. Среди педагогов даже бытует такой жаргонный принцип: «преподаватель чувствует себя на занятии уверенно, если он знает по теме в 10 раз больше, чем сообщает обучающимся».

Требование это в общем-то известное. Но в современных условиях:

- учитель, преподаватель знает и умеет больше обучающегося по своему преподаваемому предмету. А по другим предметам, изучаемым обучающимся, материал он давно забыл (в общеобразовательной школе). Или не изучал вовсе (в профессиональной школе) Тогда получается, что больше знает и умеет, чем обучающийся, весь педагогический коллектив в сумме. А не каждый отдельный педагог. Вопрос интересный и не очевидный - в связи с внедрением объектного, в том числе модульного типа построения содержания образования, все более широкого распространения метода учебных проектов, судя по всему, одной предметной подготовки учителю, преподавателю будет уже недостаточно, его кругозор должен быть существенно расширен;

- сегодня весь подаваемый растущему человеку в школе, в колледже, в ВУЗе образовательный материал находится в одном русле со значительно большим потоком свободной информации, поступающей с экранов

телевизора, компьютера, из Интернета, печатных СМИ. Причем, школьники, студенты, как правило, имеют гораздо больше свободного времени, чем педагоги, чтобы смотреть телевизор, «лазить» по Интернету и т.д. И в результате нередко обучающийся информирован, по крайней мере о текущих событиях, больше, чем педагог. Он как бы «знает» больше. И это составляет серьезную проблему современного образования.

**Принцип 13 (унификации).** Равнозначные системы должны описываться и рассматриваться в рамках единого подхода (как с точки зрения их параметров, так и с точки зрения критериев эффективности функционирования). Что не исключает, впрочем, необходимости учета специфики каждой конкретной системы. Для педагогических систем это означает, например, унификацию требований к обучающемуся (обучающимся) со стороны педагогического коллектива школы, колледжа и т.п., т.е. все учителя, преподаватели данного образовательного коллектива должны применять единые требования к обучающимся. То же Единые государственные экзамены как единые общегосударственные требования к качеству общего образования. Или как единые требования государственные образовательные стандарты.

**Принцип 14 (оперативности).** Данный принцип требует, чтобы при управлении в режиме реального времени информация, необходимая для принятия решений, поступала вовремя, сами управленческие решения принимались и реализовывались оперативно в соответствии с изменениями управляемой системы и условий ее функционирования. В частности, педагог должен немедленно реагировать на те или иные действия обучающегося (обучающихся). Так, например, известно педагогическое требование о недопустимости отсрочки наказания.

**Принцип 15 (согласованного управления).** Это принцип отражает требование того, что управляющие воздействия в рамках существующих институциональных ограничений должны быть максимально согласованы с интересами и предпочтениями управляемых субъектов. Для педагога реализация этого принципа представляет серьезную творческую задачу – ведь в каждой ситуации педагог сталкивается с неповторимой личностью обучающегося, каждая личность глубоко индивидуальна.

**Принцип 16 (опережающего отражения)** – при выработке управляющих воздействий необходимо предсказывать и упреждать возможные изменения состояния управляемой системы. Т. е. педагог должен прогнозировать развитие событий, строить прогнозные модели деятельности обучающегося (обучающихся).

**Принцип 17 (адаптивности)** – управляемая система динамична, и принятые управленческие решения должны своевременно пересматриваться в соответствии с изменениями состояния управляемой системы и условий ее функционирования. Например, процесс формирования того или иного навыка у обучающегося проходит ряд стадий, этапов. И в соответствии с ними должны меняться воздействия педагога на этот процесс.



Таким образом, краткий экскурс в общую теорию управления оказался небесполезным – многие требования к педагогу и его деятельности вытекают из этой теории дедуктивным образом как частные случаи общих положений. К тому же апелляция к общей теории управления позволяет систематизировать управляющую деятельность педагога. Более того, выясняется тем самым, что возможен и целесообразен перенос результатов исследований проблем управления системами различной природы на педагогические системы.

Теперь после краткого экскурса в общую теорию управления перейдем непосредственно к **особенностям профессиональной педагогической деятельности**. Понятно, что объектом педагогической профессии является человек, а предметом - деятельность его развития, воспитания, обучения. Педагогическая деятельность относится к группе профессий «человек – человек». Одна из важнейших характеристик педагогической деятельности — ее совместный характер: она обязательно предполагает педагога и того, кого он учит, воспитывает, развивает. Эта деятельность не может быть деятельностью только «для себя». Ее сущность - в отражении деятельности «для себя» на деятельность «для другого», «для других». В этой деятельности соединяются самореализация педагога и его целенаправленное участие в изменении обучающегося (уровня его обученности, воспитанности, развития, образованности). Но переход деятельности «для себя» в деятельность «для другого», «для других» свойственен не только педагогической деятельности. Но и, допустим, деятельности врача. Каковы же особенности собственно педагогической деятельности?

1. Выше мы рассмотрели управляющую деятельность педагога, т.е. деятельность по организации образовательной деятельности обучающегося (обучающихся). Ограничиваются ли особенности педагогической деятельности только этим аспектом – аспектом **руководства** обучающимся (обучающимися), **управления** процессом образования? Конечно, нет!

2. Педагог является важнейшим источником **социализации** обучающегося. В самом широком смысле педагог является примером Человека. Обучающийся «смотрится как в зеркало в другого человека» (К. Маркс) и тем самым отлаживает, уточняет, корректирует образы своего Я. И в этом отношении чрезвычайно важно, чтобы педагог был **личностью**: личность формируется личностью, характер формируется характером. Все мы учились в школе, в ВУЗе... Учителей и преподавателей у каждого из нас было множество. А много ли тех, которые запомнились, которые повлияли на наш характер, на интересы, на жизненный выбор? А. С. Пушкин посвятил своему учителю А. П. Кунцину такие строки:

Кунцину дань сердца и вина!  
Он создал нас, он воспитал наш пламень,  
Поставлен им краеугольный камень,  
Им чистая лампада возжена...

Яркость личности учителя определяется его идейной убежденностью, нравственной позицией, уровнем духовности. Немаловажную роль играет имидж учителя, в том числе и одежда, прическа, его харизма, его актерское мастерство. Даже когда учитель, преподаватель рассказывает учебный материал, важно не только что он говорит, но и *как он говорит*, как вносит в передаваемую информацию *свою личностную окраску, свое личностное отношение*.

Там же, где он выступает в роли простого насоса, накачивающего учеников знаниями, он с успехом может быть заменен учебником, словарем, задачником, компьютером. В этом отношении такой учитель, ходячая истина, всегда был юмористической фигурой, предметом шутки и насмешки, комическим персонажем. Чеховский «человек в футляре» потому и ужасен, что представляет собой образец полной безличности, окончательно исчезнувшего чувства и мысли.

3. Педагог должен постоянно **учиться сам**. Ведь, как уже говорилось, образовательная деятельность обучающегося всегда продуктивна, инновационна. А на нее не может накладываться *репродуктивная* деятельность педагога. *Только продуктивная деятельность на продуктивную деятельность*. Поэтому третья особенность педагогической деятельности – **постоянное саморазвитие**.

Таким образом, мы выделили три основные особенности педагогической деятельности, в комплексе составляющие систему. Именно в совокупности, в комплексе (рис. 3). Образно выражаясь, педагог «и начальник, и актер, и ученик».

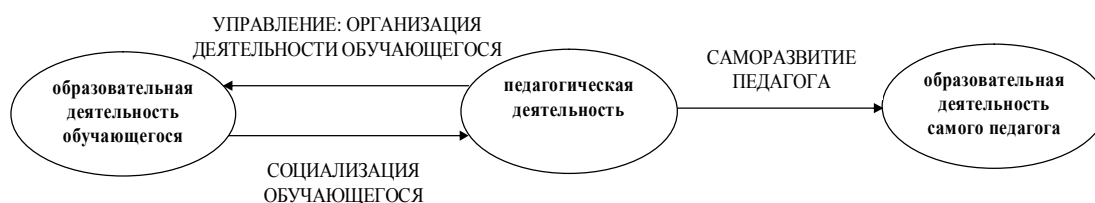


Рис. 3. Классификация основных особенностей педагогической деятельности

### **Формы, методы, средства педагогической деятельности**

Говоря о **формах педагогической деятельности** необходимо сразу разделить. Когда педагогическая деятельность осуществляется совместно с обучающимся (обучающимися) – это будут формы совместной деятельности, т.е. формы *педагогического процесса* (см. следующую статью данного цикла). Когда же педагог в одиночку готовится к занятиям, занимается проектированием педагогических систем, занимается рефлексивным

анализом и т.д. – это будет, в основном, индивидуальная форма деятельности. Кроме того, коллективная форма – участие педагога в работе методических (цикловых) комиссий, секций, кафедр, педагогических, ученых советов и т.п.

**Методы педагогической деятельности.** Напомним, что в предыдущей статье данного цикла (журнал «Специалист» 2010, №....), говоря о методах образовательной деятельности обучающегося, мы разделили методы:

- с одной стороны, на методы теоретические и эмпирические;
- с другой стороны, - на методы-операции и методы-действия.

Точно так же методы педагогической деятельности педагога:

- теоретические методы-операции. Это мыслительные операции: анализ, синтез и т.д. (рис. 4). Эти методы присущи всем без исключения видам деятельности;

- теоретические методы-действия. Это методы проектирования педагогических систем (метод сценариев, методы планирования и т.д.), а также методы педагогического рефлексивного анализа (см. журнал «Специалист» 2010, № 1).

- эмпирические методы-операции. Это методы управления образовательной деятельностью обучающегося (обучающихся).

- эмпирические методы-действия. Это будут педагогические технологии (см. статью «Понятие о педагогических технологиях» - журнал «Специалист», 2009, № 9).

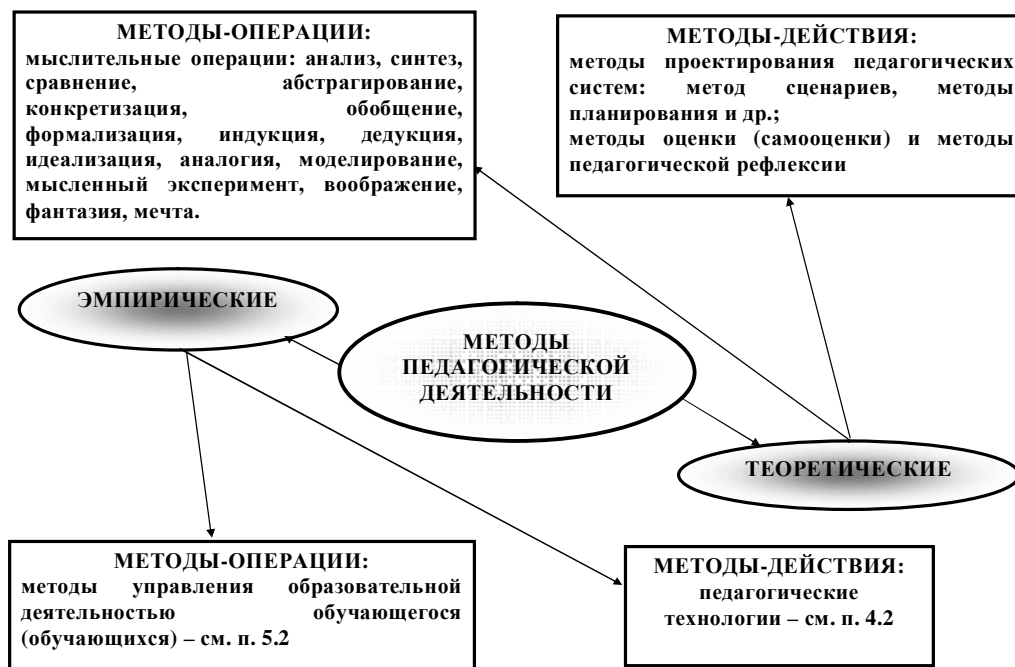


Рис. 4. Методы педагогической деятельности

В то же время необходимо отметить, что ранее, в предыдущей статье данного цикла мы рассматривали методы образовательной деятельности обучающегося порознь: методы воспитательной деятельности, методы учебной деятельности, методы деятельности развития – в силу *новизны проблемы*. Что же касается методов педагогической деятельности, то ***мы отходим от традиционного деления на методы воспитания и методы преподавания*** (о методах развивающей деятельности в учебниках педагогики вообще никогда не писалось). Ведь основанием для традиционного деления было только одно обстоятельство – деление деятельности педагога на деятельность во время учебных занятий и во время внеучебной воспитательной работы. Но такое деление – не аргумент – ведь ***методы деятельности педагога (а также и формы, и средства) как в учебной, так и во внеучебной работе – одни и те же*** (рис.4).

Таким образом, в данной статье мы рассмотрели особенности, формы и методы педагогической деятельности. Средства педагогической деятельности будут нами рассмотрены в следующей статье среди других средств педагогического процесса. Что же касается временной структуры педагогической деятельности (фазы, стадии этапы), то она была описана нами ранее в статье «Образовательный проект как цикл инновационной деятельности» (журнал «Специалист» 2010, № 1).