

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ТРУДА

Ярулов Александр Анатольевич,

профессор кафедры управления образовательными системами имени Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета (МПГУ), доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, доцент, Москва, yarulovaa@mail.ru

СОСТАВЛЯЮЩИЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА.

• педагогический труд • научно-практическая организация педагогического труда • смысловые ориентиры • принципы • формы и методы организации педагогического труда

Многие возникающие у каждого педагога проблемы по достижению поставленных перед ним целей становятся возможным разрешить путями построения системы научной организации труда (НОТ), вернее, НПОТ — в значениях: 1) научно-практическая организация труда, предусматривающая творческий синтез научного знания и практической деятельности; 2) научно-психологическая организация труда, опирающаяся и воплощающая в практику управления системами образования достижения психолого-педагогической науки.

Движение НОТ, возникнув с подачи Ф. Тейлора, изложившего свои взгляды в монографии «Принципы научного менеджмента» (1911), в дальнейшем получившее своё развитие в трудах основателя тектологии (всеобщей организационной науки) А.А. Богданова, учёных А.К. Гастева, О.А. Ерманского (введшего термин «НОТ») и других, получило широкое распространение не только в производственном, но и социальном управлении.

Но при этом в педагогической сфере позиции НОТ как целесообразного комплекса организационно-технических, экономических, санитарно-гигиенических и психофизиологических мероприятий, направленных на обеспечение наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов и неуклонного повышения производительности труда при сохранении здоровья человека, не были переосмыслены

и применены с учётом целей и задач, стоящих перед отечественной сферой образования.

Управленческое и педагогическое внимание было в основном сосредоточено на организационно-технических и санитарно-гигиенических мероприятиях, таких как создание и оснащение рабочих мест, комнаты психологической разгрузки для педагогов и т.д. Не зная, с каких позиций обеспечить практическую реализацию основных позиций НОТ, связанных с рациональной организацией трудовых процессов, вместо разумно выстроенной системы управленческих действий, направленных на полезное использование рабочего времени педагогов и обучающихся, курс был взят на интенсификацию и минимизацию образовательного процесса, приведшим к росту и не к экономии рабочего времени, сил, затрат труда субъектов (организаторов) управленческой, педагогической и учебно-воспитывающей деятельности. И примеров тому можно привести множество, особенно в неразумном «бумаготворчестве».

Также отмечается неверная смысловая трактовка научной организации труда, связанная с недопониманием дефиниции «производительность труда». Действительно НОТ в производственном управлении является важным фактором роста производительности труда. Но о каком росте производительности труда может идти речь в сфере управления образовательными системами

различного уровня? Здесь значение НОТ заключается в том, что научная организация труда позволяет лучше, экономнее использовать людские ресурсы, материально-технические средства и др., направленные на рациональную экономию не только живого, но и овеществлённого труда. Поиск ответа на данный вопрос однозначен — речь должна вестись не об интенсификации, а об оптимизации управленческого и, прежде всего, педагогического труда.

И здесь необходимо со здравых позиций возродить и опираться на концепцию оптимизации (с латинского *optimus* — наилучший), в своё время разработанную Ю.К. Бабанским, в которой обосновывается обязательное наличие научно обоснованного выбора и осуществления наилучшего для существующих условий варианта действий, с точки зрения успешности решения стоящих задач и рациональности затрат времени обучающихся и педагогов [2]. Для чего при организации педагогического труда предлагается с учётом современных требований использовать расширяющее значение НОТ, а именно: предлагается разработать современную концептуально-методологическую систему НПОТ (научно-практической организации труда).

Особенности действия системы НПОТ заключаются во многих инструментально-содержательных позициях (установках) педагога как управленца.

Прежде всего, следует руководствоваться установкой на системное соблюдение психолого-педагогических принципов организации управленческой, педагогической и образовательной деятельности.

Так, *принцип детерминизма* (причинности) позволяет раскрыть генетическую связь явлений, порождение предшествующим (причиной) последующего (следствия). Суть его транспонирования в педагогическую деятельность заключается в том, что принцип детерминизма отражает в себе закономерную зависимость явлений от порождающих их факторов, выражающих зависимость (причинность) важнейших характеристик психики человека от порождающих условий, коренящихся в его бытии. Другими словами, этот принцип означает, во-первых,

что все психические явления, как и психика в целом, понимаются как вторичное образование, как явления, причинно-обусловленные объективной действительностью, как отражение этой действительности. Во-вторых, этот принцип означает, что все психические явления рассматриваются как обусловленные деятельностью мозга. В-третьих, данный принцип предполагает при изучении психических явлений обязательное установление причин, которые вызвали эти явления.

Принцип единства сознания и деятельности. Суть данного принципа заключается в том, что деятельность понимается как условие возникновения, фактор формирования и объект приложения сознания человека. Принцип единства сознания и деятельности означает, что сознание есть регулятор поведения и действий человека.

Генетический принцип, во-первых, выражается в том, что все психические явления рассматриваются как постоянно количественно и качественно изменяющиеся и развивающиеся. Во-вторых, этот принцип означает, что правильная и полная характеристика любого психического явления возможна только в том случае, если одновременно выясняются характерные его особенности в данный момент, история или причины возникновения психического явления, возможные перспективы его последующих изменений.

Принцип целостности. Этот принцип применяется для объяснения таких свойств объектов, как сохранение их идентичности при вариации частных характеристик в достаточно широких пределах (например, сохранение идентичности личности на протяжении её развития); приобретение качественно новых свойств в процессе взаимодействия (например, формирование психики в эволюции живых организмов); не суммируемость свойств частей в свойства целого (известный афоризм: целое не равно сумме своих частей) и т.п.) [9].

Соблюдение данных принципов научно-практической организации педагогического труда позволяет педагогу сосредоточить внимание на организации собственной системы психолого-дидактического содействия не только ЗУН (знаниево-уменство-

навыковой) составляющей, но и содействия развитию высших психологических процессов и функций взрослого человека.

По А.Р. Лурия, высшие психические функции обладают тремя основными системными качествами: осознанностью, опосредованностью и произвольностью.

Осознанность — это способность сознания к интроспекции как способу углублённого исследования и познания человеком моментов собственной активности: отдельных мыслей, образов, чувств, переживаний, актов мышления как деятельности разума, структурирующего сознание и т.п. Формирование осознанности предполагает содействие развитию таких личностных характеристик, как трезвый взгляд на вещи, полный отказ от самообмана, чёткое понимание своих действий и поступков и ответственность за все их последствия.

Опосредованность означает включённость всех психических актов (функций, процессов) в культурный контекст жизни и деятельности человека. Предметным воплощением структуры опосредованности выступает средство. А основной формой опосредованного отражения действительности является абстрактное мышление. Процесс опосредованности совершается на разных уровнях психического отражения и зависит от многих детерминант: от содержания выполняемой деятельности, от ситуации, в которую данная деятельность включена, от целей, которые ставит перед собой человек, от степени иерархизации его мотивов, от самооценки, от восприятия людей, с которыми человек вступает в общение, от направленности личности. Опосредствуя своё поведение, человек получает возможность вырабатывать новые способы действия, активности, новые мотивы. Поведение человека становится более произвольным и осознанным [4].

Произвольность следует трактовать как способность человека к овладению собой (своей внешней и внутренней деятельностью) на основе культурно заданных средств организации своего поведения. Выступает результатом системно организованных волевых усилий человека, направленных на формирование волевых качеств личности:

- целеустремлённости, умения подчинить свои действия поставленным целям;

- настойчивости, умения мобилизовать свои возможности для длительной борьбы с трудностями;
- выдержки (самообладания), умения затормозить действия, чувства и мысли, мешающие осуществлению принятого решения;
- самостоятельности, умения не поддаваться влияниям различных сил, которые могут отвлечь от достижения цели, критически оценивать советы и предложения других, действовать на основе своих взглядов и убеждений;
- организованности, умения разумного планирования и упорядоченной организации своей деятельности;
- дисциплинированности, умения осознанного подчинения своего поведения общепринятым нормам, установленному порядку;
- инициативности, умения работать творчески, предпринимая действия и поступки по собственному почину;
- решительности, умения принимать и претворять в жизнь быстрые, обоснованные и твёрдые решения.

Произвольность выступает как сознательное регулирование личностью своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние препятствия при совершении целенаправленных поступков.

Так как произвольность формируется и развивается под воздействием внешнего контроля за деятельностью и поведением, а затем — самоконтроля личности, необходимо, по сути дела, вести речь о специально организованном педагогическом содействии развитию волевой регуляции поведения и действий, т. е. развитию произвольной регуляции активности человека, связанной с формированием: 1) богатой мотивационно-смысловой сферы; 2) стойкого мировоззрения и убеждений; 3) способности к волевым усилиям в особых ситуациях действия [5].

Соблюдение психолого-педагогических закономерностей и принципов организации управленческой, педагогической и образовательной деятельности позволяет сосредоточить управленческое внимание педагогов на воплощении в педагогическую практику организационно-управленческой

установки на созидании согласованной по всем параметрам системы условий, способствующих развитию субъектных качеств личности, обеспечивающих продуктивную самостоятельность и позволяющих реализовать функции самоорганизации, саморазвития, управления разными видами деятельности и жизнедеятельностью в целом [11].

Для чего необходимо с позиций НПOT изменить с годами сложившийся в педагогической практике стереотип, связанный с необходимостью соблюдения требования учёта особенностей в индивидуальном развитии обучающихся. Трудно не согласиться, что данное требование педагогами соблюдается отчасти формально и декларативно в связи с тем, что по всем психолого-физиологическим параметрам педагогический труд не может обеспечить нормально действующие процессы персонального сопровождения обучающихся. Среди объективных причин можно выделить: наполняемость классов/групп; так называемую педагогическую нагрузку; непрерывную сменяемость возрастных групп и т.п.

Требование учёта особенностей в индивидуальном развитии обучающихся можно успешно реализовать, если с психолого-управленческих позиций каждому педагогу создавать системно-действующие условия, когда сам обучающийся получает возможности самостоятельно учитывать свои персональные особенности.

Прежде всего, необходимо сосредоточить внимание на создании *мотивационной среды* как совокупности специально отобранных и созданных стимулирующих условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых для достижения целей осуществляемой деятельности. Благодаря используемым стимулирующим условиям, у субъектов образовательных процессов, коими являются обучающиеся, вырабатываются социально значимые качества личности, обладающей способностями «к перестройкам, самоорганизации, новообразованиям, встречной активности» [1, с. 43–44].

Данная совокупность мотивационных условий стимулирования внутренних процессов и результатов развития личности может

обеспечить значительный кумулятивный эффект, если управленческие действия педагога будут сосредоточены на системном применении в собственной педагогической практике субъектно-развивающего способа организации образовательной деятельности обучающихся.

Субъектно-развивающий способ направлен на развитие субъектных качеств личности и содержит в себе сквозные линии организации системы процессов педагогического воздействия и взаимодействия:

- условий, стимулирующих развитие самостоятельной деятельности (самодетельности) и самостоятельности, побуждающих личность выполнять предназначенную для собственного развития деятельность по собственной инициативе и самостоятельно;
- условий, развивающих у обучающихся плодотворные навыки сотрудничества и тем самым обогащающих коммуникативную культуру взрослеющей личности;
- условий, обеспечивающих формирование у обучающихся культуры выбора, базирующейся на осознанном принятии решений, за успешную реализацию которых субъект самоуправления несёт персональную ответственность;
- а в целом условий, мотивирующих участников образовательного взаимодействия на обогащение личностного репертуара культуры со- и самоуправления, обеспечивающей в целом процессы обогащающего развития культуры продуктивного взаимодействия человека с внутренним и внешним миром [8].

Тем самым субъектно-развивающий способ организации целостного педагогического управления построен и содержит в себе сочетаемый комплекс регуляторов организации активности личности как субъекта познавательной, волевой, коммуникативной и других видов образующей человека как личности деятельности.

Управленческим средством успешной реализации субъектно-развивающего способа выступает комплексная программа стимулирования, предусматривающая не только прямые, но и косвенные, опосредующие методы воздействия, побуждающие человека к выполняемой им деятельности. Для

чего предлагается бихевиористскую формулу развития «S (стимул) → R (реакция)» дополнить ещё одной S (субъект) и преобразовать её в обогащающую развитие личности формулу «S (стимул) → S (субъект) → R (реагирование)», реализовав тем самым в психологически организованном педагогическом управлении средой развития личности универсальный и стратегически действующий принцип развития и обогащения субъектных потенциалов личности [11].

Комплексная программа стимулирования процессов развития субъектных потенциалов личности выстраивается на позициях понимания среды как интегративного способа совокупного субъективирования ↔ объективирования, способствующего реализации личностью своей общественной и персональной сущности в специально организованных образовательных условиях образовательной среды. По своей принципиальной сущности комплексная программа содержит в себе переход от тактики воздействия к тактике психолого-педагогического содействия развитию полноценной и гармоничной личности. Речь идёт о том, что, продолжая линию воздействия на образовательную среду как специальную систему условий и средств, выстраиваются программы деятельного психолого-педагогического опосредованного участия всех и каждого в личностном развитии. Понимая, что у каждого человека, независимо от возраста, имеются сложности в собственном функционировании и развитии, тактика содействия предусматривает выстроенную программу действий по отношению к каждому человеку, будь это ребёнок либо взрослый.

Суть реализации тактики психолого-педагогического содействия заключается в том, что *вне зависимости от наличного уровня образованности (воспитанности) → обученности → компетентности) каждому человеку создаются условия, при использовании которых он сам → благодаря другим людям (посредникам) → в специально созданном психолого-педагогическом пространстве содействия → проявляет свою активность (деятельное отношение) → выявляет (диагностирует) → рефлексировывает (осмысливает) → корректирует (устраняет, исправляет) → развивает (улучшает) → и обогащает персональную программу*

взаимодействия с самим собой и окружающим его миром [11].

Для успешной реализации своей комплексной программы реализации субъектно-развивающего способа организации педагогического управления педагогу в качестве продуктивных инструментов психолого-педагогического содействия предлагается использовать специально разработанные и успешно апробированные формы и методы, обеспечивающие обогащающее развитие субъектных потенциалов личности.

Следующим важнейшим управленческим компонентом успешной реализации НПОТ выступает опора педагога на психофизиологические постулаты организации педагогической деятельности, позволяющие обеспечить реализацию мер по сохранению и умножению психофизиологического здоровья участников образовательного процесса [6].

Психофизиологическое здоровье выступает как многоуровневая структура, в основании которой находится уровень психофизиологического здоровья, определяющийся особенностями внутренней мозговой, нейрофизиологической деятельности. Это внутреннее психофизиологическое состояние человека, которое характеризуется цельностью и согласованностью всех психических и физиологических функций организма, обеспечивающих чувство субъективной психофизиологической комфортности, способность к целенаправленной осмысленной деятельности и адекватные формы поведения и деятельности. Отсюда психофизиологические задачи организации педагогического труда заключаются в создании условий для сохранения здоровья и устойчивой трудоспособности человека на длительный период времени на основе внедрения рациональных режимов труда и отдыха. Основные критерии-требования к повышению психофизиологической культуры педагогической и образовательной деятельности сформулированы в санитарных правилах и нормах (СанПиНах), требующих от каждого педагога смыслового и системно-организованного соблюдения и сохранения. Дело в том, что повсеместно наблюдаются феномены роста негативной психофизиологической напряжённости,

являющейся следствием хронического наличия стрессовых состояний [8].

Под стрессом принято понимать реакцию организма человека на воздействие внешних факторов в виде неспецифических проявлений физиологического и психологического характера. В состоянии стресса организм адаптируется к условиям посредством различных внутренних реакций. Все органы и системы человеческого тела приводятся в «боевую» готовность, активируется так называемая защитная функция. Длительное воздействие стрессовых факторов негативно сказывается на работе внутренних органов.

Вот почему важно обеспечивать минимизацию воздействия стрессовых факторов формами и методами отказа педагогов от негуманистических средств обучения и воспитания, таких как внезапный вызов к доске, публичное порицание, отрицательное оценивание результатов деятельности и т.п.

При воплощении в управленческую практику системы НПОТ как системы научно-ориентированной психологизации педагогического труда педагогов следует также обратить внимание на формы и методы рационального использования и управления педагогом временем, так называемого тайм-менеджмента [7].

Тайм-менеджмент — это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования. Это совокупность применения техник и методов для управления временем. Это система учёта, распределения и системно действующего планирования временных ресурсов всех задействованных участников образовательных процессов. Это эффективный путь самоорганизации и управления собой.

Самое важное, тайм-менеджмент помогает педагогу рационально планировать время и экономить внутренние (психофизиологические) ресурсы человека. Поэтому лучшими методами педагогического управления временем с точки зрения их направленности на сохранение психофизического здоровья выступают разработанные и апроби-

рованные нами методики, такие как: индивидуально-ориентированная система обучения; персональная план-программа профессионально-личностного развития и совершенствования; календарно-тематическое планирование учебного курса; поурочное планирование [10].

В качестве примера покажем эффективность применения методики «Структурно-логический способ организации учебных занятий». Суть методики заключается в том, что в структуре каждого урока предусматривается смена стилевых и коммуникативных видов деятельности обучающихся: 10–15 мин они работают под непосредственным руководством учителя; 10–15 мин они выполняют совместную (групповую) деятельность и 10–15 мин осуществляют самостоятельное выполнение учебных заданий. Тем самым, опираясь на научное знание, а именно ассоциативно-рефлекторную теорию обучения, посредством постоянной смены видов деятельности решаются практико-ориентированные задачи здоровья-сбережения и оптимального повышения умственной и личностной работоспособности каждого обучающегося.

При этом, выстраивая собственную систему НПОТ, каждому педагогу следует вновь обратиться к научно-выверенным знаниям развития и совершенствования профессионально-личностной культуры организации педагогического труда [3]. Ведь только тот педагог, который постоянно занимается вопросами самообразования, анализирует свои сильные и слабые стороны, ищет пути оптимизации своего труда, рационально организует продуктивное (приносящее пользу) взаимодействие с обучающимися, в действительности становится профессионалом [8]!

В действительности постулируемая нами система НПОТ (научно-практической организации труда) предоставляет каждому педагогу многочисленные возможности оптимально и рационально организовывать не только свою педагогическую деятельность, но и образовательную (учебно-воспитательную) деятельность подопечных (обучающихся). □

Список использованных источников:

1. Абульханова-Славская К.А. Этическое наследие С.Л. Рубинштейна в современной психологии // Философско-психологическое наследие С.Л. Рубинштейна / Сост.: С.В. Тихомирова; отв. ред. К.А. Абульханова. М.: Институт психологии РАН, 2011. 423 с.
2. Бабанский Ю.К. Избранные педагогические труды / Сост. М.Ю. Бабанский. М.: Педагогика, 1989. 560 с.
3. Козилова Л.В. Современные образовательные среды и проблемы профессиональной самореализации педагогов. Монография. Петрозаводск: Изд-во Международный центр научного партнёрства «Новая Наука», 2020. 160 с.
4. Лурия А.Р. Лекции по общей психологии / под ред. Е. Строгановой. СПб.: Питер, 2006. 320 с.: ил.
5. Селиванов В.И. Избранные психологические произведения: (Воля, её развитие и воспитание). Рязань: РГПИ, 1992. 575 с.
6. Шклярова О.А., Виравова А.Р., Поддуба С.Г. Профессионально-личностное здоровье педагогических работников как фактор успешности образовательной организации // Педагогическое образование и наука. 2020. № 1. С. 23–28.
7. Шклярова О.А., Осипова О.П. Ресурс саморазвития в повышении профессиональной жизнеспособности и развитии управленческой культуры педагогических работников // Проблемы современного образования. № 5. 2020. С. 202–213.
8. Ярулов А.А. Смысловые позиции интегративного управления общеобразовательной организацией: монография. М.: Народное образование, 2019. 271 с.
9. Ярулов А.А. Интегративное управление средой образования в школе. М.: Народное образование, 2008. 368 с.
10. Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. М.: УЦ «Перспектива», 2014. 223 с.
11. Ярулов А.А. Психолого-педагогическое содействие процессам развития личности в школьной среде на основе базовых ориентиров на концепцию В.С. Мухиной «Феноменология бытия и развития личности» / А.А. Ярулов // Развитие личности. 2015. № 1. С. 66–76.
4. Luriya A.R. Lekcii po obshchej psihologii / pod red. E. Stroganovoj. SPb.: Piter, 2006. 320 s.: il.
5. Selivanov V.I. Izbrannye psihologicheskie proizvedeniya: (Volya, ee razvitie i vospitanie). Ryazan': RGPI, 1992. 575 s.
6. Shklyarova O.A., Virabova A.R., Podduba S.G. Professional'no-lichnostnoe zdorov'e pedagogicheskikh rabotnikov kak faktor uspešnosti obrazovatel'noj organizacii // Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka. 2020. № 1. S. 23–28.
7. Shklyarova O.A., Osipova O.P. Resurs samorazvitiya v povyshenii professional'noj zhiznesposobnosti i razvitiu upravlencheskoj kul'tury pedagogicheskikh rabotnikov // Problemy sovremen-nogo obrazovaniya. № 5. 2020. S. 202–213.
8. Yarulov A.A. Smyslovye pozicii integrativnogo upravleniya obshcheobrazovatel'noj organizaciej: monografiya. M.: Narodnoe obrazovanie, 2019. 271 s.
9. Yarulov A.A. Integrativnoe upravlenie sredoy obrazovaniya v shkole/ M.: Narodnoe obrazovanie, 2008. 368 s.
10. Yarulov A.A. Vzaimodejstvuyushchee upravlenie kak klyuchevoj resurs uspešnoj realizacii FGOS. M.: UC «Perspektiva», 2014. 223 s.
11. Yarulov A.A. Psihologo-pedagogicheskoe sodejstvie processam razvitiya lichnosti v shkol'noj srede na osnove bazovyh orientirov na koncepciyu V.S. Muhinoj "Fenomenologiya bytiya i razvitiya lichnosti" / A.A. Yarulov // Razvitie lichnosti. 2015. № 1. S. 66–76.

Reference:

1. Abul'hanova-Slavskaya K.A. Eticheskoe nasledie S.L. Rubinshtejna v sovremennoj psihologii // Filo-sofsko-psihologicheskoe nasledie S.L. Rubinshtejna / Sost.: S.V. Tihomirova; otv. red. K.A. Abul'hanova. M.: Institut psihologii RAN, 2011. 423s.
2. Babanskij Yu.K. Izbrannye pedagogicheskie trudy/ Sost. M. Yu. Babanskij. M.: Pedagogika, 1989. 560 s.
3. Kozilova L.V. Sovremennye obrazovatel'nye sredy i problemy professional'noj samorealizacii pedag-ogov. Monografiya. Petrozavodsk.: Izd-vo Mezhdunarodnyj centr nauchnogo partnerstva «Novaya Nauka», 2020. 160 s.