***Задание 1.*** *Проработать текст в парах сменного состава.*

***Цель.*** *Изучение текста для глубокого понимания и уточнения смысла прочитанного посредством диалогических сочетаний в парах сменного состава.*

*Такт 1. Для работы с первым абзацем текста Вы организуетесь с коллегой в пару, совместно прочитываете один абзац и выделяет в нём главную мысль автора, затем мысль автора записываете в свою тетрадь и указываете фамилию, имя, отчество напарника.*

*Такт 2. Для работы со вторым абзацем текста Вы организуете новую пару, в которой восстанавливаете для коллеги смысл предыдущего абзаца, а затем совместно прочитываете новый абзац, выделяя и записывая главную мысль автора в свою тетрадь, а также фамилию, имя, отчество напарника.*

*Последующие такты. Каждый абзац прорабатывается в новой паре, перед работой с новым очередным абзацем восстанавливается авторский смысл всех предшествующих абзацев.*

**Противоречие между руководством образовательными учреждениями и   
собственно управлением процессом образования.**

Сегодня управление, практически сведено к руководству, основная задача которого состоит в обеспечении нормального функционирования уже установившегося производственного процесса. Для этого требуется твёрдая авторитарная и централизованная власть с установленными каналами выдачи прямых указаний и контроля. При этом объектом воздействия руководителя являются люди, занимающие должностные места в структуре управления. Деятельность руководства является достаточно эффективной в условиях технологизированных производственных процессов. Именно такого рода процесс мы и имеем сегодня в школе: передача учащимся определённых сведений в соответствии с учебной программой, достижений определённого уровня успеваемости, проведение установленных воспитательных мероприятий и т.п. Но поскольку всё это никакого отношения к собственно образовательным и воспитательным процессам и процессам развития личности ребёнка не имеет, то и получается, что хорошо технологизированная деятельность школы связана с производством фиктивно-демонстративного продукта[[1]](#footnote-1): ученик делает вид, что он учится, а учитель делает вид, что он учит.

Понятно, что руководство фиктивным производством само оказывается фиктивным. Однако обеспечить изменение этой ситуации деятельность руководства тоже оказывается не в состоянии, поскольку это выходит за пределы её компетенции. Просто дело в том, что в опыте работы руководителей образования практически отсутствуют способы и техники мышления, позволяющие «делать будущее» (например: анализировать ситуацию, проектировать качественно новое состояние образования, замысливать собственное действие по достижению этих состояний). Работа с будущим представлена для руководителя в виде техники и приёмов планирования и прогнозирования. Однако на основе прогноза и плана невозможно построить качественно новое состояние процессов образования и ответить на вопрос о том, в чём должно состоять качественное изменение средств и способов профессиональной деятельности коллектива, строящего это новое состояние. Поэтому прогнозирование и планирование, несмотря на обращение к будущему, тем не менее, есть продление во времени сложившейся к настоящему моменту деятельности. Работа с будущим – это специфически управленческая задача, для решения которой существуют определённые способы управленческой деятельности: проектирование и программирование.

Перед системой управления образованием, представленной руководящими работниками всех рангов, стоит **фундаментальная практическая проблема** складывания и выращивания наряду с уже развитой деятельностью руководства, собственно управленческой мыследеятельности.

**Управление как мыследеятельность** имеет следующие особенности.

Во-первых, оно имеет дело с процессами деятельности (например, с деятельностью педагогов и детей в ситуациях учения-обучения), а не с застывшими структурами должностных мест. Однако трудность системо-деятельностного представления объекта управления[[2]](#footnote-2) в сфере образования состоит в том, что сегодня нет таких теоретико-деятельностных представлений об образовании, которые бы позволили управленцу выделять этот объект как целое, понимать его специфику и историю, принципиальное устройство и функции, анализировать ситуацию в образовании, проектировать его будущее и принимать правильное управленческое решение.

Во-вторых, управление имеет дело с такими деятельностными процессами, которые обладают траекторией самодвижения и реализуются за счёт внутренних источников, например, разнонаправленных целей участников образовательного процесса. Этим самым управление отличается от руководства, являющегося технологическим процессом, закреплённым в структуре рабочих мест, занимая которые люди перестают реализовывать свои личные цели, а выполняют предложенные технологией задания. Задача управления состоит в складывании нужных условий и запуске множества целенаправленных поисковых движений и формировании такого управленческого мышления, которое бы могло их все удерживать в своём сознании, несмотря на различия в целевых ориентациях.

В-третьих, управление должно быть направлено на то, чтобы обеспечить развитие каждого из выделяемых и удерживаемых деятельностных процессов, например, деятельность педагога, деятельность методиста, учебная деятельность ребёнка. Это и есть, фактически, работа с будущим. В отношении к образованию она предполагает проведение анализа деятельности всех основных участников процесса образования и определение на основе этого анализа, в чём в существующей работе школы и деятельности конкретного коллектива учителей происходит реальный выход за границы сложившихся форм работы и за границы стандартного функционирования школы. Чёткое определение границы сложившейся работы и способов выхода за её пределы в дальнейшем выступает как средство самоорганизации управленца при работе с управляемым коллективом. На основании этой границы управленец может осуществлять действие на управляемый коллектив и формировать заказ к психолого-педагогической науке.

Методическая характеристика управленческого мышления состоит в том, что это мышление обеспечивает перевод реально существующих систем деятельности в объект, преобразование данного объекта, исходя из задач проектирования и программирования, и затем организацию на основе нового представления об объекте систем деятельности. До сих пор не выделено специфическое содержание управленческой деятельности, отсутствуют формы, определяющие способы её развёртывания и осуществления, и не описаны структуры профессионального управленческого мышления, которое должно выполнять функцию осмысления и построения того или иного способа управленческой деятельности в конкретных ситуациях.

*Необходимо отметить, что отсутствие выделенных способов управленческой деятельности и неопределённость её содержания ни в коей мере не отрицает наличие управленческого опыта, накопленного в системе образования. Но управленческий опыт, представляющий совокупность интересных находок, проб, приёмов и форм работы, нельзя отождествлять с управленческой деятельностью. Опыт всегда персонализирован (т.е. не отделим от личных субъективных особенностей своего носителя); ситуативен (т.е. может быть применён для некоторого числа случаев, но при этом тип таких случаев не выявлен и не определены границы и условия переноса опыта из одних ситуаций в другие); нерационален (т.е. в нём соединены и спутаны феноменальные характеристики конкретной ситуации и принципиальные теоретические положения, определяющие способ действия в этой ситуации).*

Способы и техники управленческого мышления и деятельности могут складывать и выращивать только сами люди, заинтересованные и понимающие необходимость решения такой задачи и реально участвующие в организации и запуске процессов развития образования. Такими людьми сегодня является часть администраторов и руководителей, занимающих управленческие места в системе образования и принимающих на себя личную ответственность за решение разного уровня проблем развития образования. На основании специального методологического анализа их конкретной поисковой работы в проблемных ситуациях могут быть выделены способы и техники управленческого мышления и деятельности.

***Задание 2. Оформите в своей тетради ответы на Контрольные вопросы.***

1. Какие способы и техники мышления необходимы для того, чтобы «делать будущее»?
2. В чём состоит задача управления?
3. Чем управление отличается от руководства?

1. Термин введён Г.П. Щедровицким [↑](#footnote-ref-1)
2. Объект, представляющий собой связь различных систем деятельности: деятельности педагога, учебной деятельности, деятельности методиста и т.п. [↑](#footnote-ref-2)