

**Педагогическое наследие  
Юрия Анатольевича Конаржевского**

*Т.В. Щербова*

«На западном форпосте российской земли, вдали от крикливых и шумных столичных проспектов живет в городе Калининграде великий носитель подлинной педагогики Юрий Анатольевич Конаржевский» – так начинается статья о Ю.А. Конаржевском в журнале «Завуч», и именно так хочется начать сегодняшний разговор об этом необыкновенном человеке. Мы говорим именно «живет», так как живут его близкие, друзья, ученики, книги, его дело.

Ю.А. Конаржевский воплощал в себе редкий синтез превосходного знания практики и глубокого анализа управленческой и педагогической деятельности ученого, так как прошел практически все ступени управления – от заместителя директора школы, заведующего районо, зам. заведующего облоно до заведующего кафедрой в вузе.

В 1972 г. Конаржевский защитил кандидатскую диссертацию по педагогике и посвятил себя научно-исследовательской и преподавательской деятельности, работая в Томском НИИ школ, затем преподавателем педагогики, проректором Магнитогорского педагогического института. Создал единственные в стране курсы по подготовке резерва руководителей школ, на базе которых по решению президиума АПН СССР была открыта научно-исследовательская лаборатория. В 1984 г. защитил докторскую диссертацию и возглавил в Челябинском пединституте кафедру научных основ управления.

В последние годы Конаржевский жил в Калининграде, где работал профессором на кафедре педагогики начального образования Калининградского государственного уни-

верситета, на кафедре математики Балтийской государственной академии РФ. В течение нескольких лет на базе педагогического лицея № 18 руководил масштабным комплексным экспериментом по созданию школы развивающего образования.

Юрий Анатольевич – автор свыше 100 научных работ, в том числе 8 монографий, ставших педагогической классикой.

Он один из первых в нашей стране осознал необходимость и значимость теории управления для такой специфической области деятельности, какой является сфера образования со всеми его многочисленными учреждениями, управленческими органами и разнообразными структурами.

Конаржевский прежде всего доказал полезность, научную обоснованность и практическую целесообразность аналитической познавательной деятельности в процессе управления образовательными системами.

Он писал: «Всевозможные затруднения в управлении нередко приписывают случайным, временным, лежащим на поверхности причинам, а на самом деле они имеют глубинные закономерности. Одна из них заключается в том, что научность и эффективность управления прямо пропорциональны уровню его аналитического обеспечения. Знание управляющим объекта управления – постулат ее теории. Инструментом такого познания является анализ». Именно анализу различных сторон школьной жизни посвящены работы Юрия Анатольевича.

Конаржевский огромное внимание уделял рассмотрению теоретико-методологических и практических аспектов педагогического анализа в управленческом цикле, определению связи анализа и его взаимодействий с другими функциями управления школой, выявлению функциональной самостоятельности педагогического анализа.

Еще в 1969 г. Конаржевский вместе с Баймаковским написали книгу «Эле-

менты педагогического анализа. Из опыта руководителей школ Челябинской области».

В исследованиях ученого представлена система методологических принципов педагогического анализа, для которой характерны определенные признаки, объективность, соответствие теории познания, определенность, стабильность содержания. Правило, вытекающее из того или иного принципа, охватывает один из моментов в процессе познания, что позволяет выделить метод педагогического анализа, т.е. систему правил и операций, необходимых для изучения педагогического процесса и управления им, а также же причин, влияющих на его конечные результаты.

Что же такое педагогический анализ? Конаржевский дал ему следующее определение: «**Педагогический анализ** – это функция управления школой, направленная на изучение состояния, тенденций развития, на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или переводу ее в более высокое качественное состояние».

**Функция «педагогический анализ»** складывается из таких видов анализа, как оперативный, тематический и итоговый.

Целью оперативного анализа является ежедневный анализ основных показателей учебно-воспитательного процесса, который помогает выявить причины нарушения его хода и рациональной организации и одновременно выработать рекомендации по устранению этих причин.

Тематический анализ позволяет более глубоко изучить те или иные положительные или отрицательные явления педагогического процесса и вскрыть причины их жизнедеятельности.

И, наконец, итоговый анализ – наиболее сложный, производимый после завершения какого-либо отчетного периода учебного года и направ-

ленный на изучение всего комплекса основных факторов, влиявших на результаты функционирования школы за отчетный период, а также изучение причин, породивших эти факторы.

Это ли не готовые модели анализа школьной жизнедеятельности для сегодняшних руководителей ОУ?

Сконструированная модель функции педагогического анализа представляет собой целостную систему взглядов и идей Конаржевского, позволяет четко определить место и роль педагогического анализа в управленческом цикле, дает возможность сознательно и эффективно воздействовать на ход учебно-воспитательного процесса и совершенствовать процесс управления.

Освоение системного подхода в практике управления школой позволило Конаржевскому рассматривать школу как многоцелевую, многоуровневую социально-педагогическую систему, требующую системного управленческого воздействия.

Именно ему принадлежит приоритет в применении системного подхода к практике и теории управления образованием.

Понять системный подход и его значение в управлении школой помогают такие работы Конаржевского, как «Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе», «Технология системного подхода к анализу, самоанализу и совместной аналитической деятельности руководителя школы и учителя», «Система. Урок. Анализ».

Книгу Юрия Анатольевича «Система. Урок. Анализ» хотелось бы отметить особо. Она представляет собой новый взгляд на целый ряд существенных для современного развития школы явлений. В ней по-новому классифицированы школьные системы, даны рекомендации по проектированию педагогических систем, рассматриваются все грани урока в его новом прочтении. Учителю и руководителю школы предлагаются советы по системному подходу к педагогичес-

кому анализу и самоанализу урока. Интересно и ярко представлена аналитическая деятельность руководителя школы, предлагаются многие нестандартные способы ведения анализа.

Что же такое системный подход, по мнению Конаржевского, и что дает овладение им руководителю школы?

**Системный подход** в управлении школой – это прежде всего видение объекта и процесса управления как системы, т.е. осознанное, мысленно-конкретное представление школы и процесса управления ею как сложных, целостных, динамических систем.

Овладение системным подходом руководителем школы лежит в основе формирования его профессионального управленческого мышления. Каждый руководитель школы – это в первую очередь создатель и конструктор систем: системы организационных отношений в педагогическом и учебном коллективах, системы управления формированием качества знаний, системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, системы работы с родителями, системы воспитательной работы и т.д. – эти и многие другие должны не просто называться системами, а создаваться, формироваться, развиваться руководителем школы. Главное предназначение руководителя – в создании систем и управлении ими. А для этого надо научиться мыслить системно: современно и исторично, широко и изобретательно, точно и образно одновременно, видеть необычайное в обычном, соединять несоединимое, уметь видеть единство в разделенности и раздельность в связи, искать неожиданные решения, за повседневностью видеть перспективу, смело заглядывать вперед и при этом пристально всматриваться в прошлое, уметь видеть отдельно в общем и наоборот, общее в отдельном. Данная характеристика руководителя – своего рода наказ Юрия Анатольевича, каким быть директору школы XXI века.

Вместе с профессором Т.И. Шамо-вой Конаржевский выдвинул ряд оригинальных идей по рассмотрению особенностей учебного процесса, в частности относительно педагогического анализа урока в системе внутри-школьного управления.

Подсчитано, что за период своей профессиональной деятельности учитель в среднем дает более 25 тысяч уроков. Уроку отводится не менее 98% учебного времени. Каждый школьник за годы своего ученичества посещает почти 10 тысяч уроков. Исследованию урока посвящены каждая четвертая книга или брошюра по дидактике. Конаржевский не мог оставить в стороне своей исследовательской работы такой аспект жизни школы, как Урок.

Он писал: «Урок является живой клеточкой учебно-воспитательного процесса... И если директор школы, его заместители... не доходят до учителей, до классов, не изучают урок, посещая его от случая к случаю методом "лихого кавалерийского наскока", все другие дела таких руководителей в школе теряют смысл».

С. Соловейчик в одной из своих статей в «Учительской газете» как-то обмолвился такой фразой: «Урок – загадка, учитель – загадчик, а человек, разбирающий урок, кто бы он ни был, должен быть разгадчиком». Конаржевский отмечал, что, к сожалению, в директорской среде «разгадчиков» не так уж много, там больше всего «пересказчиков». Именно поэтому в своих работах он помогал понять урок и учил его правильно «разгадывать».

Он дал подробное описание двух течений в теории педагогического анализа урока: поэлементного и системного подходов. Для этого подробнейшим образом была представлена историография изучения урока как такового. В результате системный подход был положен в основу изучения этапов уроков, анализа этапов уроков через учебно-воспитательный процесс, самоанализа урока учителем.

Работа Конаржевского «Системный подход к анализу урока» является на-

стойной книгой творческих учителей, так как педагогический анализ урока, основанный на системном подходе, является мощным средством познания, поскольку его аспекты выступают в органичном единстве и взаимодействии. Юрий Анатольевич особо акцентировал внимание на умении учителя вести самоанализ урока. Самоанализ урока – элемент демократизации педагогического процесса. Конаржевский писал: «Системный подход к самоанализу урока формирует его системное видение у учителя и помогает последнему лучше осмыслить свою собственную работу. Педагог-мастер начинается с освоения анализа собственного труда».

Именно анализ всегда был в основе изучения итогов учебного года.

Конаржевский считал, что «там, где начинается аналитическое проникновение руководителя в существо того или иного педагогического явления, там закладываются основы для научного подхода управления школой». Так, в книге «Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой» рассматриваются место и роль педагогического анализа в управленческом цикле типа «учебный год», определяются его связи и взаимодействие с другими функциями управления школой, выявляется его функциональная самостоятельность. Актуальность такого подхода изучения внутришкольного управления проверена временем. Недаром эта книга, вышедшая в 1986 г., была вновь переиздана в 1997 г.

Подробнейшее рассмотрение данного вопроса Конаржевским и сегодня позволяет руководителям школ делать всесторонний анализ, направленный на изучение всего комплекса основных факторов, влияющих на результаты функционирования школы в истекшем учебном году, и причин, породивших эти факторы.

Сегодня особенно актуально и остро ставится вопрос о качестве образования и преподавания.

Конаржевский полагал, что «пора развернуть и сфокусировать внутришкольное управление на разрешение проблемы качества», считая это «главной целью его осуществления». Он дал содержательную характеристику понятия качества обучения в общеобразовательной школе, охарактеризовал составляющие элементы системы качества знаний учащихся, таких, как полнота, глубина, систематичность, системность, оперативность, гибкость, конкретность, обобщенность, развернутость, свернутость, осознанность, прочность. А на основе их построил структурный анализ системы качества знаний.

Нельзя говорить о качестве знаний учащихся без учета работы учителя. Конаржевский поднимал вопрос, тождественны ли понятия «система преподавания» и «система работы учителя». И определял последнюю как «целесообразно спроектированную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных главных компонентов труда учителя, представляющих собой целостное образование». В связи с этим была выстроена структура системы работы учителя.

Говоря сегодня о школе, мы пытаемся дать ей характеристику, основываясь на «изюминках» ее существования, внутренней жизни. Все чаще и чаще мы слышим, как говорят об имидже школы, ее репутации.

Юрий Анатольевич утверждал: «Общая индивидуальность школы – это внутришкольная культура».

Вопросы миссии школы, ее цели, общая педагогическая политика школы, кодекс поведения педагогов и учащихся, система принципов управления школой, отношение к уроку, идеология воспитания, модель выпускника школы – все это входит в понятие «внутришкольная культура» и раскрывается Конаржевским.

Для многих школ сегодня стоит проблема создания концепции школы – а ведь она может строиться, основываясь только на составляющих позициях внутришкольной культуры, рассмат-

риваемых в работах Юрия Анатольевича.

Конаржевский первым попытался представить управленческую деятельность руководителей школ как специфический **педагогический менеджмент**.

Конаржевский рассмотрел возможности использования некоторых идей менеджмента путем их включения в концепцию внутришкольного управления. Он писал: «В теории управления необходимы новые "общие правила игры", новые идеи, на основе которых она должна развиваться, нужна своя концепция, отражающая не формальный подход к управлению школой (механический, жесткий, административно-бюрократический), а мягкий, социально-психологический, сориентированный на человека». Для создания такой концепции необходимо ее методологическое осмысление. В связи с этим Юрий Анатольевич наметил контуры методологических предпосылок для конструирования концепций внутришкольного управления.

Были определены **пять закономерностей**, которые необходимо заложить в основу **поведенческого аспекта концепции внутришкольного управления**:

1. Гуманистичность управления, девизом которого должно стать следующее положение: «Общество – для человека, школа – для детей, учитель – для учеников».

2. Демократичность управления, в основе которого лежит активное и инициативное включение в процесс управления учителей и учащихся при максимальном расширении горизонтальных и сокращении вертикальных связей.

3. Аналитичность управления.

4. Целенаправленность управления. Формулировка данной закономерности может выглядеть следующим образом: чем выше уровень целесообразности управленческой деятельности руководителя школы, тем эффективнее результат процесса управления.

5. Вооруженность аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности. Уровень знаний, управленческого опыта, специальной управленческой подготовки менеджеров аппарата управления не может быть ниже, чем объем и сложность процессов, с которыми им приходится сталкиваться в процессе управления школой.

Следующим шагом является определение принципов управления, на которые руководитель должен опираться при принятии решений и выполнении других управленческих функций.

Опираясь на потребности школы, а также на опыт менеджмента в работе с персоналом, Конаржевский выделил пятнадцать руководящих положений, следуя которым менеджер должен работать с педагогическим коллективом: это принципы сотрудничества, личного стимулирования, коллективного принятия решений, перманентного повышения квалификации, постоянного обновления и т.д.

Тема педагогического коллектива постоянно была в поле внимания ученого.

Юрий Анатольевич подчеркивал: «Времена талантливых учителей-одиночек давно прошли, и судьба перестройки школы сегодня решается не отдельными педагогами, а **педагогическими ансамблями**, взаимосогласованной, стройной и целевой деятельностью всех учителей школ».

Большое внимание он уделял различным способам изучения сплоченности педагогического коллектива, определению его основных характеристик и путей формирования. Для построения модели педагогического коллектива единомышленников Конаржевский обращает внимание на изучение трех основных групп существенных характеристик, которые в своей связанной совокупности и представляют собой его содержание – блоки педагогических, психологических и организационных характеристик. Рассматривая данные блоки, Конаржевский не

только дает им полную характеристику, но и параллельно рассматривает управленческий инструмент их формирования.

Что же дает знакомство с поведенческой стороной **теории менеджмента** руководителю XXI века?

1. Оно позволяет сделать вывод о разработке новой гуманистической и демократической концепции внутришкольного менеджмента на координационной и мотивационной основах.

2. Менеджмент с убедительной необходимостью доказывает, что весь внутришкольный управленческий процесс необходимо сфокусировать на разрешении проблемы качества развития личности.

3. Знакомство с теорией менеджмента приводит нас к мысли о разработке действенных технологий уважения, доверия к человеку, технологии мотивации учителя в процессе управления, технологии координационной деятельности менеджера, технологии работы с целями, технологии автономизации управления и создания системы успеха.

4. Теория менеджмента убедительно доказывает необходимость увеличения усилий руководителя школы в его работе с учителем, создания даже в маленькой школе своеобразной «кадровой политики».

5. Знакомство с теорией менеджмента еще и еще раз подводит нас к выводу о том, что для создания организационной и содержательной реконструкции внутришкольного управления необходима коренная перестройка всего управления системой народного образования на основе его децентрализации и наделения руководителя школы всеми необходимыми правами для осуществления самостоятельной управленческой деятельности.

Будущее управление сегодняшней школой рождается в контексте с менеджментом.

Ю.А. Конаржевский заканчивает книгу «Система. Урок. Анализ» следующими словами: «Автору

бы очень хотелось, чтобы хоть часть идей, рассматриваемых в этой книге, была осуществлена в процессе управленческой деятельности руководителя школы, но это теперь от него не зависит... Для этого надо еще и еще раз с карандашом в руке возвращаться к отдельным главам и параграфам книги, проникая в сущность этого подхода, ибо "только ныряльщик способен добраться до дна, а с суши поверхность одна видна, а не глубина"». Нам хотелось бы отнести эти слова ко всему педагогическому наследию Конаржевского.

С началом запальчиво спорил конец.  
«Я всякому делу, – кричал он, –  
венец!»

«Да, верно, – начало ему отвечало, –  
Однако я все начинаю сначала».

*Р. Тагор*

Хочется верить, что для молодого поколения управленцев XXI века знакомство с Ю.А. Конаржевским только начинается.

*Татьяна Владимировна Щербова – канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики управления и экономики образования Государственного университета педагогического мастерства, г. Санкт-Петербург.*