

# Концепция управления образованием и направления её реализации в педагогическом наследии Ю.А. Конаржевского



## *Ирина Викторовна Илюхина*

Построение и развитие современной модели управления образованием невозможно без осмысления предшествующего исторического опыта, изучения прогрессивных идей педагогов и учёных, внёсших достойный вклад в разработку целостных концептуальных систем. Это позволяет понять диалектическую сущность происходящих явлений и спрогнозировать дальнейшее развитие педагогических инноваций.

Значительную роль в создании научных основ теории управления образованием имели работы известного российского учёного второй половины XX века Юрия Анатольевича Конаржевского.

Ю.А. Конаржевский — учёный-исследователь, сочетавший в себе редкий синтез превосходного знания практики и глубокого анализа управленческой и педагогической деятельности, так как прошёл профессиональные ступени — от учителя до проректора вуза. Его научные труды представляют собой комплекс фундаментальных исследований в теории управления образованием.

Ю.А. Конаржевский утверждал «Если мы хотим создать теорию внутришкольного управления, то начать делать это необходимо с конструирования концепции, т.е. системы ведущих идей, на основе которых она должна разрабатываться. Без этого мы никогда не сможем создать цельных технологий управления, они будут обязательно эклектичны, разрозненны, несовершенны».

Конструирование любой концепции должно быть обеспечено исходными методологическими предпосылками. Значительную роль в развитии научных идей теории управления образованием сыграло обращение как педагогической, так и управленческой науки к методологии системного подхода, что позволило более ёмко и глубоко рассматривать управленческие процессы в образовательном учреждении.

Концептуальное оформление методологии системного подхода в теории управления образованием началось с работы Ю.А. Конаржевского «Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе», в которой впервые были даны существенные признаки целостной системы школы как объекта управления.

Характеризуя школу как сложную, многоцелевую, многоуровневую социально-педагогическую систему, Ю.А. Конаржевский обосновал необходимость применения системного подхода к осуществлению управления, ибо процесс управления должен соответствовать характеру, специфике, сложности управляемого объекта. Этот факт является важнейшим залогом успеха и эффективности функционирования системы образовательного учреждения в целом.

Ю.А. Конаржевским были выделены существенные признаки целостной системы применительно к школе:

1. Наличие совокупности элементов, каждый из которых представляет минимальную единицу, представляющую предел делимости в рамках конкретной системы. Элемент в составе системы выполняет только ему присущую функцию, которая может быть реализована при условии его взаимосвязи с другими элементами. Определить элемент системы — значит, прежде всего, описать его структуру, способ связи компонентов его составляющих.
2. Наличие определённых связей и отношений между элементами. Способ воздействия этих элементов в системе определяет его структурное построение. Поведение системы, её функционирование, свойства обусловлены не столько поведением её отдельных компонентов, сколько свойствами её структуры. Наиболее важную роль в любой структуре, особенно с позиции влияния на уровень целостности, играют так называемые системообразующие связи. Их значимость и специфичность настолько велики, что в некоторых научных работах из области теории управления они рассматриваются как самостоятельный признак системы.
3. Наличие интегративных качеств, т.е. таких, которыми не обладает ни один из отдельно взятых элементов.
4. Наличие у системы общей структуры, объединяющей все элементы системы; согласованность всех функций элементов системы.
5. Наличие связей с другими системами.

Истоки целостности, как видим, кроются во взаимодействии элементов, в характере связей, возникающих при их конкретном воздействии друг на друга. Такой подход был принципиально новым в теории внутришкольного управления. Новым было и доказательство того, что процесс управления образовательным учреждением носит циклический характер.

Применение системного подхода даёт возможность руководителю любого уровня рационально и с успехом осуществлять свои управленческие функции, использовать его, как инструмент для создания педагогических систем высокого уровня целостности. Одним из важнейших компонентов, делающих теорию действительно научной, является категория «закономерность». В теории внутришкольного управления она стала исследоваться одной из последних.

Закономерность управления школой представляет собой отражение наиболее прочных, существенных, общих, необходимых, повторяющихся и объективных связей и отношений, возникающих и проявляющихся в ходе осуществления управленческой практики.

Знание закономерностей помогает понять внутреннюю природу управленческих связей, раскрывает сущность отношений управления, даёт возможность на научной основе формулировать принципы и цели деятельности, выработать конкретные решения.

Ю.А. Конаржевский один из первых исследовал закономерности внутришкольного управления, создал их систему и дал развёрнутую характеристику. Системообразующими компонентами, опирающимися на исходные положения концепции, являются две закономерности: гуманистичность управления и его демократичность.

Смысл гуманистичности управления Ю.А. Конаржевский видит в том, что внутришкольное управление, должно быть сориентировано на человека, построено на основе уважения и доверия к нему.

— Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления между администрацией и учителями, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между педагогами и учащимися.

— Т.И. Шамова утверждает: «В теории и практике менеджмента хорошо разработана поведенческая сторона деятельности менеджера. Он в своей деятельности опирается на три кита: уважение, доверие, успех». На этих «трёх китах» должны выстраиваться взаимоотношения между всеми участниками педагогического процесса.

— Девизом такого управления может стать следующее положение: «Общество для человека, школа для детей, учитель для учеников!».

В педагогическом наследии Ю.А. Конаржевского очень своевременно звучит требование гуманизации управленческого процесса, его «очеловечивание». Дело в том, что в нашем образовании до сих пор понятие «управлять» отождествляется с понятием «править», «находить управу». Многие управленцы на первый план выдвигают функцию власти. Недаром У. Черчилль сказал: «Школьный учитель обладает такой властью, о какой не может мечтать премьер-министр». Что тогда можно сказать об административном корпусе школьных управленцев?

Сегодня управление должно носить диалоговый характер, который заключается в целенаправленном взаимодействии сторон, каждая из которых может выступать и в роли субъекта, и в роли объекта управления.

К основным закономерностям теории управления образовательными учреждениями Ю.А. Конаржевский относит:

- 1) гуманистичность;
- 2) демократичность;
- 3) аналитичность управления;
- 4) целенаправленность;
- 5) цикличность;
- 6) непрерывность;
- 7) ритмичность;
- 8) пропорциональность;
- 9) вооружённость аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности.

Опираясь на потребности школы, а также на опыт менеджмента, на данные закономерности, он сформулировал систему принципов управления образованием: уважение и доверие, целостный взгляд на человека, сотрудничество, индивидуальный подход, единый статус, стимулирование, перманентное повышение квалификации, консенсус, целевая гармонизация, горизонтальные связи, автоматизация и принцип постоянного обновления. Это отнюдь не случайный набор каких-то разнообразных руководящих положений, а глубоко продуманная система.

Ю.А. Конаржевский в ходе дальнейшего теоретического осмысления практического опыта подчёркивал, что система принципов может быть дополнена и расширена, т.е. фактически на существующий момент она остаётся открытой.

Будучи сам блестящим практиком, Ю.А. Конаржевский доводит управленческий процесс до технологического уровня, до конкретных педагогических механизмов. Это особенно ясно видно в его работах, разрабатывающих последовательность функции педагогического анализа, без чего немислимо грамотное управление.

Большинство школоведческих исследований было направлено на изучение отдельных функций управления в отрыве от целого процесса управления школой. Ю.А. Конаржевский впервые при рассмотрении функций, опираясь на метод системного анализа, использовал принципиально новый подход.

Он считал, что педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций.

Учёным было доказано, что, играя роль самостоятельной функции в процессе управления школой, педагогический анализ является системным образованием, характеризующимся наличием собственных целей и задач, сложной структурой, совокупностью черт, которые отличают его от других видов познания объективной действительности. Педагогический анализ реализуется путём осуществления руководителем школы трёх видов анализа: параметрического, тематического и итогового.

Генетической основой функции педагогического анализа, по утверждению Ю.А. Конаржевского, является педагогический диагноз, т.е. целенаправленный процесс решения аналитической задачи, завершающийся определением причин педагогического явления.

Системный подход к педагогическому анализу является конкретным проявлением метода диалектического познания реальной действительности.

Ю.А. Конаржевский в процессе системного анализа выделил морфологический, структурный, функциональный, генетический аспекты, которые выступают в органическом единстве и во взаимодействии. Основой технологий педагогического анализа является системный метод, адекватный сущности анализируемого объекта.

На основе системного подхода Ю.А. Конаржевский разработал технологии педагогического анализа итогов учебного года, воспитательного мероприятия и анализа урока, которые являются инструментом совершенствования управления образовательного учреждения.

Эффективность технологий педагогического анализа и обоснованность теоретических положений Ю.А. Конаржевского подтверждает практика. Экспериментальная работа и практика управления лучшими российскими образовательными учреждениями доказали состоятельность применения технологий педагогического анализа, разработанных Ю.А. Конаржевским.

Теоретические поиски и исследования новых подходов в практику управления образовательным учреждением побуждали Ю.А. Конаржевского к сотрудничеству с ведущими кафедрами страны: кафедрой управления развития школы Московского педагогического государственного университета и кафедрой теории управления Санкт-Петербургского государственного университета педагогического мастер-

**Илюхина И. В. Концепция управления образованием  
и направления её реализации в педагогическом наследии Ю.А. Конаржевского**

ства, куда учёного систематически приглашали для чтения лекционных курсов по темам: «Теория систем и системного анализа», «Теория и практика педагогического анализа учебно-воспитательного процесса».

Актуальность обращения к педагогическому наследию Ю.А. Конаржевского обусловлена тем, что он первым поднял и разработал вопрос создания концепции теории управления образовательным учреждением, положив в её основание методологию системного подхода и принцип гуманизма, что позволило переосмыслить цели, принципы, закономерности и методы внутришкольного управления с ориентацией их на человека.

В рамках созданной концепции Юрий Анатольевич сформулировал важнейшие теоретические представления об управлении школой как целостной системы, что дало возможность создавать и анализировать её с позиции системного подхода.

Ю.А. Конаржевский сделал первый шаг в осмыслении теоретических положений социального управления и совершил их творческую экстраполяцию в управление образованием, с учётом специфики педагогических систем, где особое значение было уделено разработке целостного управленческого цикла.

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

Научная деятельность учёного получила высокую оценку педагогической общественности, так В.Ю. Кричевский писал: «Впервые термин «управление» усилиями Ю.А. Конаржевского стал использоваться применительно к управлению в образовательных системах».

Оценивая в целом весь пласт теоретических исследований Ю.А. Конаржевского в количественных показателях, отметим, что им опубликовано свыше 120 работ, посвящённых различным аспектам теории управления образованием, среди них монографии, методические разработки, научные статьи и доклады.

Теоретические идеи и положения, выдвинутые и обоснованные Ю.А. Конаржевским, подтверждает практика. Сегодня многочисленные концепции развития образовательных учреждений строятся на основе системного подхода с ориентацией на гуманизацию образовательного процесса, руководителями образовательных учреждений активно используются технологии педагогического анализа в управленческой деятельности.

Приведённые факты не только свидетельствуют об актуальности и значимости трудов Ю.А. Конаржевского, но и в большей мере убеждают в важности осмысления его научно-теоретической деятельности для дальнейшего развития современной концепции управления образованием.

---

**Илюхина Ирина Викторовна —**

*доцент кафедры управления образовательными системами МПГУ,  
кандидат педагогических наук.*