

УЧЕНЫЙ, ОПЕРЕДИВШИЙ ВРЕМЯ

*II Всероссийские
Конаржевские чтения
6–8 мая 2008 года*



СОДЕРЖАНИЕ

1. ВСТУПЛЕНИЕ

Фомичева Л.К. Творец педагогических ансамблей

Биографическая справка

2. УЧЕНЫЙ. ПЕДАГОГ. ЛИЧНОСТЬ

Канаев Б.И. Размышления о научном наследии Учителя

Буева И.И. Школа мысли и мастерства

Санникова Н.Г. Он и сейчас остается моим Учителем

Елькина В.А. Вспоминая любимого Учителя.

Ермакова А.А. Высокое предназначение

Каждан И.И. Мои встречи с профессором Конаржевским

Митина Л.Г. Учил подходить творчески

Зильберберг Н.И. Исследования Ю.А. Конаржевского и современные проблемы школы

Шулежкова С.Г. Мы вместе пробивались к новому

3. ЭТО БЫЛО В 2000 ГОДУ

Лизинский В.М. К 75-летию Юрия Анатольевича Конаржевского

Брызгалова С.И. Наш Юрий Анатольевич.

Гуменюк Н.П. Излучающий Свет и Добро

Шамова Т.И. и члены научно-методического совета. Видный деятель народного образования.

Шевченко И. Пять жизней профессора Конаржевского

4. СЛОВО МАСТЕРУ

Конаржевский Ю.А. Анализ урока развивающего обучения.

СПИСОК

ПУБЛИКАЦИЙ.....

1. ВСТУПЛЕНИЕ

ТВОРЕЦ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ АНСАМБЛЕЙ

Л.К. Фомичева, ректор Псковского областного института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук, доцент, заслуженный учитель школы Российской Федерации, г. Псков

«Бывают странные сближенья...», – заметил великий Александр Сергеевич Пушкин. И эти сближенья Юрия Анатольевича Конаржевского с Псковской землей состоялись не однажды: и в обстоятельствах великих сражений, и значимых преобразований. В 1944 году он воевал за освобождение территории нашей области от фашистских захватчиков. А в 1992–1997 годах Юрий Анатольевич обучал управленцев образования – начальников и специалистов управлений образования, директоров школ и их заместителей – теории и практике педагогического менеджмента, организации и системному анализу развивающего урока. Именно от профессора Конаржевского наши педагоги впервые получили не описательные, а научные определение и характеристику инноваций в образовании, их типологию, критерии и показатели.

Казалось бы, что особенного: приехал профессор из Калининграда лекции почитать... Но уже в конце первого дня занятий аудитория поняла, что стала соучастником умно организованного процесса открытия новых знаний, базирующихся на их прошлом опыте, который начинает переоцениваться и трансформироваться в нечто значимое и интересное.

Одним из главных достоинств Ю.А. Конаржевского как лектора, как преподавателя было его умение и стремление сделать свою аудиторию умнее, дать каждому педагогу возможность почувствовать себя именно в данный момент равноправным участником преобразования педагогической практики. Его хотели слушать! Наверное, поэтому в перерывах между лекциями Юрий Анатольевич всегда был окружен слушателями, каждый из которых его мнением хотел подтвердить правоту своей позиции или снять сомнения, противоречия. А после лекций неизменно следовало продолжение – теперь уже в виде обмена суждениями, в виде дискуссии. Иногда возникали разногласия во взгляде на ту или иную проблему между самими педагогами, и тогда Юрий Анатольевич оказывался в роли третьей стороны. Ему верили и соглашались; если не принимали точку зрения профессора, то возражали. И тогда наступал «момент истины»: профессор давал развернутые ответы, а дискуссионты приходили к мнению, что над этим надо думать.

Думать – это главный призыв Юрия Анатольевича, адресуемый аудитории. «Давайте поразмыслим вместе», – постоянно призывал он во время лекций, практикумов, «круглых столов». И постоянно давал аудитории возможность высказаться, поделиться сомнениями, задать вопросы по ходу лекции, не дожидаясь ее окончания: неотвеченный вопрос или иное мнение не должны мешать восприятию других идей и фактов. Это редкостное качество личности и позиция преподавателя. Призывая к сотворчеству в школьной практике, профессор собственной деятельностью показывал, как это делать, формируя единомышленников.

Профессор Конаржевский научил псковских управленцев главному – методологическим принципам педагогического анализа деятельности школы, технологиям оперативного, тематического, итогового анализа. Он намного раньше, чем это стало постулироваться в педагогической теории и практике, учил всех, кто его читал и слышал, приоритету системного подхода к управлению школой. Целесообразность аналитического прогноза,

составление программ развития школы, определение цели ее деятельности, видение места учителя и ученика в процессе реализации программы, сочетание индивидуальных и коллективных ценностей – этими знаниями вооружал Юрий Анатольевич псковских педагогов.

Лекторское мастерство Ю.А. Конаржевского безусловно и широко известно не только в Российской Федерации, но и за ее пределами. Мне представляется, здесь проявлялись и его эрудиция, и его огромный творческий потенциал, и творческая одаренность, и постоянная непрекращающаяся работа над концепциями, программами, текстами книг, статей, лекций. Ему всегда удавалось держать внимание и интерес аудитории ровно столько, сколько необходимо, чтобы слушатели поняли преподносимую им идею, приняли ее и захотели следовать советам Мастера и Учителя.

Профессор Конаржевский не просто преподавал, не только, наряду с теорией, передавал свой огромный практический опыт, но и формировал своих слушателей и читателей в надежде, что перед ним личности достойные и понимающие. Во время лекций он никогда не поучал свою аудиторию. Но всем содержанием материала, всей собственной позицией как-то исподволь, может быть больше интонацией, оттенками эмоций, пробегающими по лицу, выразительными жестами, он убеждал: не меньше, чем теорией и практикой управления, руководитель должен обладать нравственностью и высоким уровнем культуры. Для него это было важно. Это проявлялось и в его безукоризненных отношениях с окружающими, и в особой элегантности существования, и в том, как много, выразительно и всегда педагогически оправданно он приводил цитаты из классической и современной прозы и поэзии. Далеко не всем лекторам это удастся – Юрий Анатольевич и в этом был искусен и безупречен.

Авторитет Ю.А. Конаржевского в научной среде, степень его влияния не только на начинающих, но и признанных исследователей, влияние его книг и других публикаций широко известны. Как известны его интеллигентность, сдержанность, умение соответствовать ситуации, особое умение видеть талантливых людей и восхищаться ими. Думаю, что именно так он обрел свою супругу Фаину Федоровну, которая своей заботой и самоотверженным служением, своей любовью и терпением сохраняла его для всех нас. От Фаины Федоровны я знаю, как особо значим для Юрия Анатольевича был День Победы, как в течение всего этого памятного дня он вспоминал своих погибших друзей-товарищей, всех их он вспоминал поименно... Его непоказная, ненавязчивая гражданственность проявлялась и во время занятий, поскольку профессор читал лекции псковским управленцам в годы безвременья и всеобщего ниспровержения идеологии, а заодно – принятых и привычных норм и идеалов, авторитетов и ценностей. В то время услышать взвешенный совет, получить приемлемый вектор развития, получить выверенные критерии и показатели инноваций и определить рамки экспериментальной работы – это дорогого стоит.

Сильной стороной творчества Ю.А. Конаржевского является постоянная связь теории с практикой, точнее было бы сказать, – прочная выверенность теории самой живой и достоверной практикой, живым опытом. Такова главная книга его жизни «Система. Урок. Анализ». Даже в не столь длительные приезды в Псков он успевал познакомиться с рядом псковских школ, опытом проведения уроков развивающего типа у самых сильных учителей начальных классов. Его неизменно привлекали незаурядные личности директоров, завучей, которые в те годы неординарно и дерзко формировали псковскую инновационную школу.

В 1996 году в Пскове проходил очередной Всероссийский слет победителей российских и региональных конкурсов «Учитель года». За пять дней слета его участниками были показаны интереснейшие уроки, прошли встречи с министром общего и профессионального образования, были проведены дискуссии, заседания тематических «круглых столов», научно-практическая конференция по инновационной педагогической деятельности. Юрий

Анатолевич был самым активным и заметным участником слета. К его комментариям происходящего постоянно обращались члены оргкомитета, его мнение было значимо для самих конкурсантов-победителей, его выступление для участников слета было признано ими самым ярким событием прошедшей недели.

Осип Мандельштам писал вслед ушедшим, вслед уходящим: «Нам остается только имя – чудесный звук, на долгий срок». Но это не о Юрии Анатолевиче Конаржевском, потому что осталась дифференцированная им наука управления, в которую вошли обоснованные им понятия инновационного менеджмента, системного анализа во внутришкольном управлении, остался реализованный его учениками, единомышленниками и последователями новый подход к выполнению управленческих функций, прежде всего к педагогическому анализу. И замечательно, что в предлагаемом сборнике прозвучат голоса продолжателей научных и практических идей Ю.А. Конаржевского.

Нам, псковским педагогам, чрезвычайно важно еще одно обстоятельство. В дни проведения II Всероссийских Конаржевских чтений пройдет открытие мемориального кабинета Юрия Анатолевича Конаржевского в Псковском областном институте повышения квалификации работников образования. Для нас огромная честь, ответственность и стимул к работе – решение супруги Юрия Анатолевича Фаины Федоровны Конаржевской передать рабочий кабинет в наш институт. Хотелось бы надеяться, что для молодых и опытных управленцев мемориальный кабинет Ю.А. Конаржевского станет творческой лабораторией, своего рода ежедневно необходимой мастерской. В этой мастерской им предстоит осваивать все, что является творческим наследием Ю.А. Конаржевского, без знания которого невозможно эффективное управление современной школой, представляющей собою не просто объединение творческих индивидуальностей, а единый талантливый педагогический ансамбль.

Биографическая справка Ю.А. Конаржевского

Конаржевский Юрий Анатолевич (20.08.1925–08.11.2000) – доктор педагогических наук, профессор. Родился в г. Ленинграде. В 1941 году закончил 7 классов неполной средней школы № 224. В августе 1941 г. по путевке Октябрьского РК ВЛКСМ был направлен в Комсомольский полк противовоздушной обороны г. Ленинграда, где прослужил до марта 1942 г. и был эвакуирован в г. Йошкар-Олу Марийской АССР. Поступил работать на завод № 298 НКО СССР. В январе 1943 г. призван в ряды Советской Армии. Служил в составе 33-й Мурманской стрелковой дивизии. В августе 1943 г. был направлен в Рязанское пулеметно-минометное училище, которое закончил в сентябре 1944 г. Воевал на Ленинградском и 1-м Украинском фронтах в составе 291-й Гатчинской Краснознаменной дивизии в должности командира пулеметного взвода. В январе 1945 г. в уличных боях за город Беутин в Южной Силезии был тяжело ранен и по май 1945 г. находился в госпитале. В мае 1945 г. отделом кадров КВО был направлен для дальнейшего прохождения службы в 35-ю дивизию войск специального назначения МВД в г. Киев на должность командира пулеметного взвода. В 1946 г. демобилизован в запас. Работал заведующим хозяйством в СМУ-1 г. Киева, затем в Ленинградском проектно-монтажном управлении № 1 в качестве электромонтажника. В 1949 г. был переведен на работу в трест «Урал-электромонтаж» г. Златоуста. В 1952 г. с золотой медалью закончил 10-й класс школы рабочей молодежи № 3 г. Златоуста и в 1958 г. закончил исторический факультет Уральского государственного университета им. М. Горького. До 1959 г. занимал должность заведующего учебной частью школы рабочей молодежи № 3 г. Златоуста, с 1959 до 1961 г. – заведующий этой же школой, в 1961 г. стал заведующим отделом культуры Златоустовского горисполкома. В 1962 г. назначен директором школы-интерната № 32, затем заведующим городским отделом образования. В 1964–1966 гг. работал заведующим отделом пропаганды и агитации ГК КПСС г. Златоуста, в 1966 г. – лектором обкома в областном комитете КПСС и первым заместителем заведующего Челябинского областного отдела

народного образования. В 1972 г. защитил кандидатскую диссертацию. В 1974 г. принят в Магнитогорский государственный педагогический институт на должность старшего преподавателя кафедры педагогики и психологии. Читал курс лекций по введению в педагогику, по истории педагогики. С 1975 по 1978 г. был проректором по научной работе. В 1976 г. получил звание доцента. В 1979 г. занимал должность старшего научного сотрудника для завершения докторской диссертации. В конце 1979 года прошел по конкурсу в Челябинский государственный университет и был принят на работу в качестве доцента кафедры педагогики и психологии. В 1981 г. в Москве защитил докторскую диссертацию «Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса как фактор повышения эффективности управления общеобразовательной школой». В 1982 г. избран заведующим кафедрой научных основ управления школой ФПК при Челябинском государственном педагогическом университете, где проработал до 1991 г. С 1991 г. переехал в Калининград, где был избран профессором кафедры педагогики начального образования Калининградского государственного университета. Параллельно работал в Балтийской государственной академии РФ. В течение 6 лет на базе педагогического лицея № 18 г. Калининграда руководил масштабным комплексным экспериментом по созданию школы развивающего образования. В 1995 г. разработанный им проект школы развивающего обучения получил от Фонда Сороса Гран-при 3-й степени. Является автором свыше 120 публикаций, в т. ч. 8 монографий: *Пед. анализ учеб.-воспит. процесса и управление шк.: Моногр. – М.: Педагогика, 1986; Система. Урок. Анализ: Моногр. – Псков: ПОИПКРО, 1996; Анализ урока: Моногр. – М.: ОЦ «Пед. поиск», 1999; Менеджмент и внутришк. управление. – М.: ОЦ «Пед. поиск», 1999.* Награжден двумя орденами Великой Отечественной войны II степени, орденом Красной Звезды, десятью медалями («За отвагу», «За победу над Германией» и др.), значком «Отличник народного просвещения РСФСР», нагрудным знаком Минвуза СССР «За отличные успехи в работе».

Материалы опубликованы: **Люди, дела, традиции: энциклопедия МаГУ (1932–2002)** / Гл. ред. С.Г. Шулежкова; сост. С.Г. Шулежкова, А.А. Осипова, О.С. Климова, Р.Ш. Нащекина, Н.В. Сычева. – Магнитогорск: МаГУ, 2003. – С. 129–130.

2. УЧЕНЫЙ. ПЕДАГОГ. ЛИЧНОСТЬ

*Пройдут года,
но не подвластны будут тленью
Те семена УЧИТЕЛЯ,
что проросли в сердцах его Учеников!*

РАЗМЫШЛЕНИЯ О НАУЧНОМ НАСЛЕДИИ УЧИТЕЛЯ

*Б.И. Канаев, заместитель директора по НИР
«Центра медиаобразования» г. Тольятти,
доктор педагогических наук,
академик АПСН и МАНПО*

Вот уже семь лет, как нет с нами **Юрия Анатольевича Конаржевского**. Личности незаурядной. Талантливого ученого и педагога, работы которого по праву занимают достойное место в арсенале достижений российской науки.

О его глубокой научной компетентности и профессионализме, порядочности и принципиальности подлинного ученого знают многие работники сферы образования. Немало в этом плане будет сказано и на предстоящем событии в г. Пскове – открытии научно-методического центра его имени.

Мне же, как одному из его учеников, в данной статье хочется сделать акцент на несколько ином аспекте – на ответственности всех нас (кто принял его идеи) за качество реализации тех фундаментальных начинаний, которые заложил Юрий Анатольевич.

Разложив на столе многочисленные работы Учителя (от ротапринтных публикаций Челябинска до монографий и пособий последних лет), невольно поймал себя на возникающем состоянии восторга и удивления, вновь и вновь поражаясь глубине и широте его научных интересов, хотя все его работы вроде бы и относятся к области теории внутришкольного управления.

В то же время отмечаешь и то, что при всей многоплановости «красной нитью» в этом наследии проходят две взаимосвязанные линии научного осмысления управленческой деятельности руководителей школ: а) **системный подход** к познанию управления и управляемых объектов; б) **аналитическая обеспеченность** технологического процесса в деятельности управленца.

Этим двум направлениям и предлагается уделить внимание в контексте статьи: понимание содержательных основ ответственности единомышленников (ученых и практиков) за продолжение и развитие идей Юрия Анатольевича Конаржевского.

Начнем с оценки того, что Юрий Анатольевич – **системник от Бога**. И это не формальный комплимент. Все его аспиранты «имели честь» ощутить на себе эти принципиальные «прелести» сотворчества. Он не признавал дилетантизма в этом вопросе, заставляя прорабатывать первоисточники методологии *системного подхода*, как можно глубже проникать в системную сущность исследуемых нами явлений. Не всегда и не всем это нравилось. Но по прошествии определенного времени мы начинали понимать значение позиции Учителя.

Дело в том, что в 80-е годы прошлого столетия «системный подход» был, к сожалению, очередным «модным сленгом» (типа современных «мониторинга», «компетентности»). Каждый более-менее уважающий себя исследователь считал обязанным сказать, что он работает «в свете системного подхода».

И как же мы были (потом) благодарны Учителю за то, что он с нас требовал не словесную мишуру, а глубокое понимание той логики познания, которую диктовала данная методология. Его жесткая требовательность научила нас отделять ложное наукообразие от действительно системных исследований и помогала осознавать, что во многих работах методология из фундамента подчас превращалась в профанацию, уводя практиков в аморфные пространства.

Но, пожалуй, главное, что мы поняли из наставлений Учителя и что не потеряло своей актуальности, заключалось в следующем:

- Любое присутствие категории «система» в рассматриваемом явлении обязывает выстраивать логику его познания в определенной структуре и алгоритме.
- В управленческой деятельности данная методология играет особую роль – *незаменимую и невозможную*.
- **Системный подход** дает возможность руководителю любого уровня рационально и с успехом осуществлять свои управленческие функции в условиях сложных связей и взаимозависимостей компонентов образовательного процесса:
 - вычленять и всесторонне исследовать каждый компонент системы, полноту их состава в целях достижения «эффекта» ее целостности;
 - определять всю совокупность структурных связей и в случае необходимости вмешиваться в их организацию, изменять, делать структуру более совершенной;
 - разбираться в механизме функционирования как отдельных звеньев системы, так и ее целостной организации, управлять этим механизмом на объективной основе;

– определять тенденции и предвидеть уровни развития системы как важнейшее условие совершенствования процесса.

Возьмем, для примера, любимое нами выражение «*система внутришкольного управления*». Что за этим словосочетанием в данном аспекте мы должны видеть?

Даже эмпирическое проникновение в сущность его определения с позиций системного подхода позволяет сделать первичный вывод: за данным понятием должно стоять явление, способствующее упорядочению и координации составляющих некоторой социальной организации (*управление*), представленной, в нашем случае, образовательным учреждением (*школа*), и обладающее всеми признаками системных образований (*система*).

В то же время мы обязаны учитывать, что процесс сущностного единения категорий «система – школа – управление» привносит в осмысление понятия и более сложный круг их взаимоотношений и ролевых позиций:

а) *школа*, например, как социальная организация, является той структурой, которая востребует, как закономерную необходимость, механизм своей саморегуляции – *управление* и, следовательно, из «прилагательного» (внутришкольное) вполне становится «существительным», *существенным* и основополагающим в данном новообразовании;

б) *системность* есть принципиальная позиция *ее* организующего начала и *управления* в том числе (если объект управления изначально системен, то, следовательно, системным должно быть и его управление);

в) *управление* есть способ (процесс) реализации данной принципиальной позиции в реалиях практики, но приобретающий форму относительно самостоятельной организации со всеми вышеобозначенными компонентами и структурой их взаимодействия.

Имеют место и другие особенности системной взаимообусловленности данных компонентов.

В качестве же главных положений структурирования рассматриваемого явления вполне логичным следует иметь в виду:

– **системообразующую миссию** управления (осуществляемую его *процессуальностью* и *циклическостью*);

– прямую **зависимость** управления **от особенностей управляемого объекта** (его *вторичность*, обуславливаемую внутренней потребностью конкретного производства в саморегуляции).

Разумеется, что логика такого системного познания и проектирования не является процессом легким (почему, очевидно, многие и упростили себе существование, прикрываясь внешними признаками системного осмысления). Но ведь вне этой логики познаваемое или проектируемое системное явление может так и остаться в сознании и действиях конгломератом «случайных составляющих». Вспомним любимое изречение Юрия Анатольевича, которое емко объясняет абсурдность «альтернативных» действий: «Невозможно работать в составе сложной системы, проектировать и развивать ее, управлять ею и быть «свободным» от глубокого знания ее системной сущности».

Сегодня актуальными стали научно-практические размышления о «качестве образования». Имеет ли это отношение к наследию Учителя? Самое прямое.

Категория «**качество**» в любой производственной сфере (в том числе и в образовании) **есть стратегическая цель управления**. Но ведь мы, как было сказано, «работаем в составе системы». А это значит, что само это «качество» (чтобы не превращать явление в очередной «модный» лозунг) должно быть рассмотрено с позиций *системного подхода*.

Свойства качества присущи любой деятельности и любым ее продуктам, но **оно (качество) всегда конкретно по отношению к данной деятельности или ее продукту**. Оперирование понятием «качество» в контексте производственных отношений есть смоделированный человеком акт оценки деятельности, инструмент сопоставления

результатов этой деятельности с теми требованиями, которые общество предъявляет к данным продуктам на сегодняшний день. Следовательно, когда мы говорим о *качестве*, то всегда следует уточнять: **о совокупности признаков *какого* явления и в соответствии с *какими* нормами идет речь**. Качество автомобиля начала и конца двадцатого века – это, как мы понимаем, различные в своих содержательных характеристиках категории.

Категория «качество», сочетаемая с «управлением», говорит о новом подходе к объекту управления: **знать свой объект с позиций признаков *системы его качества*, знать причинно-следственные факторы появления этих признаков, знать средства, обеспечивающие их нормативное соответствие**.

Но это означает и то, что все органы управления образованием (от масштабов отдельно взятого учреждения до федерального уровня) должны не только знать о сущности качества, но и уметь выстраивать его как системное явление, включаемое в управление образовательными процессами.

Согласно требованиям *системного подхода* к качеству в образовательной отрасли, глубина и уровень его познания (опять же вспомним работы Ю.А. Конаржевского) немислимы без выхода на **элементный уровень системной организации**, т.е. выхода на такие «дробные части системы, которые, вступая в определенные взаимоотношения, непосредственно создают данное целое».

В аспектах сказанного *элементом системы качества образования* будут являться совокупности признаков качественного состояния каждой первичной ячейки конкретной производственной организации.

К таковым относятся:

– параметры развития конкретного *ребенка*, воспитанника конкретного образовательного учреждения (то, что будет определять фактическое качество **результата** любого образовательного производства);

– параметры профессиональной педагогической деятельности конкретного *специалиста*, сотрудника конкретного образовательного учреждения (то, что будет определять фактическое качество профессиональной производственной **деятельности**, обеспечивающей этот результат);

– параметры деятельности конкретного *администратора* конкретного образовательного учреждения (то, что будет определять фактическое качество **управления** школьным производством).

Не будем забывать и о том, что, в соответствии с законами системного строения, каждый такой элемент сам может представлять сложную системную конструкцию. И наша задача – **видеть и познавать каждый такой элемент**, при всем их множестве и многогранности. Это не просто важно. Это объективно *единственный*, на наш взгляд, путь к познанию сущности системы и ее внутренней организации.

Следуя логике структурных особенностей архитектоники рассматриваемой *системы качества в сфере образования*, совокупности признаков качества наших элементов будут преобразовываться при переходе от одного системного уровня к другому (благодаря обобщениям, наложениям на их содержание новых функциональных задач управления и другим факторам), раскрывая новые грани качественных характеристик данного социального явления. Так, начав с оценки отдельных параметров развития ребенка, параметров деятельности отдельных специалистов и управленцев, мы дойдем до определений конкурентоспособности учебного заведения и выпускника на том же городском рынке образовательных услуг и труда, до оценки качества внешнего и внутреннего функционирования и развития муниципального (регионального, федерального) образования в целом.

Раскрывая *систему качества* в области образования, мы должны, конечно же, говорить и о **системе оценки качества образования**, где и *квалиметрический подход* как методологическая платформа должен занять соответствующее место в профессиональной деятельности руководителей всех уровней системы образования. И это не блажь, а та же объективная необходимость современного образования, поскольку вне его позиций конкретика прогнозирования качественно-количественных показателей, оценка получаемых результатов, анализ их причинно-следственных связей просто **неосуществимы**.

Работы здесь, как видим, «непечатый край». Но нам не надо начинать все с «чистого листа». В нашем распоряжении есть наследие Ю.А. Конаржевского (то же пособие «Что должен знать директор школы о системах и системном подходе» и многое другое).

Вполне логичным проявлением научных интересов Юрия Анатольевича, как ученого-системника, стало исследование **аналитической стадии технологии внутришкольного управления**. Стадия, которая вне владения руководителем школы логикой системного видения своего управляемого объекта становится, в лучшем случае, **формальной** (одна из причин низкого профессионального уровня в области анализа).

После выхода в свет его фундаментальных работ по *теории педагогического анализа* нет смысла доказывать, что **анализ**, как технологическая функция, во взаимодействии с другими управленческими функциями **играет важнейшую роль в процессе управления школой**.

Эту позицию подтверждает и практика: невозможно управлять производственными процессами, не анализируя ход их развития, не сравнивая качество их настоящего состояния с нормативными величинами, не вскрывая причин положительных и отрицательных результатов функционирования вверенного учреждения.

Но... факт остается фактом: итоговые аналитические документы образовательных учреждений до сих пор, к сожалению, не находят должной коррекции в направлении причинно-следственного осмысления фактического состояния управляемых объектов и мало чем отличаются от традиционных отчетов о *выполненных/невыполненных* мероприятиях.

Именно поэтому мы вновь со всей ответственностью заявляем, что **стадия анализа технологии внутришкольного управления**, миссия которой *в обеспечении субъекта управления знаниями о проблемах и причинах фактического состояния управляемого объекта в целях его дальнейшего совершенствования все еще является одной из самых «западающих» стадий (как ранее, так и сегодня). И это настолько серьезно, что пора, наверное, «бить в набат», поскольку продолжение деформации управленческого цикла (о которой так много писал Учитель), при набирающих оборотах человекоцентрического подхода к образованию, может быть чревато самыми непредсказуемыми последствиями.*

В чем причина этой «беды»? Игнорирование достижений науки? Недопонимание значимости и сущности вопроса? Что-то другое?

Искать вину только в характере деятельности руководителей образовательных учреждений некорректно и несправедливо. Ответ на вопрос «Почему это происходит?», по нашему мнению, не так прост, как кажется на первый взгляд.

С одной стороны, те действия, которые необходимы для профессионального выполнения технологии педагогического анализа образовательных систем, которые требуют определенных умственных усилий и временных затрат, не всегда совпадают с желаниями и возможностями руководителей. К тому же, зачем «напрягаться» в данном направлении, если это не прописано в нормативных циркулярах, не требуют «свыше» (всех устраивает «красивый отчет» с диаграммами, графиками и т.п.).

С другой – срабатывает психологический барьер позиции «как я выгляжу в глазах вышестоящего начальника», поскольку глубокий системный анализ вскрывает порой такой

пласт проблем, которые руководителю, естественно, не хотелось бы «собственноручно» вкладывать в набор «фишек» для «игр властвующих чиновников».

Но есть, на наш взгляд, не менее серьезные и научно-теоретические препятствия, «тормозящие» прогресс в данной области внутришкольного управления:

1. Сложность самого предмета педагогического анализа. Отсутствие четких представлений о его составляющих и их взаимодействии как системы.

То, что *предмет анализа* мы поставили на первое место среди этих проблемных факторов, обусловлено, конечно же, не особой сложностью исследуемого объекта (хотя вопрос и действительно непростой), а местоположением *предмета анализа* в технологической цепочке данного производственного явления. Именно с его *грамотного формирования* начинается аналитическая стадия технологии внутришкольного управления. А это, в свою очередь, обуславливает вывод: если есть профессионально выстроенный *предмет анализа*, значит, появляются и возможности свершения аналитических действий. Нет – данный логико-мыслительный акт, как правило, становится **невыполнимым**.

Будем помнить и о том, что: «Сформировать статичный, – как подчеркивал в своих работах Ю.А. Конаржевский, – раз и навсегда данный предмет анализа итогов учебного года **невозможно**. Даже в одной и той же школе он будет ежегодно меняться в зависимости от изменения влияния множества различных *положительных* и *отрицательных* факторов, оказывающих воздействие на ход и развитие педагогического процесса и формирование его основных показателей».

2. Описательный характер педагогических явлений, который на сегодняшний день явно превалирует пока что над *теоретическим* и, что особенно отрицательно сказывается на профессиональной аналитической деятельности руководителя образовательного учреждения, над *математическим* его выражением.

Отражение *конкретики* результата, обязательности математически значимой оценки его фактического состояния как закономерности «пошагового» движения процесса к поставленной цели со всей очевидностью требует качественно-количественного осмысления его сущностных показателей, или того, что мы сегодня вкладываем в понимание *квалиметрического подхода* к данному явлению.

Да, мы все подошли к осмыслению того, что *квалиметрический подход* есть один из важнейших факторов совершенствования профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений. Вне его позиций, как подчеркивается в исследованиях, конкретика прогнозирования качественных показателей итогов деятельности, их оценка и анализ причинно-следственных связей *просто нереальны*.

Но следует констатировать также и то, что в области *квалиметрического познания* конечного продукта образовательного процесса наукой сделаны сегодня лишь **очень робкие шаги**.

В свою очередь, существующая нерешенность как теоретических, так и технологических вопросов *квалиметрической оценки* того же *результата образовательного процесса* ставит под сомнение реальную действенность любых программ его совершенствования.

Результат образовательного процесса – сложная таксономическая категория. Следовательно, чтобы требуемый *логико-мыслительный акт* (анализ) был осуществлен на должном профессиональном уровне, руководителю **необходимы знания его архитектуры**. Нужен критериальный аппарат, который обеспечивал бы не только оценку его составляющих или целостного состояния, но и давал бы возможность производить с его величинами другие аналитически значимые математические действия (сопоставления, обобщения, корреляции и т.п.).

3. Отсутствие должного инструментария профессионального исполнения функции педагогического анализа.

По этому вопросу мы с Юрием Анатольевичем вели разговоры фактически до последних дней его жизни, поскольку это было связано с моим исследованием, к которому он проявлял большой интерес.

Однозначным (как следствие наших дискуссий) был и вывод: разобраться в структурной сложности всех граней качества образования как педагогической системы, понять его внутреннюю и внешнюю причинно-следственную зависимость действительно далеко не просто. Но и разобравшись, мы ощущаем явную профессиональную беспомощность. Все дело в том, что квалиметрическая оценка любого педагогического явления сопряжена с потребностью управленческих органов образовательных учреждений в серьезном техническом обеспечении, так как тот объем информации, который необходимо переработать для решения данной производственной задачи, *по силам лишь ЭВМ*. А для этого **требуется создание адекватных программ человеко-машинных комплексов, которые взяли бы на себя ту рутинную и затратную по времени часть особой переработки информации, без которой глубокий системный анализ просто невозможен.**

В заключение. Юрий Анатольевич, по словам профессора В.Ю. Кричевского, «первым доказал полезность, научную обоснованность и практическую целесообразность в процессе управления образовательными системами аналитической познавательной деятельности». С 80-х годов педагогической общественности знакомы его многочисленные печатные труды и публичные лекции, где он, как мечтатель-романтик, постоянно убеждал нас, что все это «историей окупится затем в практике управления школой».

Юрий Анатольевич выстроил для нас «фундамент» аналитической функции руководителя образовательного учреждения, определил общую конструкцию ее системного строения. И будет, наверное, непростительно, если мы все (не только его ученики), представители науки и практики, не сможем «достроить начатое здание». Если не решим задачи **гармоничного вхождения технологии педагогического анализа в структуру профессиональной управленческой деятельности.**

Мы должны и обязаны, опираясь на теоретическое наследие Ученого и возможные пути развития его идей и технологий, помочь руководителю современного образовательного учреждения осмыслить значимость и необратимость его главного постулата о том, что **«научность и эффективность управления прямо пропорциональна уровню его аналитического обеспечения».**

Можно, конечно, работать и «по старинке». Никто нас за это (пока что), естественно, «наказывать» не будет. В истории педагогики такое уже было. Вспомните опыт В.А. Сухомлинского, вспомните его «заветы» и какую роль они играли в преобразованиях педагогической и управленческой деятельности (могли бы играть). А точнее, те негативы, которые мы получали, игнорируя их.

Одним из таких «заветов» В.А. Сухомлинского (который так любил цитировать в своих работах Ю.А. Конаржевский) мы и завершаем нашу статью: *«Без изучения фактов, без их накопления и анализа рождается тот недостаток, о котором с такой тревогой говорят отдельные директора школ, – равнодушие, инертность».*

*Следовать за мыслями великого человека
есть наука самая замечательная.
А.С. Пушкин*

ШКОЛА МЫСЛИ И МАСТЕРСТВА

*И.И. Буева, заведующая кафедрой педагогики и
гуманитарных дисциплин Оренбургского
государственного института искусств
им. Л. и М. Ростроповичей, профессор,
кандидат педагогических наук*

Юрий Анатольевич Конаржевский – мой научный руководитель, мой УЧИТЕЛЬ. Всегда произношу эти слова с большой гордостью, а его имя – с особым благоговением. Быть аспиранткой

Юрия Анатольевича Конаржевского – для меня большая честь.

Уже тогда, обучаясь в очной аспирантуре, я понимала, что получила уникальную и счастливую возможность учиться у Мастера. Надо сказать, что поступить в аспирантуру к Ю.А. Конаржевскому было желанием многих. Я прошла стажировку на кафедре и выдержала конкурс, но определяющим в его выборе, как сказал мне позже Юрий Анатольевич, стало то, что я окончила Саратовский государственный университет, славящийся традициями и высоким качеством классического образования. Это – интересная, на мой взгляд, деталь, характеризующая Юрия Анатольевича как человека, который, во-первых, всегда хорошо знал образовательную ситуацию в России, а во-вторых, действительно высоко ценил Знание.

В 80-е годы имя Юрия Анатольевича уже было широко известно как в научном мире, так и среди практиков-управленцев. Вместе с Татьяной Ивановной Шамовой (научным руководителем Ю.А., к которой он относился с огромным уважением) они разрабатывали (а точнее – создавали!) теорию внутришкольного управления и последовательно отстаивали идею открытия факультетов подготовки директоров школ и кафедр научного управления школой, доказывая, что управление (не руководство!) школой – специфический вид деятельности, которой надо обучать. Обучать так же, как, например, учат летчиков управлять самолетом. Это сравнение не раз приводил Юрий Анатольевич. Дело в том, что существует распространенная практика назначения директорами школ хорошо зарекомендовавших себя учителей. «Но ведь человеку не доверят штурвал самолета, не посадят в кресло летчика только потому, что он был хорошим пассажиром!» – восклицал Юрий Анатольевич.

До встречи с Юрием Анатольевичем я уже была знакома с его книгами. Они не могли не удивлять глубиной мышления автора, широтой его кругозора, безупречной логикой, доступным языком. Обратила внимание на то, что важной чертой работ Ю.А. Конаржевского является сочетание высокой научности и абсолютной доступности, теория в них всегда снабжена иллюстрациями из практики и переведена в технологию! Фактически все его работы носили практико-ориентированный характер, являясь пособиями для руководителей школ.

Но если признаться честно, я была совершенно сражена, когда попала на лекции Юрия Анатольевича. Более блестящего лектора я не слышала ни до, ни после!

Чем поражал? Прежде всего – мощью мысли! Он был МЫСЛИТЕЛЕМ, во многом опережавшим и опередившим свое время! Я понимала это уже тогда. Что говорить, тема моей докторской диссертации «Формирование корпоративной культуры образовательных сообществ» воспринимается всеми как новая, актуальная и «свежая», а ведь Юрий Анатольевич о корпоративной культуре начал говорить в начале 90-х, и в книге «Внутришкольный менеджмент», подаренной мне в 1992 году, дал характеристику феномена

корпоративной культуры как важнейшего объекта управления и обозначил основные направления деятельности директора по ее формированию.

Он всегда находился на передовых рубежах науки. Будь то лекция или доклад – это всегда новая идея, новое слово в науке. То, что нельзя было найти нигде, потому что это еще не было опубликовано или не могло быть опубликовано в силу своей революционности и нестандартности.

Безусловно, Юрий Анатольевич был трибуном и борцом, но боролся не столько «против» (хотя было и такое: например, против формализма в административной работе; даже лекция была у него такая, где он рассматривал сущность формализма и формы его проявления), сколько – «за», пропагандируя самое передовое, интересное, эффективное и продуктивное в педагогической практике (например, идеи педагогики сотрудничества, развивающего обучения системы Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова, опыт В.А. Сухомлинского, В.А. Караковского, других педагогов-новаторов).

Рождалась новая, гуманистическая, педагогика. Юрий Анатольевич, сам выросший в авторитарной системе, тем не менее всецело ратовал за новые отношения в школе. Он будоражил мышление, расшатывал консервативные представления, заставлял думать, сомневаться. Убеждал, доказывал, отстаивал свою позицию, которую разделяли далеко не все. Правда, очень расстраивался, когда то, что ему казалось простым и очевидным, не могли понять или признать другие.

Накопив огромные знания, опыт и поднявшись до философских вершин его осмысления, он, как мне кажется, чувствовал огромную ответственность перед будущим, понимая, что ему есть *что* сказать и это не может сделать за него никто другой.

Зачастую, особенно в ответах на вопросы после лекции, он говорил не только о педагогической и управленческой науке, но и о будущем России. В то время распадался Советский Союз, страна, за которую он проливал кровь на войне... Но он был сторонником реформ, понимал, что огромные империи неуправляемы и их конец всегда предreshен.

Он был патриотом, переживал за Россию, с горечью сетовал на наше русское «авось» в решении проблем. К слову. Помню, с какой болью рассказывал о варианте русской рулетки на фронте: на сто грамм солдаты спорили, убьет ли снайпер, если высунешься на секунду по пояс из окопа; ни одному немцу даже в голову не могло прийти такое: они свою жизнь ценили! А у нас – «судьба индейка, а жизнь копейка!» Отражение менталитета в поговорке. Подобной поговорки нет в других языках. Размышлял о причинах, одной из них считал крепостное право – рабство, после отмены которого к тому времени прошло всего около ста двадцати лет, но какой мощный отпечаток оставило оно в национальном сознании, несмотря на революции и смену поколений!

Юрий Анатольевич был философом и методологом. Обладая недюжинными знаниями, он был к тому же и «системником», системное мышление позволяло ему четко структурировать и монолитно-целостно рассматривать любую проблему.

К слову, он разработал и сам читал спецкурс «Системный анализ урока», создал уникальную книгу «Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе», тем самым помогая директорам школ, мышление которых не может вырваться из плена теучки и суеты практики, подняться до системного видения объекта своего труда, до теоретических обобщений и системного решения проблем.

В лекциях, анализируя различные явления действительности, факты педагогической практики, Юрий Анатольевич виртуозно применял на практике системный подход: вскрывал причинно-следственные связи, делал обобщения, выделял главное. Всегда лаконичный план предшествовал лекции, содержание материала выверено, взвешено, я бы сказала – красиво! – структурировано, ничего лишнего, все взаимосвязано, вытекает одно из другого. Обязательно

выделялось главное, повторялось, давалось под запись. Часто обращаюсь к этим записям, они – образец для меня...

И в то же время на его лекциях всегда было интересно, увлекательно, познавательно. Это было не сухое изложение материала! Интеллект мощно сквозил в каждой произнесенной им фразе: свободно оперировал материалом и фактами из разных областей знаний, приводил по памяти цитаты из классики, научной литературы (все к месту, без перебарщивания!), изящно вплетая их в канву собственных идей, удивлял особой глубиной видения психолого-педагогических процессов, логикой приводимых аргументов. Образный язык, метафоры, яркие сравнения, запоминающиеся примеры, юмор (и над собой шутил тоже!), мог и анекдот с педагогической подоплекой рассказать к месту (с тех пор я такие коллекционирую) – все это тоже было, и потому сочетание научности и доступности, теории и практики, образности и четкой логики делало лекции Юрия Анатольевича яркими, запоминающимися образцами лекторского искусства.

Я знаю, что Юрий Анатольевич тщательно готовился к каждому выходу на аудиторию. Он всегда много работал в научном плане, читал, был в курсе последних научных и художественных новинок, политических, общественных и экономических событий. Делал записи, конспекты (причем карандашами или фломастерами разных цветов), в текстах подчеркивал, выделял, ранжировал (надо видеть, как работала мысль ученого!), свои тексты переписывал от руки (мог и несколько раз), добиваясь отточенности формулировок.

Новизна отличала каждую лекцию не только по содержанию, но еще и по тому, для какой аудитории читалась лекция. У Юрия Анатольевича я научилась читать лекции адресно, выстраивая аргументацию и логику «от потребителя», как сказали бы мы сегодня.

Чему еще я училась? Его особому, очень интеллигентному, я бы сказала, стилю общения с аудиторией. Его высокая культура выражалась в манере одеваться и держаться (всегда строг и подтянут, с прямой спиной, несмотря на ранение), в его скупых жестах, в его речи, в его умении убеждать, а не «продавливать», как говорят сейчас, аудиторию, в умении вести за собой силой мысли, а не «заигрывать» с аудиторией.

Интеллигентность, уважение к оппоненту всегда сквозили и в ответах на вопросы аудитории. А их, надо заметить, как правило, было много. Директора образовательных учреждений – особая аудитория. («Сами привыкли всех учить: и учеников, и учителей; а Юрий Анатольевич и не поучает, но чувствуешь себя таким недорослем» – так я для себя определила специфику ситуации.) Мне всегда после его лекций хотелось бежать и работать, а если говорить образно – привстать на цыпочки, чтобы попробовать хоть чуть-чуть дотянуться до его уровня. Но были, конечно, люди, у которых эта интеллектуальная мощь (а может, своя несостоятельность) вызывала раздражение. И потому вопросы бывали и каверзные, и провокационные. Надо сказать, что Юрию Анатольевичу приходилось «отвечать» и за местные органы власти, и правительство страны, иногда – за весь мир, но отвечал он всегда аргументированно, взвешенно, спокойно, вскрывая причины, обнажая слабость позиций, о чем бы или ком бы ни шла речь, и делал это всегда достойно, интеллигентно и... честно!

Вспоминаю, как я стала свидетельницей одного интеллектуального поединка. А дело было так. Однажды после курса лекций о системном анализе урока (авторская технология Ю.А. Конаржевского) молодой, но уже известный директор школы (кстати, впоследствии – доктор педагогических наук!) спросил, а мог бы Юрий Анатольевич подвергнуть системному анализу собственную лекцию. В вопросе, как не только мне показалось, звучал некоторый подтекст. Юрий Анатольевич согласился, предложив остаться в аудитории желающим, т. к. задержаться, как объяснил он, надо было минут на тридцать–сорок. Почти все сто человек (а именно такими по численности были лекционные потоки на факультете подготовки и повышения квалификации работников народного образования при Челябинском

госпединституте) остались. Юрий Анатольевич попросил перемену на подготовку. Со звонком вошел в аудиторию (всегда был пунктуален и обязательен, ценил время – свое и чужое; его очень раздражали опаздывающие, мог даже сделать в тактичной форме замечание). Сначала подробно остановился на характеристике отличий лекции от урока. Затем на доске прорисовал макро- и микроструктуру лекции, показал взаимосвязь и взаимообусловленность компонентов, их зависимость от поставленных целей и задач, объяснил, что влияло на отбор содержания на каждом этапе лекции. Ответил на вопросы. Все было (по крайней мере – внешне) просто и ясно. И тогда директор предложил следующее: он сам прочтет лекцию, а Юрий Анатольевич ее проанализирует. Думается, что одним из мотивов такого поведения директора могло быть самоутверждение (мне кажется, это было своеобразным выражением того самого моего желания «дотянуться, встать на цыпочки»).

Лекция состоялась через несколько дней. К чести лектора надо сказать, что оратором он был красноречивым. Будучи учителем истории и имея диплом выпускника университета марксизма-ленинизма, темой избрал современную тогда политическую ситуацию. Лекция была полемична, остра, изобиловала яркими примерами. В заключение лектор удостоился аплодисментов. Чувствовалось, что и лектор, и публика остались довольны. Несмотря на излишнюю, как мне показалось, эмоциональность и артистичность, граничащую с самолюбованием, кокетством и заигрыванием с аудиторией и некоторым «перегибанием палки» в трактовке событий, мне, как я честно призналась Юрию Анатольевичу, понравилось. Он задумчиво покачал головой. Позже мне стало стыдно за свою «научную легкомысленность», как это я определила для себя.

Первый вопрос, который он задал, касался целей и задач лекции. Затем он положительно оценил выигрышно выбранную тему, ораторские способности лектора. Далее Юрий Анатольевич наглядно и аргументированно, цитируя автора, показал, что содержание лекции не соответствовало поставленным целям и задачам, а это значило, что лекция не была продуктивной, структура лекции была рыхлой, не соответствовала плану, многие куски «выпадали» из общего контекста. Кроме этого, были выявлены и фактические ошибки. Что же оставалось в «сухом остатке»? Окончательный вердикт вынес один из слушателей: демагогия, а не лекция. Но что поразило меня в той ситуации более всего, это то, что Юрий Анатольевич не «критиковал», как это могло показаться некоторым сначала, а, оставаясь педагогом, действительно обучал: он заново сформулировал цели и задачи, раскрыл потенциал того материала, которым оперировал лектор, «реконструировал» недостающие куски содержания, показал, из чего складывается конечный результат. Проведенный Юрием Анатольевичем анализ стал для меня (и, наверное, не только для меня) большим уроком.

Я старалась не пропускать ни одной лекции или выступления Юрия Анатольевича, понимая, что то, что слышу, не найду в учебниках или журналах. Часто пересказывала другим аспирантам содержание и делилась своими впечатлениями от лекций, а позже с разрешения Юрия Анатольевича пригласила их на спецкурс «Педагогика сотрудничества». Аспиранты, так же как и я, как и многие другие, получили «огромное удовольствие и большой интеллектуальный заряд». А я? Я не скрывала гордости. Я никогда не скрывала гордости оттого, что являюсь аспиранткой Юрия Анатольевича Конаржевского.

Юрий Анатольевич иногда гневался, что я хожу на все его лекции, да еще по 3–4 раза на каждую, а не пишу диссертацию в это время. Но я понимала, что такой школы – Школы Мысли и Мастерства – я не получу нигде и никогда!

Защитив кандидатскую диссертацию, на титульном листе экземпляра, подаренного Юрию Анатольевичу, я написала следующие строки, посвятив их моему УЧИТЕЛЮ:

Классификацию дать радостей земных

я не берусь,

Но пальму первенства среди наслаждений всех иных,
я признаюсь,
Беседе с умными людьми отдам.
За что и благодарна Вам!

Буева

ОН И СЕЙЧАС ОСТАЕТСЯ МОИМ УЧИТЕЛЕМ

Н.Г. Санникова, заведующая кафедрой социальной педагогике и психологии Социального института Российского государственного профессионально-педагогического университета, кандидат педагогических наук, доцент

С Юрием Анатольевичем Конаржевским судьба свела меня в 1975 году. Готовился вопрос на бюро ЦК ВЛКСМ по идейно-политическому воспитанию студенческой молодежи, и в комиссию по подготовке включили секретаря горкома комсомола Нину Санникову, которая в г. Березники Пермской области работала со школьниками и студенчеством. Юрий Анатольевич был тогда проректором по научной работе Магнитогорского педагогического института, работу которого мне предстояло анализировать. Там и встретились.

В то время он работал над докторской диссертацией по теории педагогического анализа, а я делала первые попытки написания кандидатской по системе анализа воспитательной работы школьного комсомола. Юрий Анатольевич предложил мне научное руководство. Так у него появилась первая аспирантка, а моей родиной на долгие годы стал Магнитогорск.

В Магнитогорском педагогическом институте мы проработали вместе около 10 лет. Потом была годичная аспирантура в Челябинском госуниверситете, куда Юрий Анатольевич перевелся из Магнитки и где получил звание профессора. А в 1984 г. состоялась первая защита кандидатской диссертации под руководством Ю.А. Конаржевского по теме «Педагогический анализ комсомольской работы в школе как фактор повышения ее эффективности». Честно говоря, горжусь тем, что это была моя защита, что я была его первой аспиранткой, что мне повезло просто знать его и работать с ним.

Да, мне повезло знать его как хорошего человека, как умного руководителя и блестящего ученого, как прекрасного отца и семьянина, как замечательного педагога и всеми уважаемого коллегу.

Как человека Юрия Анатольевича отличали истинная интеллигентность и порядочность, которые проявлялись в его отношениях к людям, в манере общения с окружающими, в стиле руководства. Не помню, чтобы он с кем-то обошелся грубо, на кого-то повысил голос, унизил, оскорбил, повел себя бестактно, некорректно. В его поведении всегда проявлялось глубокое внутреннее благородство, которое магнетически действовало на окружающих, вызывая желание внутренне подтянуться, соответствовать. Мы все любили его. К нему тянулись, к нему шли, чтобы поделиться своими успехами и неудачами, ощутить поддержку. Его перевод из Магнитки в Челябинск каждый из нас переживал как личную утрату. Институт, казалось, как-то сразу обеднел, обезличился, сделался менее значительным.

Юрий Анатольевич создавал в институте атмосферу роста, стремления к профессиональному совершенствованию. Как проректор по научной работе, он всячески способствовал поступлению молодых сотрудников в аспирантуры, сдаче кандидатских минимумов, оформлению соискательства, участию в научных конференциях, появлению их научных публикаций и т.д. Именно под его руководством в 1980-е гг. начал формироваться

тот научный имидж Магнитогорского педагогического института, который он сегодня имеет как государственный университет (МГУ).

В 1980-е гг. Ю.А. Конаржевский активно работал над решением проблем совершенствования управления школой. Он стоял у истоков кардинального изменения взглядов на управление образовательным учреждением. Именно он впервые обосновал системный подход к управлению школой и доказал, что в его основе должен лежать педагогический анализ. Именно он разработал в те годы теорию педагогического анализа. Его первая монография «Педагогический анализ как основа управления школой» 1978 года издания с дарственной надписью Юрия Анатольевича навсегда останется для меня самой дорогой и самой почитаемой книгой в моей личной библиотеке.

Я бережно храню его первую брошюрку-методичку 1975 года издания «О путях совершенствования управления школой». Всего 55 страниц. Но, как говорится, мал золотник, да дорог. Здесь впервые представлен новый состав управленческого цикла в школе, обозначено его содержание в виде новых управленческих функций, дано их методологическое обоснование. Для меня эта маленькая книжечка знаменует начало развития внутришкольного менеджмента, осмыслению которого Юрий Анатольевич посвятил все последние годы своей жизни.

Все, кто были рядом с ним в ту пору, помнят, с каким трудом ему приходилось пробивать свои управленческие идеи, как противодействовал им современный «педагогический олимп». И его докторская диссертация была принята к защите не педагогическим диссертационным советом, а советом при Академии Министерства внутренних дел. Сегодня же Ю.А. Конаржевского широко цитируют в педагогических изданиях, а его идеи служат источником развития нового направления науки – внутришкольного менеджмента. Радостно и грустно, потому что его уже нет рядом. Об этом искренне жалеют все, кому посчастливилось знать его, работать с ним.

На днях получила из Челябинска письмо от профессора Владимира Семеновича Татьянченко, много лет проработавшего с Юрием Анатольевичем в Челябинском университете. Не могу удержаться и не процитировать строчки из него, которые отражают внутреннее состояние каждого из нас: «Увы, Юрия Анатольевича уже нет с нами. О, как его не хватает сегодня в нашей среде! Как нужен сейчас его *оперативный, острый, глубокий, всеобъемлющий, аналитический ум!* Какое горе для нас, что Юрий Анатольевич так рано ушел из жизни!!!». Очень точная характеристика Юрия Анатольевича как ученого. Лучше, наверное, не скажешь.

По инициативе Ю.А. Конаржевского в 1980-е годы в МГПИ были открыты курсы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений. Они пользовались большой популярностью среди директоров школ Магнитогорска и других городов Челябинской области. И не столько потому, что в России таких курсов тогда было немного, сколько благодаря личности Конаржевского – руководителя и главного лектора на этих курсах. Богатый практический опыт и энциклопедические знания делали его лекции удивительными. Я слушала многие из этих лекций, до сих пор храню их конспекты и учусь по ним. Отточенность мысли, четкая логика в подборе и изложении материала, обилие интересных фактов и примеров из управленческой практики, умение использовать их так, что все сложное становилось простым и понятным, манера общения со слушателями – это часть школы Ю.А. Конаржевского, которая на наших глазах начала интенсивно формироваться тогда, в середине 1980-х годов.

Сегодня мы можем говорить о том, что такая школа существует – его школа подготовки кадров, повышения их квалификации. Она связана с людьми и с формированием новых управленческих знаний, пришедших на смену школоведению. Они диктовались разработками классического менеджмента, только начинавшего тогда пробивать себе дорогу в российскую

науку. Впервые для руководителей наших школ рядом с именами А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского зазвучали имена Ф. Тэйлора, А. Файоля и Э. Мэйо. Впервые управленческая теория открытых систем нашла для них отражение в системном подходе к управлению школой. Впервые система педагогического анализа учебно-воспитательного процесса, разработанная Ю.А. Конаржевским, стала достоянием школьных управленцев как самостоятельная и совершенно необходимая функция управления образовательным учреждением. Она изучалась, бралась на вооружение и давала прекрасные результаты. Помню школу № 8 г. Магнитогорска, директором которой в те годы была Ольга Ивановна Розовская, активно сотрудничавшая с Юрием Анатольевичем. Эта школа тогда быстро вышла в образцовые. Такого уровня педагогического анализа мне больше нигде не приходилось видеть. Огромный информационный банк по всем параметрам работы школы, сформированный с участием каждого педагога и органов детского самоуправления. Поражала глубина и основательность аналитических докладов директора и учителей на педсоветах, аналитическая компетентность учителей и классных руководителей при обсуждении уроков и воспитательных мероприятий. Это тоже была школа Конаржевского.

Его школа – прежде всего люди: защитившие диссертации под его руководством, работавшие рядом с ним или читавшие и читающие его книги. Это люди, «зараженные» его управленческими идеями и реализующие их. Таких людей сегодня немало по России. На кафедре научных основ управления школой Свердловского педагогического института (ныне Уральского государственного педагогического университета), где я 15 лет проработала после МГПИ, педагоги называли Ю.А. Конаржевского живым классиком. Думаю, что приглашена я была на эту кафедру в свое время из-за него, потому что он был моим учителем.

Огромная армия руководителей школ за многие годы обучена этой кафедрой, и все они узнавали здесь Конаржевского, увозили с собой его идеи. Школу, созданную им во внутришкольном управлении, тоже можно назвать «Школой человеческих отношений». Ее 15 принципов, сформулированных в книге «Менеджмент и внутришкольное управление», проникнуты огромным уважением к учителю, благополучие которого Конаржевский считал главной целью внутришкольного управления. Приведу несколько из них: принцип уважения и доверия к человеку; целостного взгляда на человека; сотрудничества; социальной справедливости; обогащения работы учителя; личного стимулирования; коллективного принятия решений; постоянного обновления и т.д.

По сути, это жизненные принципы самого Юрия Анатольевича, каким мы его любим, помним и всегда будем помнить.

В работе с аспирантами школа Конаржевского базировалась прежде всего на требованиях непрерывности, систематичности, ответственности и добросовестности, скрупулезности, самостоятельности и аналитичности мышления, максимального использования и постоянного развития своих интеллектуальных ресурсов. Эти требования он предъявлял не только к своим подопечным, а прежде всего к себе самому. Как Юрий Анатольевич умел работать! Тогда еще не было компьютеров с Интернетом. Но зато какая у него была научная картотека! Все и вся на заметке и на вооружении. По каждому разделу работы, направлению мысли, даже отдельным понятиям – специальные тетради, в которых все скрупулезно фиксировалось, накапливалось и систематизировалось. А его научная библиотека, в которой было все, но при этом ничего лишнего!.. Под руководством Юрия Анатольевича я не только подготовила и защитила кандидатскую диссертацию, но и научилась работать, чтобы потом учить этому других.

В настоящее время я сама руковожу кафедрой в Социальном институте Российского государственного профессионально-педагогического университета в Екатеринбурге. Кафедра социальной педагогики и психологии готовит социальных педагогов. На кафедре открыта специализация «Социальный менеджмент в системе образования». В ее рамках читаю

старшекурсникам управленческие дисциплины. Конечно, постоянно опираюсь на работы Ю.А. Конаржевского и много рассказываю о нем своим студентам.

Странно говорить о Юрии Анатольевиче «был». Он сделал все для того, чтобы остаться с нами. Он не только был, но и сейчас остается моим учителем, а значит, и для моих студентов тоже. Таким образом, школа Конаржевского продолжается.

ВСПОМИНАЯ ЛЮБИМОГО УЧИТЕЛЯ...

*В.А. Елькина,
директор МОУ «Центр «Развивающее образование»,
кандидат педагогических наук, доцент,
г. Екатеринбург*

Мне посчастливилось работать вместе с Юрием Анатольевичем Конаржевским более 20 лет, до самого его отъезда в г. Калининград. В 80-е годы 20-го столетия я работала на разных должностях в областном ИУУ г. Свердловска. Наша профессиональная дружба началась на почве взаимных научных и методических интересов, связанных с повышением квалификации руководителей школ Свердловской области. Постепенно он проникся разрабатываемой мною идеей о специальной подготовке руководителей профессиональных объединений педагогов районного и городского уровней. Так возник наш союз двух профессионалов: научного руководителя и соискателя нового направления в системе повышения квалификации – системная подготовка руководителей методической службы.

Наша совместная работа была непростой, т.к. аналогов не было. Но Юрий Анатольевич принимал каждое мое предложение, хотя не всегда сразу, с корректировкой; но не было случая, чтобы он сказал: «Глупо! Плохо! Не так!» Более того, все разрабатываемые им в то время рекомендации он просил меня отработать технологически. Членам своей команды он говорил: «Вот Валентина Афанасьевна проверит это (любое) положение на практике, тогда и будем его рекомендовать в широкую практику». Спасибо огромное ему за подобное доверие и отличную школу! Я всегда буду благодарна Юрию Анатольевичу за то, что постепенно наши профессиональные интересы тесно переплелись с дружескими, уважительными, доверительными отношениями. Я высоко ценила и ценю доброе ко мне отношение его жены – Фаины Федоровны. Быть в этой семье всегда желанной гостьей – большая честь! Не случайно наши добрые отношения с Фаиной Федоровной сохранились и по сей день.

Вспоминая очень часто Юрия Анатольевича добрым словом, я могла бы дать ему следующую характеристику.

Во-первых, это Ученый-педагог с большой буквы: без излишних капризов гения; уважающий тех, кто не достиг вершин бытия; подсказывающий всем, кто обращался, верную дорогу к цели; упорный в своих начинаниях; доверяющий тем, кто хотел вместе с ним преодолевать преграды, несмотря ни на что; уважающий любое профессиональное начинание; помогающий постичь педагогические истины. Он был прекрасным лектором, заряжающим любые по численности аудитории своей энергией, завораживающим четкостью речи, доступностью содержания излагаемого.

Во-вторых, Юрий Анатольевич был Человеком с большой буквы. Суровым, но справедливым, добрым и требовательным, обязательным и пунктуальным. Сложный путь его движения к высотам профессиональной славы не был «усеян трупами». Наоборот, рядом с ним из творческих личностей вырастали творцы, достигающие собственных вершин признания и уважения. Именно поэтому все мы, его ученики, должны помнить то человеческое дополнительно к профессиональному, что он нам передал в наследство.

В-третьих, Юрий Анатольевич был настоящим Мужчиной, что в наше время большая редкость. Внимательность, уважительность, предупредительность, доброта и всегда ясные глаза с улыбкой в самой глубине – таким я вижу этого замечательного человека. Когда я на занятиях обращаюсь к его теории педагогического анализа, технологии САД руководителя и педагога-воспитателя и др., я всегда называю аудитории имя их создателя. В нашей Свердловской области за 30 лет моей работы в системе повышения квалификации его имя стало очень известным и популярным. Никто и никогда не задает вопроса: «А кто это такой?» Это имя знают все педагоги, хотя бы раз побывавшие на курсах повышения квалификации с моим участием в качестве педагога-методиста. Базовые школы кафедры теории и практики управления Уральского госпедуниверситета, где я работала около 20 лет, Центр «Развивающее обучение», где я работаю сейчас, широко используют технологии самоанализа, САД, педагогического анализа результатов деятельности, технологической отработкой которых я занималась под его руководством.

Спасибо ему за то, что воспитал из меня руководителя-технолога, чем я очень горжусь! Пусть же идеи, наработки и замыслы Юрия Анатольевича находят свое развитие в умах, сердцах и делах его учеников и последователей! Добрая ему память!

ВЫСОКОЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

*А.А. Ермакова, Министерство социальной политики
и труда Калининградской области*

Не зря говорят: если Бог коснется кого своим перстом, то одарит сразу многими талантами и добродетелями. Таким счастливым человеком в моем представлении был и Юрий Анатольевич Конаржевский.

Я познакомилась с ним благодаря его жене Фаине Федоровне Конаржевской, с которой мы давно дружим. Было это в начале 90-х годов в довольно трудное для меня время, когда стала рушиться партийная система. На какое-то время я оказалась без работы, глубоко переживала крушение коммунистической идеологии, отсутствие привычного ритма жизни, привычных взаимоотношений с сослуживцами. Но, во многом благодаря семье Конаржевских, сумела обрести себя вновь, продолжить жить и работать.

Несмотря на то, что мы были знакомы с Юрием Анатольевичем еще совсем непродолжительное время, он принял самое живое участие в моей жизни, сумел внушить мне, что все эти невзгоды носят временный характер и что я, несомненно, сумею их преодолеть. У Ю.А. Конаржевского в свое время был репрессирован отец, которого он горячо любил. Наверное, поэтому в общении со мной он находил такие слова, которые давали силы к жизни, заставляли думать о будущем, а не копаться в прошлом.

При этом у самого Юрия Анатольевича было много забот, связанных с переездом в нашу область из Челябинска. Поначалу Калининград проявил какую-то непонятную холодность, граничащую с равнодушием, к этому известному российскому ученому, руководителю единственной в СССР научно-исследовательской лаборатории по подготовке руководящих кадров народного образования. Достойной работы не предлагали и как бы даже не понимали, какие новые возможности появляются в развитии системы образования в Калининградской области с его переездом. Мне казалось, что это не сильно его огорчало, тем более что он по-прежнему был востребован в других регионах России и бывших союзных республиках. Держался Юрий Анатольевич с достоинством, ни на что не жаловался, был открыт к общению с новыми знакомыми и друзьями, помогал тем, кто нуждался в его профессиональной поддержке. Приезжали его аспиранты, просили о научном руководстве

калининградские соискатели. И всем Юрий Анатольевич помогал, направлял, подвигал доводить свои научные мысли и идеи до совершенства.

Я часто бывала в уютной квартире Конаржевских, где много книг и фотографий, где царил дух взаимопонимания и любви. И очень дорожила возможностью общения с этим замечательным человеком, хотя всегда испытывала какой-то благоговейный страх перед ним. Я – не педагог, и мне казалось, что ему со мной неинтересно, что я не могу быть ему достойной собеседницей. Но он говорил о проблемах образования, о новейших достижениях педагогической науки так увлеченно, таким простым и в то же время таким ярким языком, что мне вдруг захотелось обязательно познакомиться с его научными трудами, методическими разработками, посетить семинары, проводимые им для учителей города и области.

Ко всему, что касалось работы с людьми, Ю.А. Конаржевский относился исключительно ответственно. Вспоминаю первый его семинар с директорами и завучами школ г. Калининграда. Людей пришло значительно меньше, чем планировалось. Я была в ужасе, но он выступал так, как будто перед ним была большая аудитория единомышленников, не сокращая и не упрощая своей лекции. Все прошло замечательно. Он добился обратной связи со слушателями. Было много вопросов, совместных размышлений, а в конце – горячие аплодисменты. Все последующие встречи Юрия Анатольевича с педагогической общественностью вызывали большой интерес и собирали полные залы.

За время жизни в Калининграде Ю.А. Конаржевский работал в КГУ (ныне – Российский государственный университет имени И. Канта), Балтийской государственной академии, а в последние годы еще и осуществлял научное руководство внедрением в одной из школ города системы развивающего обучения. За короткий срок ему удалось сделать очень многое. И результат был заметен уже в первые два года. Внук моих близких друзей с первого класса участвовал в этом эксперименте. К сожалению, Юрий Анатольевич не дожил до успешного выпуска этих ребят из школы. Это были совершенно другие молодые люди, отличные от сверстников из параллельных классов, более собранные, самостоятельные, научившиеся анализировать и принимать адекватные решения как по учебным проблемам, так и в жизненных ситуациях. Практически все они поступили в вузы.

Я часто вспоминаю нашу первую встречу с Юрием Анатольевичем. Невозможно было не поддаться его огромному мужскому обаянию, умению расположить к откровенному разговору, заморозить интересной беседой. Он был как бы не подвластен времени. Несмотря на зрелый возраст, казался молодым, потому что молодой была его душа. Он был всегда приветлив, энергичен, подтянут, хорошо и со вкусом одет. Самым замечательным в его лице были глаза, излучающие какую-то особую теплоту, и непринужденная, открытая улыбка с маленькой грустинкой в уголках губ.

Общаться с ним было большим удовольствием. Каким-то непостижимым образом умел Юрий Анатольевич распознать личностные качества собеседника. Это позволяло ему безошибочно понимать, кто перед ним, какой у него интеллектуальный багаж и каков характер, что делало общение интересным для обоих. Он знал много поэтических произведений русских и зарубежных авторов, читал наизусть стихи и прозу ничуть не хуже профессиональных артистов.

А как трогательно он относился к жене Фаине Федоровне, которую искренне любил и считал своим лучшим другом и помощником! С большим волнением он ожидал встреч с сестрой Татьяной, которая, живя в Санкт-Петербурге, изредка навещала Конаржевских в Калининграде, как правило, в дни его рождения. Единственный сын Ю.А. Конаржевского Сергей остался в Челябинске. И хотя Юрий Анатольевич старался не показывать сентиментальности, было видно, как дорог он ему.

Прошло уже почти 7 лет, как нет с нами Ю.А. Конаржевского. Бесспорно, он выполнил свое земное предназначение и как гражданин, и как ученый, и как замечательный семьянин, как человек, полезный своей Родине – России. Именно цельность и многогранность его натуры не позволяют живущим забыть его. А вклад, который Юрий Анатольевич внес в развитие российской педагогической науки, по праву является достоянием страны. Светлая Вам память, Юрий Анатольевич!

МОИ ВСТРЕЧИ С ПРОФЕССОРОМ КОНАРЖЕВСКИМ

*И.И. Каждан, кандидат педагогических наук,
доцент кафедры образовательных технологий
ИСОТ РГУ им. И. Канта, г. Калининград*

Впервые я увидела Юрия Анатольевича в университете, когда он выступал на кафедре. Это был солидный человек с чувством собственного достоинства, сразу видно – управленец. На меня повеяло запахом кабинетов министерства образования советских времен. Позже Юрий Анатольевич стал сотрудником нашей кафедры педагогики и методики начального образования Калининградского государственного университета, как она тогда называлась, и одновременно научным руководителем экспериментальной работы в одном из лицеев Калининграда, где обучение ведется по программе Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова. В то время я не придавала этому значения, о чем очень жалею. Пятнадцать лет я работала в школах Калининграда учителем начальных классов и всегда интересовалась идеями педагогики сотрудничества и развивающего обучения. Работая на кафедрах методики и педагогики и психологии Калининградского государственного университета, всегда руководила педагогической практикой студентов и много добрых слов слышала от лучших учителей лицея № 18 о руководстве экспериментом по развивающему обучению и об анализе уроков, который Юрий Анатольевич проводил на высочайшем научном уровне.

Во время защиты моей кандидатской диссертации Юрий Анатольевич был членом Ученого совета и задал мне вопрос: «Что стимулирует коллективную деятельность студентов при проведении занятий в малых группах?», на который я ответила хотя и подробно, но не так, как он хотел. Позже на мой вопрос о том, что же он хотел услышать в ответ, он сказал коротко: «Интерес». Мне этот ответ показался слишком простым и очевидным, но именно этому была посвящена вся моя работа в школе и в университете.

Третья моя встреча с Юрием Анатольевичем произошла у него дома. Он был так сильно болен, что не бывал в университете, а я жила на соседней улице и предложила занести ему домой его смешную зарплату в триста рублей. При встрече я увидела скромнейшего человека, истинного интеллигента и сразу почувствовала дух родного Ленинграда. Где бы ни встретились мне ленинградцы, старой закалки, всегда это подарок судьбы – такие в них благородство и одновременно простота в общении, громадное трудолюбие и скромность, интересные идеи и внимание к окружающим. Сколько бы раз в дальнейшем я ни заходила к Конаржевским, я всегда заставала Юрия Анатольевича за рабочим столом, хотя даже выйти ко мне, чтобы открыть дверь, ему было трудно.

Позже я узнала, что, как всякий глубокий человек, Юрий Анатольевич прекрасно знал поэзию, разбирался в живописи, что совсем не удивительно, был знаком и дружил со многими известными людьми, о которых мог рассказать не понаслышке. Жаль, что в Калининграде не оценили по заслугам и не использовали в полную силу возможности

профессора Конаржевского как учителя управленцев, как руководителя экспериментом по развивающему обучению, как учителя учителей.

Познакомилась я и с женой Юрия Анатольевича Фаиной Федоровной Конаржевской. Замечательно, когда рядом с творческим человеком оказывается такая супруга-единомышленник, настоящий друг и помощник. Фаина Федоровна, преподаватель русского языка и литературы, уже в первые годы своей педагогической деятельности была назначена директором одной из школ на Севере страны, куда направили ее первого мужа-летчика. Не удивительно, что лучшие школы Калининграда почитали за честь принять на работу такого учителя, и Фаина Федоровна стала завучем, а затем и директором лучшей школы Калининграда, средней школы № 1. Естественно, что у нас сразу возникло много общих знакомых, общие интересы и человеческая симпатия. Но главное, что меня подкупило – это наше с Фаиной Федоровной и Юрием Анатольевичем единодушие и взаимопонимание.

Душевная глубина и внутренняя порядочность – вот что отличало профессора Конаржевского. Это я почувствовала, беседуя с ним. Конечно, я попросила Юрия Анатольевича посмотреть его книги. Это и стало моим новым знакомством с ним. Я была поражена тем, как человек прошлого поколения, прошедший фронт и другие жизненные испытания, может мыслить так светло и современно. Именно профессор Конаржевский ввел в педагогику понятие внутришкольного менеджмента, и как глубоко научно и одновременно человечно он это сделал. На книгах Юрия Анатольевича можно учиться и глубине подходов к управлению педагогическими процессами, и свежести и современности видения этих процессов.

Я благодарна судьбе за то, что были у меня хоть краткие встречи с таким человеком, как Юрий Анатольевич, – настоящим ученым и благородным человеком. Конференции в Санкт-Петербурге и Пскове, посвященные деятельности Юрия Анатольевича, показали масштаб его личности. Конечно, таких людей, как академик Д.С. Лихачев, как Ю.А. Конаржевский, не может быть много, но тем бережнее мы должны относиться к ним при жизни, тем больше мы должны хранить память о них.

УЧИЛ ПОДХОДИТЬ ТВОРЧЕСКИ

*Л.Г. Митина, учитель начальных классов
МОУ НОШ № 55 г. Калининграда*

Я считаю себя счастливым человеком, потому что мне повезло работать с выдающимся ученым, замечательным педагогом и просто чудесным человеком Юрием Анатольевичем Конаржевским. Для меня, простого учителя начальных классов, он был недосягаем. Профессор, доктор педагогических наук, такая величина в научном мире и вдруг – в нашей школе! Это казалось нереальным. Увидев его в первый раз в школе, я была поражена его неприступным (как мне казалось) видом. Но, познакомившись с ним поближе в процессе работы, я поразились еще больше: насколько он прост в общении! И только со временем я поняла: весь его облик, его поистине аристократические манеры, ясный и пронзительный взгляд, его трогающая до глубины души тактичность по отношению к окружающим его людям, независимо от рангов, – это его внутренний мир, его воспитание, его стремление донести свои богатейшие знания до нас, учителей. Более интеллигентного человека я не встречала.

Не могу сказать, что я сразу прониклась идеей развивающего обучения. И только сейчас, работая по этой системе уже более 13 лет, я могу для себя сделать вывод: чтобы проникнуться, надо понять и принять ее. Для меня этот процесс длился несколько первых лет. Я посещала все лекции Юрия Анатольевича, вела конспекты, посещала уроки учителей, уже идущих по этой системе. Но чем больше я вникала, тем больше вопросов у меня возникало. И ни разу, сколько и по какому бы вопросу я ни обращалась к Юрию Анатольевичу, он не оставлял их без ответа. Мне даже казалось, что ему нравятся наши вопросы. На первых лекциях меня поразила одна фраза Юрия Анатольевича: главное не опыт учителя, а его личность. Я не могла в это поверить. Но с другой стороны, если такой ученый говорит именно так, значит, так оно и есть. И сейчас, имея за спиной не один выпуск по системе развивающего обучения, я могу с уверенностью сказать: как же верно это утверждение!

Я с огромной благодарностью вспоминаю, как Юрий Анатольевич работал с нами. Он вёл нас как слепых котят, объясняя почти каждый шаг. Сколько же терпения и такта надо иметь, чтобы не переломить, а, скорее, направить нас, учителей разного возраста, со своими устоявшимися традициями и принципами, в нужное русло! Именно он научил нас «заваривать первичный бульон» развивающего обучения. И постепенно мы заразились им, это теперь стало и нашей жизнью.

А как я боялась его присутствия на своих уроках! Всегда есть волнение перед открытыми уроками у любого учителя. Мы давали очень много таких уроков, поскольку в Калининграде ни одна школа не работала по системе Эльконина – Давыдова, и, естественно, это вызвало разный интерес у учителей города и области. У меня, да и не только у меня, присутствовали и методисты, и завучи, и директора, и работники администрации и мэрии. Но ни один из присутствующих гостей на уроке не вызывал у меня такого переживания, как Юрий Анатольевич! Я вспоминаю урок математики в первом классе своего первого набора детей по системе Эльконина – Давыдова. Ребята сидели по группам, принимали самое активное участие в работе, не обращая внимания на гостей. А мое боковое зрение было направлено на Юрия Анатольевича, и по его реакции я отмечала свои удачи и промахи на уроке. А он жил детьми, жил уроком, принимая самое активное негласное участие в нем! У него блестели глаза от удовлетворения, когда мои первоклашки завязывали пока еще неумелый, но все же диалог. И только по его тактичному произвольному покашливанию я понимала, что именно в этот момент делаю что-то не так. А когда ребята после долгого поиска наконец вышли самостоятельно на правильное решение, ему было сложно удержать улыбку. И тогда я поняла, что у меня больше никогда не будет страха перед этим великим человеком, потому что в любую минуту он придет на помощь не как чопорный руководитель, а как старший товарищ.

Я не помню ни одного случая, чтобы Юрий Анатольевич при обсуждении уроков на кого-либо повысил голос. Всегда тактичен, его тембр речи располагает к общению, а его манера благодарить учителя за урок поцелуем руки просто поражает и возносит учителя на небеса. Это позже при обсуждении урока он может не указывать на недостатки, а порекомендовать кое-что изменить. Причем обсуждение начинается только с похвалы наиболее удавшихся моментов урока. Разве можно было плохо работать с таким научным руководителем? И мы старались воплотить его идеи в нашу школьную жизнь. Ведь наши успехи – это его успехи, потому что мы – его ученики, а он – наш учитель. И как каждый учитель радуется за своих учеников, так и Юрий Анатольевич радовался за каждый наш удачный шаг. И уже лежа в больнице, чувствуя себя не очень хорошо, он все равно расспрашивал нас о ребятах. Мы делились своими удачами, а у него словно открывалось

второе дыхание: глаза начинали гореть, появлялся даже небольшой румянец на щеках. Для него работа – это жизнь!

Юрий Анатольевич всегда мечтал о небольшой начальной школе, школе истинно развивающего обучения, с творческим целеустремленным коллективом. И теперь я работаю именно в такой небольшой начальной школе. У нас есть все, о чем он мечтал. Не хватает только такого замечательного руководителя и человека...

Я горжусь, что являюсь ученицей Конаржевского Юрия Анатольевича. Именно он научил меня (а я стараюсь научить своих учеников) творчески подходить к решению любого вопроса, искать и самостоятельно находить выход из создавшегося положения путем диалога. Я безмерно благодарна своему Учителю, влюбленному в свое дело, Учителю с большой буквы за его любовь к детям, к нам – учителям. Потому что «любить – значит желать другому того, что считаешь во благо, и желать при том не ради себя, но ради того, кого любишь, и стараешься по возможности доставить ему это благо» (Аристотель).

ИССЛЕДОВАНИЯ Ю.А. КОНАРЖЕВСКОГО И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ШКОЛЫ

*Н.И. Зильберберг, заведующий лабораторией
развития математического образования Псковского
областного института повышения квалификации
работников образования, кандидат педагогических
наук, доцент, заслуженный учитель
Российской Федерации, г. Псков*

Практически все школы страны пытаются решить общие проблемы, в числе наиболее значимых из них можно обозначить следующие:

- предпрофильное и профильное образование,
- развитие учащихся в условиях современных форм аттестации,
- информационные технологии в обучении и воспитании,
- разработка элективных курсов,
- мониторинг качества образования,
- исследовательская работа учащихся,
- разработка и применение тестов,
- подготовка учащихся к ЕГЭ,
- здоровье школьников и технологии обучения.

Каждая из названных проблем является принципиально новой (новизна связана с тем, что теперь требуется решать проблемы в каждой школе, и не для отобранных учеников, а для всех школьников); в решении каждой из проблем принимают участие все педагоги, которые работают с учениками. Анализ практики работы школ показывает, что это взаимодействие педагогов происходит в условиях, когда они ориентированы на критерии, подчас противоречащие друг другу. Это обстоятельство серьезно затрудняет решение каждой из проблем: нет общих подходов к решению оптимизационных задач с конфликтующими критериями; результаты решения каждой из проблем напрямую связаны с экономическими приоритетами исполнителей. Это обстоятельство часто ведет к искажению результатов и не способствует точному решению задач; решение каждой из этих проблем требует постоянного проведения мониторинга результатов. Исследования показывают, что большинство педагогов и руководителей школ не готовы к проведению мониторинга.

Экстраполируя результаты исследований Ю.А. Конаржевского, можно указать такую последовательность в решении каждой из проблем: педагогический анализ ситуации в школе и формулировка спектра задач, которые должны быть решены; обоснование системы работы школы по каждой из проблем; разработка средств для проведения мониторинга процесса решения задач и принятие педагогических решений на основе результатов мониторинга; анализ и представление коллективного опыта работы школы по каждой из проблем.

Для примера реализации обратимся к одной из принципиально новых и сложных проблем – подготовке учащихся к ЕГЭ (все иллюстрации на примере математики, хотя большинство результатов справедливо и для других предметов). Выбор этой проблемы связан с тем, что ошибки в ее решении могут реально снизить качество подготовки учащихся школ.

При проведении педагогического анализа ситуации требуется определить особенности экзамена, его отличие от традиционного экзамена. Вот только часть таких особенностей. Задания, предлагаемые на экзамене, построены на материале всех тем школьной программы по математике, начиная с пятого класса. ЕГЭ для основной части выпускников является экзаменом по двум предметам (алгебре и началам анализа и геометрии). Среди заданий, которые школьнику придется выполнять на экзамене, имеются принципиально разные задания как по составлению, так и по требованиям к оформлению, правилам оценивания. Оценка заданий зависит от того, каким образом выполнили задания ученики всей страны.

На следующем шаге следует провести исследование готовности педагогов школы осуществлять подготовку школьников и реальный уровень подготовки учеников школы к ЕГЭ на разных этапах. Следует заметить, что здесь недостаточна констатация того, что ученики не готовы выполнять те или иные задачи, а важен педагогический анализ причин, на котором постоянно настаивал и в разработке которого так много сделал Юрий Анатольевич. К примеру, из года в год отмечается, что школьники плохо справляются с задачами на проценты. Об этом знают все, но результаты не улучшаются. Действительно, можно указать около двадцати разных причин, почему школьник не выполнил задание с процентами. Не проводя анализ и не зная причин, только случайно, с низкой вероятностью можно найти правильный подход к проведению коррекции подготовки.

На основе педагогического анализа формулируются задачи: реализация повышения квалификации учителей школы, цель которой не только повысить математическую подготовку педагогов, но подготовить их к взаимодействию с другими педагогами, участию в разработке средств мониторинга, обработке его результатов, разработке педагогических средств, которые позволят реализовать психологическую, общематематическую, юридическую подготовку школьников. Анализ показывает, что в реализации повышения квалификации (преимущественно в школе или на дистанционной основе) требуется уделить особое внимание следующим вопросам:

1. Тесты, правила разработки и применения тестов, различные виды тестов.
Разработка развивающих тестов для проведения мониторинга подготовки школьников.
2. Общие методы решения задач и их разработка.
4. Анализ результатов письменных контрольных работ по математике и их применение для развития учащихся.
5. Пакеты программных средств, призванные обеспечить подготовку школьников, с учетом особенностей математики.
6. Обоснование средств мониторинга на разных ступенях обучения учащихся. Здесь требуется обеспечить сбор информации для всех, кому нужна эта информация. Это ученики, учителя старших классов, родители, администрация школы. При этом каждому из них информация должна даваться в удобном и обозримом виде.

7. Формулировка заказа не только на приобретение нужных программных средств, но и на разработку их педагогами и учениками.
8. Педагогический анализ урока математики.
9. Алгоритм действий учителя каждого класса в плане реализации подготовки учащихся к ЕГЭ. Такие алгоритмы разрабатывают учителя каждого класса в процессе специальных игр.

Так, алгоритм деятельности учителя выпускного класса включает действия:

- анализ результатов ЕГЭ, которые были получены выпускниками школы в прошедшем году (изучение динамики результатов, сравнение с региональными результатами, задания, которые вызвали наибольшие затруднения);
- анализ одного из вариантов ЕГЭ за прошедший год: определение заданий, которые требуют внесения изменений в процесс подготовки (такие изменения должны быть определены для всех, кто причастен к подготовке школьников. К примеру, новая задача с параметром может потребовать внести изменения в подготовку учащихся начиная с 8-го класса), прогнозирование возможных усложнений новых заданий и планирование подготовки выпускников для выполнения усложненных заданий, разработка необходимых педагогических средств, формулировка исследовательских заданий для учащихся, связанных с новыми заданиями;
- анализ заданий, которые предлагались на вступительных экзаменах в ведущие вузы страны; анализ заданий, которые были включены в конкурсы для учащихся (к примеру, конкурс «Покори Воробьевы горы»);
- изучение возможных затруднений школьников при выполнении новых заданий, их объяснение и предупреждение;
- планирование подготовки и средств мониторинга для прослеживания процесса подготовки учащихся; эксперименты с планом и внесение коррективов в план;
- обсуждение плана подготовки выпускников на методическом объединении учителей, согласование плана с планами других методических объединений.

При этом следует специально подчеркнуть, что реализация повышения квалификации не должна ограничиться только изучением какого-то материала, выполнением системы упражнений. Каждый учитель должен получить реальный заказ на подготовку педагогических средств, которые будут использоваться в школе. Часть таких средств должна быть создана непосредственно во время изучения.

Особая роль в повышении квалификации должна быть отведена подготовке педагогов к применению ИКТ в профессиональной деятельности учителя математики (с учетом особенностей математики и всех возможностей компьютера).

На основе результатов анализа определяется круг лиц, которые будут осуществлять подготовку. Каждый участник должен знать задачи, которые ему предстоит решать, какую информацию о процессе подготовки, в каком виде и для кого он получит, приступая к работе (эта информация не только от других математиков, но и от психолога, родителей), какую информацию о процессе подготовки ему предстоит подготовить и в каком виде представить. (Это не только статистика выполнения заданий, но и результаты изучения причин, обоснованные объяснения затруднений учащихся каждой группы.) При этом существенно, чтобы подготовка такой информации не требовала дополнительных затрат времени, а естественным образом была связана с профессиональной деятельностью учителя. К примеру, после проведения анализа результатов письменной контрольной работы учитель проводит анализ и готовит информацию, в которой отражает состав групп учащихся класса, получивших «близкие результаты» и требующих одинаковых средств для проведения коррекции, педагогические решения о способе проведения коррекции с данной группой,

план проведения коррекции. Для самого же проведения педагогического анализа учитель может сформулировать заказ своим ученикам на разработку пакета программ, который будет использоваться для подготовки информации и проведения анализа. Силами школьников может быть разработано специальное программное обеспечение. Кроме того, для реального уменьшения затрат времени учителя на проведение анализа и коррекции могут быть привлечены школьники, которые проводят педагогические или психологические исследования под руководством учителя или психолога школы.

Если обратиться к анализу педагогического опыта подготовки школьников к ЕГЭ, то учителю предстоит:

- кратко описать обоснование содержания различных разделов кабинета математики на разных этапах подготовки, указать те из них, которые он может рекомендовать другим педагогам;
- подготовить новые методические материалы по темам школьной программы, которые он рекомендует в банк школьной информации или на сайт школы;
- указать средства для проведения мониторинга, результаты анализа и то, каким образом была проведена коррекция;
- обозначить список возможных проблем, которые были выявлены и по которым пока нет решения;
- сделать заказ на приобретение или разработку новых программных средств, на проведение исследований учениками или другими учителями;
- описать исследования, связанные с ЕГЭ, выполненные учителем и его учениками, результаты, которые были получены, и направления использования этих результатов;
- привести анализ результатов заданий ЕГЭ, выполненных учениками, которых учитель готовил. Привести описание затруднений, их объяснение, динамику результатов, сравнение результатов с результатами других школ, сформулировать новые задачи, оценить педагогические средства, которые имеются в школе.

Аналогичные действия могут быть описаны для решения других вышеперечисленных проблем.

МЫ ВМЕСТЕ ПРОБИВАЛИСЬ К НОВОМУ

*С.Г. Шулежкова,
доцент Магнитогорского
государственного педагогического университета*

Мы познакомились с Юрием Анатольевичем Конаржевским в 1978 году. Будучи преподавателем старославянского и древнерусского языков, я постоянно сталкивалась с тем, что примерно 1/3 студентов никак не может усвоить эти сложные курсы, несмотря на мои усилия, дополнительные занятия, консультации и т.д. Совершенно случайно я прочла о донецком учителе-новаторе В.Ф. Шаталове. Автор статьи, С. Соловейчик, настолько меня заинтересовал, что я во что бы то ни стало решила поехать в Донецк, и не одна, а со студентами своего кружка. С этой-то авантюрной идеей я и обратилась к Юрию Анатольевичу. Я знаю, как сложно было в те времена принять решение. Но, к моей великой радости, Юрий Анатольевич понял меня, поверил, и поездка, перевернувшая мои представления о школьной методике, состоялась! Она была связана с массой приключений, но мы побывали на уроках блестящих учителей, смогли уловить главное в шаталовской системе и потом использовать ее принципы в

вузовском преподавании сложнейших лингвистических дисциплин. Запрети Юрий Анатольевич эту поездку, моя педагогическая жизнь была бы иной, и никогда я не смогла бы добиться таких высоких результатов (все 100% студентов «усваивали!» сложнейшие курсы, а 80–90% учились только на «4» и «5»). На обратном пути мы застряли в Харькове: отменили прямой рейс из-за малочисленности пассажиров, а на «кружной» путь (через Москву) денег у нас не хватало. Звоним Юрию Анатольевичу, а он успокаивает: «Если сможете достать денег и добраться, оплатим перерасход».

Помню нашу встречу после возвращения. Он от души смеялся над нашими приключениями, связанными с «добычей денег» (пришлось искать в зале ожидания «попутчиков», которые на полпути готовы были через своих жен дать нам займы несколько рублей, чтобы избавиться от нас).

В этом же 1978 г. Юрий Анатольевич уехал в Челябинск. Я понимала, что наш институт теряет умного, интеллигентного, талантливого руководителя, готового на риск ради стоящего дела.

3. ЭТО БЫЛО В 2000 ГОДУ

К 75-ЛЕТИЮ ЮРИЯ АНАТОЛЬЕВИЧА КОНАРЖЕВСКОГО

*В.М. Лизинский,
главный редактор журнала «Звуч»*

На западном форпосте Российской Земли, вдали от крикливых и умных столичных проспектов, живет в городе Калининграде великий носитель подлинной педагогики Юрий Анатольевич Конаржевский.

Какое удовольствие читать его книги! Теперь уж так почти не пи-шут. Теперь модно составлять частоколы из заимствованных текстов, иностранных слов и откровенной тарабарщины. У Юрия Анатольевича язык ироничный, ум светлый, душа благородная и преданность делу невиданная.

Юрий Анатольевич – автор целой библиотеки научных книг.

И все это, уважаемый читатель (а надобно вам сказать, что редко кто из управленцев, может быть уж совсем дремучий, не учился на трудах Юрия Анатольевича Конаржевского), создано человеком, которому летом 2000 года исполняется 75 лет.

Теперь на ниве науки все больше подвизаются ученые-менеджеры, которые знают, как выбить деньги, и где их взять, и что почем... Юрий же Анатольевич заключил себя в цитадель своего творчества и там, в восторге каторжных, мудро и строго открывает двери и приглашает читателя в искательный дом науки управления.

Замечательно и то, что наш герой видит школьный мир широко и любит чувствовать себя в нем работником и хозяином.

В отличие от многих своих современников Юрий Анатольевич не только пишет книги – он еще и в совершенстве владеет искусством научного чтения, при этом читатель он вдумчивый, глубокий и благодарный.

Милый, славный Юрий Анатольевич, позвольте протянуть вам руку дружбы, позвольте обнять вас, пожелать светлых дней, хороших мыслей, чуточку здоровья.

НАШ ЮРИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ

*С.И. Брызгалова,
заведующая кафедрой педагогики начального
образования Калининградского университета,
кандидат педагогических наук, доцент*

Юрий Анатольевич работает в должности профессора на кафедре педагогики начального образования Калининградского университета.

Что поражает меня в Юрии Анатольевиче?

Человеческая культура, энциклопедическая образованность, безупречная **нравственность**, благородство, подлинная гуманность, мужество. Общаясь с Юрием Анатольевичем, постоянно ощущаешь, как много, глубоко и сосредоточенно он думает о жизни, о человеке и, конечно, о школе.

Школу он знает как мало кто ее знает.

Обладая огромным опытом педагога-практика, Юрий Анатольевич является в то же время выдающимся теоретиком и исследователем. Его монография «Система. Урок. Анализ» **стала** подлинным событием в педагогической науке, без нее трудно представить себе актуальные проблемы философии образования и дидактики.

Под руководством Юрия Анатольевича в лицее № 18 г. Калининграда организован длительный педагогический эксперимент по созданию школы развивающего обучения. Подчеркиваем: не только начальной, но именно средней школы развивающего обучения. Опираясь на столь любимый им системный подход и теорию Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова, Юрий Анатольевич разработал концепцию такой школы как единого педагогического пространства, сплотил педагогический коллектив, помог профессионально вырасти десяткам учителей. Современный лицей № 18 – это детище Ю.А. Конаржевского и его единомышленников, одно из наиболее ярких, новаторских учебных заведений региона.

Коллеги относятся к Юрию Анатольевичу с огромным уважением и благодарностью.

Я счастлива, что судьба свела меня с этим замечательным, великолепным человеком и ученым, счастлива иметь такого мудрого и великодушного друга. Я люблю Юрия Анатольевича и в дни его юбилея желаю ему здоровья, бодрости, долгих счастливых лет.

ИЗЛУЧАЮЩИЙ СВЕТ И ДОБРО

*Н.П. Гуменюк,
заместитель директора по научно-методической
работе лицея № 18 г. Калининграда*

Ученый в школе.

Это явление уже давно не редкость в системе образования России.

И все же мы, педагоги лицея № 18 г. Калининграда, считаем, что нам необыкновенно повезло: целые шесть лет с нами работал известный ученый, доктор педагогических наук Юрий Анатольевич Конаржевский.

Мы и раньше считали его своим наставником, изучая его многочисленные (более 100!) труды и находя в них ответы на животрепещущие вопросы школьной жизни.

Но непосредственное общение с Человеком, знания, эрудиция и жизненная сила которого являет собой феномен, вселяет в нас уверенность в собственных силах, раскрывает наши внутренние резервы, помогает выйти на новый уровень профессионализма.

Юрий Анатольевич имеет уникальный дар увлекать и вести за собой. Его достаточно услышать один раз, чтобы этого энергетического заряда хватило на всю жизнь.

Он пришел к нам в самый нелегкий для школы период, когда уже всем стало ясно, что без основательной научной базы нельзя преодолеть разрушающую стихийность творческого разнообразия в деятельности педагогического коллектива.

После тщательно проведенного анализа всех процессов и явлений школьной жизни, в ходе которого были выявлены узкие места и диспропорции, определены основные проблемы и установлены господствующие тенденции развития коллектива, Ю.А. Конаржевский разработал для нас и вместе с нами уникальный «Проект лицея развивающего образования», где с присущей только ему филигранной точностью и поразительной глубиной описал все условия построения единого образовательного пространства развития.

Из рук Ученого мы получили систему теоретических и практических ориентиров, позволяющих успешно осуществлять нашу мечту – создавать новую Школу, в центре которой Ребенок, инициативный, творческий, свободный, ответственный, – счастливое будущее России.

Нельзя находиться рядом с Конаржевским и не мыслить, не творить в этот момент. Умение отдать себя, дарить свои открытия другим – в этом сила настоящего Учителя.

С юбилеем Вас, Юрий Анатольевич! Спасибо Вам за душевную щедрость!

ВИДНЫЙ ДЕЯТЕЛЬ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Т.И. Шамова, председатель научно-методического совета, доктор педагогических наук, профессор, и члены научно-методического совета, г. Москва

Юрий Анатольевич Конаржевский – один из видных деятелей народного образования, талантливый педагог, один из крупнейших ученых России. Разрабатывая проблемы совершенствования управления школой, значительное внимание уделяет разработке теоретических основ управления и педагогического анализа, как функции управления школой. Эти идеи привели Ю.А. Конаржевского к 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.

В исследованиях Ю.А. Конаржевского 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 причин, влияющих на его конечные результаты.

Общая теоретическая концепция функции педагогического анализа учебно-воспитательного процесса, разработанная Ю.А. Конаржевским, предполагает определение предмета, цели, задач, состава и структуры функции педагогического анализа, конструирование модели функции педагогического анализа. Модель в этом случае является не только методом теоретического осмысления генезиса функции педагогического анализа, но и позволяет понять характер зависимости между элементами и подсистемами исследуемой

функции, синтезировать и выявить наиболее важные стороны процесса анализа, предсказать характер его функционирования.

Сконструированная модель функции педагогического анализа представляет собой цельную систему взглядов и идей Ю.А. 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.

Ю.А. Конаржевский прошел практически все ступени управления – от заместителя директора школы, заведующего районо, зам. заведующего облоно до заведующего кафедрой в вузе. Именно поэтому его волнуют проблемы совершенствования управления школой, которые реализуются через систему внутришкольного менеджмента. Его концептуальные идеи подхвачены многими молодыми учеными и нашли свое продолжение в диссертационных исследованиях.

Научные работы Ю.А. Конаржевского зажигают в сердцах практиков-учителей жажду творчества, непреодолимое желание искать, экспериментировать, бороться и побеждать. Работа Ю.А. Конаржевского «Системный подход к анализу урока» настольная книга творческих учителей, так как педагогический анализ урока, основанный на системном подходе, является мощным средством познания, потому что его аспекты выступают в органичном единстве и взаимодействии.

Ю.А. Конаржевский акцентирует внимание на умении учителя вести самоанализ своего урока. Самоанализ урока – элемент демократизации педагогического процесса.

«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!»

Осмысление бесценного наследия ученого с исторических позиций помогает нам лучше разобраться в сегодняшних проблемах развития школы.

В канун 75-летнего юбилея со дня рождения Ю.А. Конаржевского, ученого с большой буквы, человека огромной эрудиции, мы желаем Юрию Анатольевичу дальнейших научных исследований, творчества, крепкого здоровья, вечной молодости, семейного счастья и благополучия.

ПЯТЬ ЖИЗНЕЙ ПРОФЕССОРА КОНАРЖЕВСКОГО

И. Шевченко, корреспондент газеты

«В грязи, во мраке, в голоде, в печали, где смерть как тень тащилась по пятам, такими мы счастливыми бывали...» – Юрий Анатольевич Конаржевский медленно произносит пронзительные строки Ольги Берггольц, а в глазах плещется грусть: в воспоминаниях, даже самых отрадных, всегда больше печали, чем радости.

– Знаете, сейчас, на пороге 75-летия, когда оглядываешься назад, появляется ощущение, что ты прожил не одну, а несколько жизней, – продолжает вдруг мой собеседник. – Ну а в каждой были свои счастливые и горестные моменты.

...Юрий Конаржевский, доктор педагогических наук, профессор, чьи труды и монографии знают и ценят не только в России, появился на свет в Ленинграде, откуда семья уехала, когда громко зазвучало слово «Магнитка».

Отец, один из руководителей строительства, не появлялся дома сутками. Ну а когда Магнитка стала городом и позади осталось время штурмов и трудностей, Анатолий Конар-

жевский загорелся новой идеей: под Воронежем разрабатывали карьер огнеупорной глины для металлургической промышленности, и он помчался туда.

Поселились они в поселке Орлов Лог, в доме инженерно-технических работников. Люди здесь жили молодые и частенько собирались на вечеринки. Шел 37-й год, Юре было 12, и он хорошо помнит, как в один из вечеров кто-то поймал по приемнику Германию. Бравурная музыка вдруг сменилась речью Гитлера, и Анатолий Игнатьевич, знавший несколько языков (голубая кровь, дворянское воспитание!), с ходу стал переводить. А через два дня, в шесть утра, – грохочущие удары в дверь, какие-то люди в штатском и успокаивающая улыбка отца: «Не волнуйтесь, дорогие, это ошибка».

...Что такое «сын врага народа», Юра почувствовал сразу: закадычный друг тут же перебрался за другую парту, девчонки сторонились его, а пацаны зло кидали в лицо: «Предатель!» И он, сдерживая слезы обиды, бился с ними смертным боем. Мама молча обмывала сыну синяки и ссадины, а потом как отрубилась: «Нечего тебе здесь делать. В Ленинград поедешь, к родственникам». Сама же осталась дожидаться решения участи отца.

– В Ленинграде и впрямь было легче. Тетка устроила в школу, где на меня мало кто обращал внимание – у многих отцов забрали по 58-й статье, – продолжил Юрий Анатольевич, бросив под язык крупинку нитроглицерина. – А в 39-м меня даже приняли в комсомол. «Сын за отца не в ответе», – прозвучала на бюро райкома спасительная фраза. О чем мечтал тогда? О военном училище, однако для таких, как я, путь туда был заказан. Но вскоре война все расставила по местам.

...28 августа 1941 года Юре исполнилось 16. В тот же день он записался добровольцем в комсомольский полк противопожарной обороны. Немцы пытались сжечь город на Неве: самолеты висели над Ленинградом, сбрасывая термитные бомбы, от которых горели камни и железо. Самое страшное зрелище, врезавшееся в память Юрия, – пожар в госпитале на Суворовском проспекте. Из огромного, в дыму и пламени, здания они помогали вытаскивать раненых, но огонь был быстрее. И с верхних этажей бросались вниз люди, на которых уже горела одежда, и гибли, разбиваясь о камни двора...

...В блокаду парни и девчата из противопожарного полка дружно перебрались в казармы: вместе легче было переносить голод, мороз. Но все чаще утром, проснувшись, они вдруг обнаруживали, что кто-то из лежащих рядом уже окоченел.

В марте 1942-го обезножевшего от дистрофии Юру вывезли на Большую землю. На станции Жихарево, откуда ленинградцев должны были отправить в Йошкар-Олу, им выдали хлеба, масла, колбасы. Несколько пацанов тайком съели сразу все и в страшных муках скончались.

Юра все же добрался до Йошкар-Олы, где сразу угодил в госпиталь, а в январе 43-го он ушел в армию. Вот тогда-то и исполнилась его мечта: сначала была школа младших командиров, затем Рязанское пулеметно-минометное училище, после которого лейтенантом он прибыл на фронт. И пошел с боями 18-летний командир пулеметного взвода Юрка Конаржевский, освобождая родную землю от врага. Уже в Германии настигла его пуля. Юрий чуть не остался без ноги, но профессор-ленинградец вернул юношу с того света и спас его от ампутации.

После победных салютов война для Конаржевского не окончилась. Была еще Западная Украина, где зверствовали бандеровцы, и не раз еще смерть заглядывала ему в глаза...

– Навоевался я за те годы и вскоре понял: не хочу больше ни оружие в руках держать, ни связывать свою жизнь с армией. К мирным профессиям потянуло, – улыбается Юрий Анатольевич.

Вернувшись в Ленинград с иконостасом наград на груди, он пошел в электромонтажники, а когда с Урала пришло письмо от реабилитированного отца, решил ехать туда. Вскоре, окончив с отличием школу рабочей молодежи, Юрий поступает в Уральс-

кий университет. К тому времени он уже обзавелся семьей, поэтому, учась на истфаке, постоянно подрабатывал. Но это не помешало получить красный диплом.

– Вот тут-то наступил еще один отрезок моей жизни – педагогический. Начинал завучем в школе, затем стал директором. Постепенно накапливался опыт, а с ним и желание сделать сам процесс обучения и руководства школой более совершенным. Свой анализ уроков, размышления записывал в заветные тетрадки, всерьез помышлял о науке. Хотя приходилось и депутатствовать, и заведовать горно, облоно, вести записи не забывал. Результат? Написал и защитил в 1972 году кандидатскую.

Вот с этого времени Конаржевский полностью переключается на научно-исследовательскую работу, став старшим научным сотрудником Томского НИИ школ, затем перейдя на кафедру педагогики и психологии Магнитогорского пединститута (вскоре он уже проректор по научной работе). Юрий Анатольевич значительно расширяет масштабы своих научных поисков, находя единомышленников в школах Москвы, Ленинграда, Риги, Киева, Новосибирска. Уникальным экспериментом стали организованные им единственные в стране курсы подготовки резерва руководителей школ, слава о которых дошла и до столицы. По решению президиума АПН СССР на базе курсов была открыта научно-исследовательская лаборатория. В 1981-м Конаржевский, защитив докторскую, став профессором, возглавил в Челябинском пединституте кафедру научных основ управления школой.

...За все эти голы ученым написано свыше ста научных трудов, 8 монографий. Книги Юрия Конаржевского учителя называют педагогическими бестселлерами. Кстати, на последних можно прочитать: «Фаине Федоровне Конаржевской, жене, другу и помощнику, автор посвящает эту книгу». Именно благодаря этой замечательной женщине, которую профессор называет своим ангелом-хранителем, он и живет сейчас в Калининграде. Как коллеги (а Фаина Федоровна долгое время была «у руля» нашего института усовершенствования учителей) они знали друг друга давно, окончательно же сблизила их беда: оба пережили гибель самых дорогих людей. «Чувство, связывающее нас, больше, чем просто любовь. Это и нежность, и забота, и уважение, и дружба, слитые воедино. Мы понимаем даже взгляд, даже молчание друг друга», – признается Фаина Федоровна. «Я и живу-то потому, что рядом она», – вторит Юрий Анатольевич.

А еще профессор черпает силы в любимом деле: консультирует на педфаке, в КГУ, работает с аспирантами в Балтийской госакадемии, пять лет является научным руководителем лицея № 18, где все педагоги увлечены системой развивающего обучения. Ну а когда позволяет здоровье, профессор, откликаясь на приглашения, вместе с супругой срывается с места и летит куда-нибудь в Сибирь, Казахстан, мчится в Москву или Минск, ибо без него уже немислимы научно-практические конференции по педагогике. Его продолжение – и аспиранты-ученики, коих уже великое множество во всех республиках, краях и областях.

– Юрий Анатольевич, так сколько же вы жизнью прожили? – вопрошаю я, вспомнив начало разговора.

– Да никак не меньше пяти, – слышу в ответ, – ведь довелось пожить жизнью воина, рабочего, учителя, чиновника, ученого...

С днем рождения, Юрий Анатольевич!

4. СЛОВО МАСТЕРУ

АНАЛИЗ УРОКА РАЗВИВАЮЩЕГО ОБУЧЕНИЯ ВО 2 КЛАССЕ У УЧИТЕЛЯ МИТИНОЙ Л.Г.

*Ю.А. Конаржевский,
доктор педагогических наук, профессор*

Урок развивающего обучения! Это одно из интереснейших, и я бы сказал, **НОВЫХ** явлений в педагогической жизни. Это явление даже не XX, а скорее XXI века! Это необычайный Феномен нашей школьной действительности!

Для учителя урок развивающего обучения – это вдохновение плюс расчет! Такой урок достаточно сложен для проектирования, ибо он основывается на гипотетическом знании возможностей своих учащихся, но еще более сложен в процессе осуществления проекта, т.к. его ход и эффективность во многом зависят от того, как поведут себя дети, ибо главными работниками урока являются они.

Сложность осуществления проекта урока развивающего обучения заключается в том, что несколько неверных шагов учителя в коллективно-распределенной деятельности могут разрушить развивающие основы урока. Нередко учитель считает, что он успешно ведет уроки развивающего обучения и внешне все выглядит достаточно эффективно, а на самом деле урок оказывается далеко не развивающим.

В таких условиях чрезвычайно важным инструментом для квалификационного роста педагога становится экспертный анализ урока, высококвалифицированный анализ, определяющий принадлежность урока к развивающему обучению. На наш взгляд, такой анализ является важнейшим и наиболее продуктивным видом индивидуальной методической учебы учителя, его дальнейшего профессионального роста.

Попробуем сегодня анатомировать, рассечь один из уроков развивающего обучения – посмотреть не только его «анатомию» (строение), но и «физиологию», то есть его жизнедеятельность, механизм осуществления его основной функции – развитие личности ребенка.

УРОК ЧЕЛОВЕКОЗНАНИЯ. 04.04.96. I СМЕНА, 3 УРОК *

Тема: Химические и физические процессы развития, процессы развития живых организмов.

Цель урока: Воспроизведение процессов, происходящих в природе, в модели.

Понятие, отрабатываемое на уроке: процесс.

Цель посещения и анализа урока: Выяснить, насколько проект урока и его осуществление соответствует требованиям развивающего обучения.

Программа наблюдения:

1. Определить сформированность коллективно-распределенной деятельности.
2. Определить (приблизительно) уровень учебной деятельности учащихся.
3. Выяснить понимание учителем связанности процессов развивающего обучения.

* Материал анализа урока передан для публикации Митиной Людмилой Георгиевной, учителем МОУ НОШ № 55 г. Калининграда.

Общая характеристика класса

1. Класс обладает высокой работоспособностью, активен. В учебном процессе принимают участие 95–97% учеников. Выделяются очень сильные ученики, проявляющие инициативу в ситуации обучения и практически не нуждающиеся в помощи. Ребята из двух групп лаборатории (8 чел.) практически сразу находят выход из тех ситуаций, в которые вводит их учитель.
2. Работа класса характеризуется высокой педагогической продуктивностью, что выражается в количестве и высоком качестве разрешения ситуации, поставленной учителем.
3. У большинства учащихся можно отметить достаточно высокую для второго класса учебную самостоятельность, определенную готовность и умение учить самого себя с помощью взрослых.
4. Многие учащиеся показали на уроке умение высказывать и защищать свою точку зрения («Я считаю...», «Мне кажется...», «Я не могу согласиться...»), отличать ее от других, стремление к согласованию разных мнений, разных способов действия.
5. Дети знакомы с техникой общения. На уроке отсутствовали возбужденные выкрики, разговоры в полный *голос*, назойливое стремление лидеров высказать свою точку зрения. Думается, что допустимый уровень шума не превышался, была нормальная рабочая обстановка.
6. Дети доброжелательны, открыты, контактны, свободно общаются со взрослыми.
7. В ходе урока ими были проявлено достаточно высокое знание материала, умение ориентироваться в нестандартных ситуациях.

В результате процессов, происходящих в нашем обществе, формируются не только негативные ценности, но и новая система ценностей, новые духовные и эмоционально переживаемые Значения и **смыслы** предметной и мыслительной деятельности, вызванные инновациями и реформами. К ним относятся и **идеальные нормы педагогического бытия**, принимаемые учителями за основу нового опыта, за цели действий и поступков. К ним, в частности, относится взгляд на роль учителя в учебном процессе. **Педагог** – не тот, кто учит, а тот, кто понимает и чувствует, как ребенок учится. Эта идея личностно-ориентированной педагогики получает сегодня свое дальнейшее развитие: **педагог** – не тот, кто учит ребенка жить, транслируя нравственные нормы (поучает), а тот, кто чувствует жизнь ребенка как свою и тактично помогает его внутреннему, душевному росту и кто растет сам, развивая окружение детей.

I. Определить сформированность коллективно-распределенной деятельности. Позиция учителя.

Урок – это: **Я** – учитель, **ОНИ** – ученики, **ОНА** – наука, а что объединяет эти местоимения в одно целостное? – **МЫ**. В уроке развивающего обучения их объединяет коллективно-распределенная деятельность. И от позиции в ней педагога зависит судьба урока.

1. Думается, что учитель нашел свою правильную позицию в учебном диалоге, а именно: «равный партнер общего взаимодействия», но как «дирижер этого взаимодействия», дирижерской палочки которого дети не чувствуют и не видят.

Он своевременно и быстро выявлял точки зрения учащихся, помогал учащимся, когда они затруднялись сформулировать их, найти нужные аргументы и контраргументы при их анализе.

2. Анализ поведения Л.Г. Митиной на уроке дает право сделать вывод, что она реально строит общий с ребенком предмет сотрудничества, иными словами, предметом ее действий является не *только* учебное содержание, но и позиция ученика, его действия.
3. Учебное сотрудничество строится учителем как работа ребенка и взрослого по взаимопониманию, по выяснению позиций, точек зрения всех параметров учебного взаимодействия.
4. Учитель, на наш взгляд, пошел по совершенно верному пути, уделив серьезное внимание формированию умения детей работать в группе. Она сумела приучить детей к учебному сотрудничеству, к непосредственному взаимодействию друг с другом. Чувствуется, что Л.Г. Митина обращает при этом внимание на фиксирование рассогласования их точек зрения и координацию их для продолжения совместного действия.

Главное в организации учебного диалога – это умение научить ребенка обнаружить отличие разных точек зрения (и сходство одинаковых, но по-разному сформулированных), найти свою собственную точку зрения. Сделать это можно через постепенную, мудрую организацию групповой работы, что и делает Людмила Георгиевна.

5. Учитель доброжелателен, уважителен, он умело поддерживает учебную дискуссию в группах, одновременно незаметно и ненавязчиво регулируя поведение детей: «Культурный человек всегда ждет, пока некультурный остановится».
6. Митина сумела организовать однопредметное учебное сотрудничество, что чрезвычайно важно. Сотрудничество однопредметно тогда, когда у ребенка и взрослого есть и единая задача, и единая система отношений.

Объединяющая их система отношений требует поиска способов действий, общих для определенного класса задач.

Объединяющая их система отношений требует поиска способов действий, общих для всех участников взаимодействия, что предполагает обнаружение и координацию различных точек зрения.

7. Учитель ненавязчиво оказывает детям, каждой группе эмоциональную и содержательную поддержку, без которой многие ребята вообще не смогли бы включиться добровольно в общую работу, без которой у робких и слабо подготовленных детей развивается школьная тревожность, а у лидеров искажается характер.
8. Правильно организуя групповую деятельность, Митина дает возможность каждому ребенку утвердиться в себе, попробовать свои силы.

Позиция и поведение учеников в коллективно-распределенной деятельности

Естественно, что осознанность и правильность позиции учителя не могла не отразиться на структуре поведения учащихся. В чем это выразилось?

1. Ученики проявили максимум инициативности в построении совместных учебных действий со взрослыми. Эта инициативность выразилась в массовой учебной самостоятельности учащихся.
2. Ученики отлично действовали в ситуации, где не было готовых образцов, где репродукция была невозможна, поэтому они предлагали учителю свое мнение, свою точку зрения, свою трактовку обсуждаемого вопроса.
3. Можно сказать, что на уроке достаточно выпукло протекали процессы рождения субъекта учебной деятельности, умеющего учить себя, умеющего фиксировать границу своих возможностей и выходить за ее пределы.

4. Я думаю, что наблюдения, осуществленные на уроке мною и моими коллегами, дают нам право утверждать, что Людмила Георгиевна, как образно выражается Г.А. Цукерман в своей книге «Виды общения в обучении», заварила «первичный бульон», в котором ко 2-му классу у ее учащихся зародилось и первично закрепилось самостоятельное мышление.

Что дает нам право для такого вывода?

- а) наличие полноценного, иногда достаточно бурного внутригруппового диалога;
б) обсуждение результатов этих диалогов (6–7 лабораторий) на общеклассной дискуссии.
5. Самое ценное в уроке, на наш взгляд, – это слаженность работы группы. Из чего это видно?

Существует два внешне наблюдаемых критерия, по которым можно непосредственно судить о слаженности работы групп.

Во-первых, безошибочность работы. На данном уроке все модели признаны правильными. За исключением одной – спорной.

Во-вторых, отсутствие личных конфликтов (в прошлом году в группах нам приходилось наблюдать таковое), удовольствие партнеров от совместной работы, желание группы и впредь работать в том же составе.

Правильно организованная работа в группах важна тем, что объективная логика совместной деятельности диктует взаимоотношения, подчиняя себе индивидуальные тенденции отдельных детей (вспомним окрик одной из участниц группы-лаборатории другой ученице: «Не спи, надо работать!»)

6. Митина идет по правильному пути, ибо, как признают специалисты, кооперация в малых группах является оптимальным условием обучения всех младших школьников.
7. Класс Митиной Л.Г. находится в стадии перехода от готовности быть обучаемыми к готовности и умению учить себя с помощью взрослого. Он находится на первой ступеньке (он теперь на ней стоит) знания о границах своего знания, умения расширять эти границы, вступая в кооперацию с другими детьми и взрослыми.

Если деятельность учителя будет развиваться в том же направлении и далее, то к концу третьего года обучения цель РО будет достигнута.

II. Определить (примерно, приблизительно) уровень сформированности учебной деятельности учащихся.

Правильно формируемая учителем коллективно-распределенная деятельность должна неизбежно привести к положительным результатам в формировании учебной деятельности.

Давайте попытаемся, насколько нам позволяют скудные данные одного урока, ответить на этот вопрос.

1. Думается, что по типу – это урок постановки учебной задачи. В начале урока учитель опирался на ранее известный детям материал, актуализировал их знания, давая пищу для работы групп:
- назовите примеры физических процессов;
 - назовите примеры химических процессов;
 - можно ли эти процессы изобразить, смоделировать?
 - покажите примеры химического процесса (сжигание бумажки). Подумайте, что с ней произошло? А теперь смоделируйте этот процесс на доске!

Идет работа в группах – результаты работы каждой из них выносятся на доску. Общеклассная дискуссия.

Так с первых шагов учителем создается ситуация успеха, а дети проявляют достаточно ярко выраженную рефлексивную деятельность.

Дальше даются такие задания:

1. Смоделируйте в своих группах-лабораториях (представьте себе, что вы ученые) процесс ледохода, процесс разрушения льда.

Все модели руководителями групп-лабораторий выносятся на классную доску и подвергаются анализу всем классом. Все делается быстро и организованно, что говорит о сформированности очень важной черты учебной деятельности – учебной организованности детей.

Очень интересным является задание учителя: смоделируйте таяние сосульки.

Класс блестяще справляется с этим заданием учителя, но с одним решением многие ребята не согласились. Готова была завязаться горячая дискуссия, но учитель предложил перенести ее на следующий урок, для того чтобы достичь цели сегодняшнего. Дети согласились.

Затем дети моделируют таяние снега.

А затем учитель открывает висящую на доске картинку лягушки и предлагает смоделировать развитие лягушки.

Группы в затруднении. Дети видят, что старые способы действий исчерпали себя, что они не подходят для решения нового условия задачи.

Так формируется знание о незнании, так появляется общий сигнал деятельности, план действий, гипотеза для решения учебной задачи (но это уже на следующем уроке).

Особенности построения урока по естествознанию связана с тем, что он с первых шагов был связан с моделированием. Это очень интересно!

2. Мы наблюдали, что дети отлично справились и с этими двумя этапами учебной деятельности. Они свободно моделируют и преобразуют модель, используя эти учебные действия как инструмент для решения учебной задачи и ее меняющихся условий.
3. При этом уровень абстрагирования детей, уровень понимания детьми построенных моделей для второго класса очень высокий.
4. А это говорит о том, что для второго класса достаточно высок и уровень сформированности теоретического мышления детей, ибо для того, чтобы смоделировать любой процесс, необходимо уметь анализировать и содержательно обобщать.
5. Уже на этих этапах учебной деятельности ярко проявляется оценочная деятельность учеников (при оценке моделей).
6. Л.Г. Митина очень удачно, на наш взгляд, выбрала такое учебное действие, как моделирование, для достижения цели урока. Почему?

Именно через моделирование можно успешно осуществить анализ, содержательное обобщение, контроль и оценку.

В действии моделирования содержатся объективные критерии, по которым можно сразу же судить о правильности результата действия.

Эти принципы учитель как бы передает детям, и, пользуясь ими, ученики могут САМИ оценить и проверить себя и другого.

В условиях сотрудничества контроль и оценка при моделировании осваиваются детьми если не в условиях полностью самостоятельного действия, то во всяком случае действия в достаточной степени автономного от взрослого, что чрезвычайно важно.

Так, через моделирование и организацию сотрудничества со сверстниками проходит передача рефлексивной функции ребенка.

Таким образом, наличие взаимосцепления, взаимодействия двух процессов коллективно-распределенной и учебной деятельности и получение в результате этого нового конечного

результата – зачатков теоретического мышления, освоение нового понятия и общего способа действия.

III. Людмила Георгиевна достаточно проработала материал, базирующийся на теории развивающего обучения, прочитанный нами на курсах, сумела соединить теоретические положения с практикой.

Она поняла главную зависимость развивающего обучения, заключающуюся в том, что успех в формировании субъекта учения, теоретического мышления, освоения ребенком учебной деятельности зависит от умения педагога правильно организовывать коллективно-распределенную деятельность. А начинать последнюю надо с обучения детей правильной работе в парах и группах, и не просто учебной работе, а дискуссии и учебному диалогу.

IV. Предложение

Для пользы дела необходимо сказать следующее: нужно в дальнейшем обратить больше внимания на выделение сущностных характеристик изучаемых детьми понятий, их демонстрацию как способа действия детям. На это надо обращать внимание на каждом уроке.

V. Выводы

1. Урок заслуживает высокой оценки, но самое ценное в нем заключается в том, что является по-настоящему развивающим.
2. Урок является действенным, т. к. цель, которую ставит учитель, была успешно достигнута.
3. Производительность педагогического труда на данном уроке достаточно высокая. Ресурсы, которые были затрачены учителем, соответствуют полученным результатам.
4. Ценность урока, т. е. соответствие его основным ценностным показателям развивающего обучения, достаточно высока.
5. Учитель осваивает успешно системную организацию понятийного содержания обучения, он сумел организовать такое сотрудничество с классом, которое не допускает школярского, репродуктивного поведения детей, но требует от учеников пока неизвестных им способов действия.

Он сумел организовать такое сотрудничество детей друг с другом, при котором границы известного и неизвестного материализованы для ребенка, как граница его собственных действий и действий партнера, – все это условия рефлексивного развития детей и превращения их в субъект учения, в субъект собственной жизни.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ Ю.А. КОНАРЖЕВСКОГО

1. *Круткин В., Конаржевский Ю., Хомутский В.* Школа и общественность. – Челябинск, 1966.
2. *Конаржевский Ю.А., Баймаковский В.С.* Элементы педагогического анализа: Из опыта руководителей школ Челябинской области. – Челябинск, 1969.
3. *Конаржевский Ю.А.* Исследование вопросов совершенствования школьного инспектирования: Автореф. дис. на соиск. уч. ст. к-та пед. наук. – Новосибирск, 1972.
4. *Конаржевский Ю.А.* Пути совершенствования управления школой. – Челябинск, 1972.
5. Анализ состояния управления учебно-воспитательным процессом и составления плана аналитической работы в школе / Подготовлен Ю.А. Конаржевским. – Челябинск, 1973.
6. Методические указания руководителям школ. – Магнитогорск, 1976.
7. *Конаржевский Ю.А.* Методические рекомендации по анализу итогов учебного года. – Магнитогорск, 1977.
8. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск, 1978.
9. *Конаржевский Ю.А.* Воспитательное мероприятие: состав, структура, анализ. – Магнитогорск, 1978.
10. *Конаржевский Ю.А.* Проблемы НОТ в системе народного образования: Учебное пособие для учителей и руководителей школ. – Рига, 1980.
11. *Конаржевский Ю.А., Троян А.Н.* Инспектирование состояния управления дошкольным учреждением: Методические рекомендации. – Магнитогорск, 1980.
12. *Конаржевский Ю.А.* Системный подход к анализу воспитательного мероприятия. – Челябинск, 1980.
13. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса как фактор повышения эффективного управления общеобразовательной школой: Автореф. дис. на соиск. уч. ст. д-ра пед. наук. – М., 1981.
14. Методические рекомендации по инспектированию внутришкольного управления / Авт.-сост. Ю.А. Конаржевский. – Челябинск, 1982.
15. *Конаржевский Ю.А.* Методические рекомендации по педагогическому анализу урока. – Челябинск, 1982.
16. *Конаржевский Ю.А., Шамова Т.Н.* Педагогический анализ урока в системе внутришкольного управления. – М., 1983.
17. *Конаржевский Ю.А.* Анализ итогов учебного года. – Челябинск, 1985.
18. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М., 1986.
19. *Конаржевский Ю.А.* Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе. – Челябинск, 1986.
20. *Конаржевский Ю.А.* Некоторые вопросы перестройки внутришкольного управления. – Курган, 1989.
21. *Конаржевский Ю.А.* Технология системного подхода к анализу, самоанализу и совместной аналитической деятельности руководителя школы и учителя. – Челябинск, 1989.
22. *Конаржевский Ю.А.* Концепция внутришкольного управления. – Алма-Ата, 1991.
23. *Конаржевский Ю.А.* Формирование педагогического коллектива единомышленников. – Псков, 1994.
24. *Конаржевский Ю.А.* Система. Урок. Анализ. – Псков, 1996.
25. *Конаржевский Ю.А.* Анализ итогов учебно-воспитательной работы школы развивающего обучения за учебный год. – Псков, 1996.
26. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой (для директоров и заместителей директоров школ). – М., 1997.

27. Технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса. – М., 1997.
28. **Конаржевский Ю.А.** Формирование педагогического коллектива. – М., 1998.
29. Анализ урока. – Центр «Педагогический поиск», 2000. – (Б-ка администрации школы.)
30. **Конаржевский Ю.А.** Менеджмент и внутришкольное управление. – М., 2000.