

практико-ориентированная монография

**Е.А. ЯМБУРГ
С.Д. ЗАБРАМНАЯ**

**Управление службой
сопровождения детей
в условиях
образовательной
организации**



**Евгений Александрович Ямбург
София Давыдовна Забрамная
Управление службой
сопровождения в условиях
образовательной организации**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72671632

*Е. А. Ямбург. С. Д. Забрамная. Управление службой сопровождения
детей в условиях образовательной организации: ООО «Бослен»; Москва;*

2013

ISBN 978-5-91187-199-4

Аннотация

Монография члена-корреспондента РАО Е. А. Ямбурга и профессора С. Д. Забрамной предназначена для управленцев, педагогов, занимающихся совместно с психологами, дефектологами, медиками воспитанием и образованием детей в современных детских садах и школах, оптимальной формой которых служит Центр образования.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

Содержание

Авторы книги выражают благодарность	5
Необходимость комплексного сопровождения ребенка на всех этапах обучения и развития	6
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Е. А. Ямбург,
С. Д. Забрамная
Управление службой
сопровождения детей в
условиях образовательной
организации**

© Е. А. Ямбург, 2013

© С. Д. Забрамная, 2013

© ООО «Бослен», издание на русском языке, оформление, 2013

* * *

Авторы книги выражают благодарность

своим практическим соавторам, руководителям подразделений Центра образования № 109, людям, которые на всех этапах разработки, апробации и внедрения службы сопровождения осуществляли непосредственное руководство этой работой: Нефедовой Л. В. (руководителю дошкольного подразделения Центра образования), Могилевской В. А. (руководителю начальной школы), Щипулиной Л. И. (руководителю основной и старшей школы).

Необходимость комплексного сопровождения ребенка на всех этапах обучения и развития

(Вместо вступления)

Стоит напомнить, что само слово «сопровождение» заложено в наименование нашей профессии. В древности педагог – это раб, сопровождающий ребенка в гимназию, палестру. В буквальном смысле слова педагог – это детовод. Его функции скромны: довести ребенка до места обучения. Раб не обладал никакой властью над ребенком. На эту должность, как правило, определяли людей никчемных, неспособных выполнять более серьезную работу, часто это были старички на дожитии.

Современное понимание деятельности педагога, как человека, передающего детям и юношеству ценности и смыслы культуры, возникает на рубеже II–III веков в книге Клементя Александрийского «Педагог»: «Наш педагог – воплощенный Логос, Иисус Христос».

В словаре В. И. Даля читаем: «Педагогика – наука о воспитании детей и молодежи. Педагог – человек, посвятивший себя этому предмету». Так в глубине веков затерялся термин «сопровождение», возродиться которому суждено было

лишь в двадцатом веке, но уже не в первоначальном примитивном смысле этого слова.

По мере развития наук о человеке, возникновения медицины, психологии, социологии, дефектологии наступало понимание того, что ребенок не чистая доска, на которой педагог может начертать любые письмена. Многое зависит от его, ребенка, состояния здоровья, сформированности психических функций, типа нервной деятельности, способностей и склонностей. Не учитывать эти «мелочи» можно было лишь при жестком селективном отборе способных детей и отбрасывании всех остальных. Но по мере того, как цивилизованный мир пришел к пониманию необходимости всеобщего обязательного среднего образования, педагогика в целом вынуждена была интегрировать в себя данные смежных наук о человеке, а педагоги, поставленные перед задачей учить всех и каждого, постепенно из математиков, физиков, историков стали превращаться в специалистов по неодинаковости детей.

Увы, этот процесс даже теперь, по истечении первого десятилетия двадцать первого века, в самом начале. Многое, слишком многое предстоит изменить в педагогическом образовании и системе переподготовки педагогов, для того чтобы на деле осуществлять грамотное сопровождение ребенка и юноши на всем протяжении его обучения и развития: от детского сада до выпуска из школы. Но деваться некуда. Чем больше в школе появляется детей с проблема-

ми, а по данным РАН таких сегодня рождается до 80 %, тем актуальней становится проблема сопровождения. Дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью, призывать которых быть внимательными на уроках – это все равно что говорить слепому: присмотришься. Дети с дислексией и дисграфией, выучить которых грамотности невозможно без использования специальных дефектологических методик. В двух приведенных примерах речь идет о детях с абсолютно сохранным интеллектом, обучать которых призвана массовая общеобразовательная школа. Но она не в состоянии этого сделать без сопровождения специалистов и специальной подготовки педагогов всех без исключения предметов. А одаренный ребенок с явными признаками шизоидности, разве он не нуждается в сопровождении? Трагическое заблуждение – стремиться как можно больше нагрузить одаренных детей сложным учебным материалом, забывая при этом о ранимости их психики.

Сегодня в отечестве нашем чрезвычайно популярна идея инклюзивного образования, предполагающего совместное обучение сохранных здоровых детей и ребят с ограниченными возможностями. Слов нет – гуманность такого подхода не вызывает сомнений, тем более что он с успехом реализован в развитых странах. Но без сопровождения специалистов и длительного переобучения педагогов данная благородная задача решена не будет, а сама идея окажется дискредитирована.

Наращение количества детей, уже рождающихся с проблемами в развитии, выдвигает задачу как можно более ранней их диагностики и коррекции, еще до поступления в школу. Не так давно на своем консилиуме с участием дефектологов, психологов и педагогов-воспитателей детского сада мы обсуждали проблемы ребенка четырех с половиной лет. Он потенциальный гений, поскольку решает логические задачи на уровне чуть ли не четвертого класса, но в эмоциональном развитии значительно отстает от сверстников, демонстрируя явные признаки аутизма. Очевидно, что потребуется не один год, для того чтобы команда специалистов привела его в порядок.

Одним словом, психолого-медико-педагогическое, а в случае необходимости дефектологическое сопровождение детей и юношества сегодня не роскошь, а суровая необходимость, не имеющая альтернативы. Поэтому непоправимую ошибку делают те органы образования, которые в целях оптимизации расходов сокращают ставки психологов, дефектологов и социальных педагогов. На содержание в тюрьмах неизбежного брака школы: девиантных и психически неуравновешенных подростков, не получивших своевременной помощи, уйдет значительно больше средств.

Тем не менее, несмотря на трудности, неизбежные препятствия, нехватку средств, процесс сопровождения ребенка набирает обороты. Сегодня в тех школах и детских са-

дах, где руководители осознали безальтернативность такого подхода к развитию и обучению, ребенка сопровождает целая группа специалистов: медиков, нейрофизиологов, дефектологов, психологов, социальных педагогов. Обеспечивает ли их наличие в учреждении образования автоматический успех в обучении и развитии всех без исключения детей? Со всей ответственностью заявляем – нет!

К сожалению, достаточно распространенной является ситуация, зафиксированная в русской пословице: «У семи нянек дитя без глаза». Отчего так? Когда каждый исследует свое, а результаты исследований не складываются в общую картину, без которой невозможно выработать стратегию и тактику работы с педагогами, с конкретными детьми и их родителями, реальных результатов, оправдывающих содержание привлеченных специалистов, нет. Разумеется, мы ведем речь о практических результатах их деятельности, а не о защищенных на материале школы диссертациях, вероятно представляющих определенную научную ценность, но мало помогающих конкретному ребенку. В глазах администраторов всех уровней такое положение дел ставит под сомнение саму необходимость дальнейшего финансирования соответствующих программ сопровождения. Не то нынче время, чтобы позволить кому-то удовлетворять свои научные интересы за государственный счет.

Отсюда важнейшей одновременно научно-педагогической и управленческой задачей, решение которой позволит

не профанировать идею сопровождения ребенка, становится обеспечением горизонтальной и вертикальной преемственности в работе всех без исключения специалистов.

Под горизонтальной преемственностью в сопровождении мы понимаем четкое, слаженное взаимодействие всех членов команды: администраторов, медиков, психологов, логопедов, дефектологов, педагогов-предметников, воспитателей, педагогов дополнительного образования, социальных педагогов и обязательно родителей детей, без которых команда не может считаться полной. В такой команде никто не «тянет одеяло на себя», не стремится удовлетворить свои научные амбиции, но чутко прислушивается к смежникам, ставя во главу угла оказание максимально эффективной помощи конкретному ребенку.

Под вертикальной преемственностью в сопровождении мы подразумеваем четкую и своевременную передачу результатов комплексной диагностики и коррекции детей, анализа и прогноза динамики их развития от команды к команде при переходе детей на следующий уровень обучения (от детского сада к начальной школе, от начальной школы в основную, из основной в старшую). Без вертикальной преемственности, когда каждый раз новая команда специалистов вынуждена начинать изучать ребенка с чистого листа, без учета того, что сделали их предшественники, трудно рассчитывать на положи-

тельные результаты работы. К счастью, организационно-правовая форма Центр образования, включающая детский сад, начальную, основную и старшую школу, а также центр дополнительного образования, позволяет обеспечить содержательную и методическую преемственность специалистов, работающих в рамках одного учреждения.

Важнейшим условием обеспечения горизонтальной и вертикальной преемственности в сопровождении детей является научно-педагогическая и организационная культура всех членов команды, которая, как показывает опыт, вырабатывается десятилетиями в реальном практическом взаимодействии.

Сказанное не означает, что достижение слаженной командной работы невозможно и в более сжатые сроки. Предлагаемая читателю практико-ориентированная монография, помимо прочего, призвана помочь заинтересованным специалистам сократить временные, организационные и иные затраты, необходимые для овладения технологией сопровождения. Как известно, по чужому следу идти значительно легче. За истекшие десятилетия, постепенно продвигаясь по многотрудному пути, мы, естественно, совершали свои неизбежные ошибки, делали ложные шаги, повторения которых сегодня легко избежать. В жарких многочасовых дискуссиях рождалось понимание места и роли каждого участника процесса сопровождения, вырабатывались протоколы согласованных действий, облегчающие взаимодействие админи-

страторов и специалистов, которые в свою очередь оттачивали диагностические и коррекционные методики. Разумеется, мы не считаем созданную технологию идеальной, но рассматриваем ее как некий фундамент, позволяющий нашим предполагаемым последователям продолжить возведение здания, начиная эту сложную работу, по крайней мере, не с рытья котлована.

Данная книга адресована в первую очередь практикам, ежедневно и ежечасно решающим проблемы конкретных детей, ее особенность в том, что написана она такими же, как читатели, практиками, не понаслышке знающими о том, что происходит сегодня в реальной школьной жизни. По нашим долголетним наблюдениям, практики, условно говоря, делятся на две неравные категории.

Одна из них, меньшая часть, ждет от науки едва ли не чуда, уповая на то, что большая наука однажды решит все их проблемы, раз и навсегда вооружив универсальными, годными на все случаи жизни, технологиями, позволяющими без особых усилий развивать и обучать всех и каждого. Наивное заблуждение, вызывающее неизбежное разочарование в науке в целом у тех, кто жаждет получения из ее рук волшебной педагогической палочки.

Другая категория практиков, а таких, как нам представляется, большинство, изначально с нескрываемым скепсисом относится к любым научным изысканиям, предпочитая в своей педагогической деятельности руководствоваться

так называемым здравым смыслом, действуя методом проб и ошибок. Они довольно часто изобретают педагогический велосипед, а затем искренне удивляются тому обстоятельству, что он передвигается не со скоростью «мерседеса».

Обе эти крайние позиции в равной степени наивны и контрпродуктивны в любых аспектах, отражающих все многообразие содержания педагогического труда, но особенно опасными они становятся при решении тончайших вопросов сопровождения ребенка.

Чего следует ожидать от науки, а на что не стоит надеяться, положившись в работе с ребенком на опыт и интуицию? Вопросы отнюдь не праздные. Трезвые ответы на них определяют стратегию и тактику сопровождения ребенка, формируют необходимую педагогическую и организационную культуру всех членов команды, помогают наладить продуктивное взаимодействие между ними.

Привлекая к сопровождению ребенка представителей разных наук, мы должны отдавать себе отчет в том, что каждая из наук о человеке – в широком диапазоне от медицины до психологии и педагогики – в силу исторического развития и специфики предмета изучения обладает собственным тезаурусом, устойчивым понятийным аппаратом, разной степенью объективизации полученных данных. Иными словами, каждый ученый, изучая свое, привык говорить на своем языке. Нам же предстоит наладить междисциплинарное взаимодействие между ними. Распахивая междисциплинарное

поле, придется выкорчевывать тяжелые камни: объектный подход к ребенку (каждый специалист смотрит свое и делает свои выводы); отсутствие единой методологии у различных наук о человеке; несформированность метаязыка, затрудняющая как выработку единых подходов, так и междисциплинарное общение на консилиумах и т. д. На практике на первых порах эти противоречия проявлялись следующим образом.

На консилиуме обсуждается вопрос, в каком классе следует продолжить обучение ребенка. Один из специалистов (психолог) утверждает, что на данный момент у мальчика полностью сформированы психические функции, в обучении он довольно успешен, и поэтому его дальнейшее пребывание в классе компенсирующего обучения нецелесообразно. Следом выступает невролог, который, ссылаясь на колебания внутричерепного давления, повышенную утомляемость в учебной работе, ранимую психику ребенка, неустойчивое эмоциональное состояние, настаивает на продолжении обучения именно в этом небольшом по наполняемости классе. Кого из них слушать?

Разумеется, никто не гарантирован от ошибок, и главной составляющей успеха во взаимодействии специалистов является высокая человеческая и профессиональная культура. Нужно лишь постоянно помнить: никто не обладает всей полнотой знания о ребенке.

Наш многолетний опыт показал, что при всей сложно-

сти организации междисциплинарного общения специалистов постоянный диалог между ними способствует взаимообогащению, помогает преодолеть объектный подход к ребенку, а в итоге позволяет наладить необходимое взаимодействие (горизонтальную преемственность).

Центральной проблемой организации сопровождения детей и юношества следует признать необходимость выработки педагогической интерпретации полученных медицинских, психологических, дефектологических и иных данных о ребенке. Это означает, что при самых тонких исследованиях всевозможных корреляций необходимо выстраивать программу чисто педагогических действий, детально прописанную в индивидуальных планах развития, где по отношению к каждому ребенку четко определены цели, задачи, способы их решения, понятные и доступные для реализации учителям-предметникам, педагогам дополнительного образования и даже родителям учащегося. Очевидно, что взаимодействие специалистов не завершается на этапе диагностики, оно продолжается перманентно на всех этапах обучения и развития ребенка.

Кто же все-таки играет главную, ведущую роль в сопровождении? Не удивляйтесь – это учитель. При всем уважении к смежникам, только педагог видит ребенка целиком в стремительно меняющейся жизни, во взаимодействии со сверстниками, ежедневно наблюдает динамику его развития, оперативно реагируя на положительные или отрицательные

сдвиги в его личностном росте. Разумеется, при возникновении серьезных затруднений он имеет возможность обратиться к специалистам, которые в свою очередь проведут необходимую промежуточную диагностику, организуют в случае необходимости индивидуальные коррекционные занятия. Иногда достаточно беглого взгляда специалиста, чтобы уберечь педагога от ложных шагов. У подростка очередное обострение невротического состояния, он категорически отказывается выполнять учебные задания, сидит на уроке с отсутствующим видом, не реагирует на замечания. По совету психолога педагог временно забывает о его присутствии в классе. В таком состоянии подростка лучше не трогать. Что гораздо эффективней, нежели втянуться с этим учеником в затяжной конфликт. Но, повторяю, все начинается с учителя, включая первичную педагогическую диагностику, и завершается им. **Таким образом, в процессе сопровождения учитель выступает в роли интегратора, обобщающего и интерпретирующего все полученные данные о ребенке, организующего прямую непосредственную работу с ним.**

Такая позиция несколько не умаляет значения всех остальных участников процесса сопровождения, *ассистирующих* педагогу в его работе. Напротив, напав учителя необходимыми знаниями, вооружив его специальными коррекционными методиками, специалисты получают возможность сконцентрироваться на самых тяжелых проблемных

детях и подростках, которые в силу разных причин нуждаются в длительной индивидуальной коррекции, а в случае реализации идеи инклюзивного образования – на учащихся с ограниченными возможностями, обучение которых без ежедневной поддержки специалистов в массовой школе невозможно.

Еще в большей степени, чем педагоги, в роли интеграторов, но уже на более высоком уровне при запуске и организации процесса сопровождения выступают администраторы. Эта мысль нуждается в детальном пояснении. Выше уже отмечалось, что само по себе наличие даже самых тонких специалистов в штатном расписании не гарантирует оптимальных результатов в работе с учащимися. Любым процессом в школе, в том числе и процессом сопровождения, необходимо управлять. В противном случае все привлеченные специалисты и педагоги будут действовать по классической формуле: «лебедь, рак и щука».

Необходимость управления возрастает также в связи с проблемой налаживания междисциплинарного диалога. Коль скоро различные науки о человеке не выработали единой методологии и общего языка, специалистов разного профиля как минимум необходимо посадить за общий стол переговоров, определив для этого специальные площадки, создав соответствующие организационные структуры, наделив всех участников процесса сопровождения четко очерченными правами и полномочиями. Не менее важно, проанализи-

ровав наиболее острые проблемы школы, сформировать для них пакет заказов, наметить очередность решения задач, исходя из их важности и приоритетности для данного конкретного учреждения образования. Одним словом, все выстраивается в классической логике управления: проблемно-ориентированный анализ ситуации в школе – целеполагание – планирование – организация – руководство и контроль.

Тем не менее в управлении процессом сопровождения есть своя специфика. **В тонких, деликатных вопросах сопровождения ребенка традиционное привычное администрирование дополняется такой важной функцией, как научно-педагогическое руководство.** В самом деле, взяв на себя труд создания команды, в которую, наряду с педагогами, входят специалисты разного профиля (медики, психологи, дефектологи и т. д.), администратор должен научиться ориентироваться во всех смежных вопросах. Поскольку в данном случае он выступает в новом качестве – организатора междисциплинарного взаимодействия всех участников процесса сопровождения. Разумеется, мы не призываем управленца стать «корифеем всех наук о человеке», но достаточно детально разобраться в коренных вопросах, определяющих поля пересечения смежных наук с педагогикой, он обязан. Без этого невозможно принимать грамотные управленческие решения. **На наш взгляд, в организации процесса сопровождения фигура управленца является ключевой.**

Жанр практико-ориентированной монографии не предполагает предъявления читателю подробной библиографии, включающей книги и диссертации, посвященные проблеме сопровождения. Отдавая должное всему, что наработано коллегами (многое мы использовали в своей практической деятельности), нужно отметить один существенный пробел, отличающий все без исключения труды на данную тему: недооценку управленческого аспекта проблемы. Причина выявленного пробела проста и понятна. Книжки и диссертации на тему сопровождения пишут педагоги, психологи и дефектологи. Вполне естественно, что у них в центре внимания оказывается ребенок с его проблемами: ребенок с ослабленным здоровьем и специфика работы с ним, подросток с девиантным поведением и его социально-психологическая реабилитация, помощь детям с нарушениями речи и т. п. Проверенными и научно обоснованными материалами можно и должно пользоваться. Зачем же изобретать велосипед, когда существуют валидизированные тесты, отработанные диагностики и методики коррекции? Но, как показывает опыт, в реальной образовательной практике дошкольного учреждения и массовой школы, где мы имеем дело со всем спектром детских и подростковых проблем, отдельные усилия специалистов не стягиваются в общую картину.

Если мы сосредотачиваем свое внимание на помощи детям с проблемами в обучении (отставание в развитии когнитивных функций, минимальные мозговые дисфункции,

нарушение мотивации обучения), то упускаем детей с личностными проблемами (высокая тревожность, эмоциональные расстройства). Приглашаем диффектологов для коррекционной работы с проблемными детьми во второй половине дня и добиваем тех же учеников в первой, обучая их по стандартным усредненным методикам. Отчего так? Ответ очевиден: **локальные усилия специалистов не дают системного эффекта по причине отсутствия грамотного управления.**

После всего сказанного становится понятно, почему, наряду с авторами книги, самыми непосредственными участниками создания службы сопровождения стали управленцы (разумеется, в содружестве со специалистами), отвечающие за работу детского сада, начальной, основной и старшей школы. Это Нефедова Л. В. (руководитель дошкольного подразделения Центра образования), Могилевская В. А. (заместитель директора по начальной школе), Щипулина Л. И. (заместитель директора по основной и старшей школе). Эти люди в течение долгих лет непосредственно участвовали в запуске, апробации и дальнейшей корректировке службы сопровождения. Мы сознательно пользуемся понятиями «управленцы» и «управление», избегая более современного – «менеджмент школы», хотя по сути они идентичны.

Дело в том, что термин «менеджмент» имеет сегодня определенную коннотацию¹. Сложилось так, что под влия-

¹ Коннотация предназначена для выражения эмоциональных или оценочных

ниями наметившейся тенденции монетизации образования под менеджментом у нас подразумеваются, в первую очередь, эффективная финансово-экономическая деятельность и персонал, отвечающий за рациональное использование средств, обеспечивающий коммерческий успех любого проекта. Такое явно зауженное представление о менеджменте, к сожалению, уводит в сторону от осознания глубоких и серьезных проблем *педагогического управления*.

Мы же ведем речь именно о нем. Управленческие риски от потери управляемости здесь не меньше, нежели в финансово-экономической сфере. Требования к персоналу, решающему задачи педагогического управления, так же высоки, как и к менеджерам, призванным обеспечить выживание школы в современных рыночных условиях, но они, эти требования, особого свойства. Как уже отмечалось выше, это высокая педагогическая квалификация, предполагающая ориентацию в смежных с педагогикой областях знаний о ребенке.

Пути повышения квалификации могут быть различными. Так, один из заместителей директора (Могилевская В. А.) в свое время, защитив магистерскую диссертацию по управлению, уже в зрелые годы не поленился вновь пойти учиться и получил третий диплом дефектолога. Другой руководи-

оттенков высказывания и отображает культурные традиции общества. Коннотации представляют собой разновидность прагматической информации, отражающей не сами предметы и явления, а определенное отношение к ним.

тель (Щипулина Л. И.), с таким же немалым стажем, защитил кандидатскую диссертацию. Форма повышения квалификации не имеет значения, поскольку, как известно, самая надежная из них – это постоянное самообразование. Важно другое: представляя читателю авторов этого коллективного труда в качестве практиков, необходимо подчеркнуть, что эти практики имеют вкус к изучению научной литературы, опыт руководства исследовательской деятельностью и управления внедрением технологии сопровождения.

Очевидно, что педагогический менеджмент, имея свою специфику, несводим исключительно к экономическим и юридическим компетенциям. Что же касается финансово-экономической составляющей деятельности учреждений образования, то в условиях нарастающей конкуренции в лучшем положении (в том числе и финансовом) окажутся те школа или дошкольное учреждение, где потребителям (детям и их родителям) будут предоставлены наиболее качественные и разнообразные образовательные услуги. **Рыночных позиций технология сопровождения представляет собой широкий спектр разнообразных здоровьесберегающих услуг.** Отвлекаясь от главного, вынуждены подчеркнуть эту мысль, надеясь на то, что в наше избыточно прагматическое время технология сопровождения заинтересует управленцев всех уровней. Если не из гуманистических, то хотя бы из соображений повышения конкурентоспособности организации на рынке образовательных услуг.

Взаимодействие, стремление и способность работать в команде – ключевые управленческие категории, решающие факторы, обеспечивающие успех любого проекта. Тем более такого сложного, как разработка и реализация технологии сопровождения. Именно поэтому львиную долю вступления к книге мы посвятили именно этой проблеме. Напомним, что в нашем понимании взаимодействие есть горизонтальная преемственность в работе всех без исключения специалистов.

Но не менее важной представляется преемственность вертикальная, которая предполагает сопровождение детей и юношества на всех этапах становления и развития личности: от детского сада до старшей школы включительно. И здесь управленческий фокус проблемы не сводится только к своевременной передаче всех необходимых материалов о ребенке снизу вверх: от детского сада в начальную школу, от нее в основную и, наконец, в старшую.

Выстраивание управленческой вертикали преемственности сопровождения предполагает максимальную гибкость и вариативность, учет возрастных психофизиологических особенностей ребенка на каждом этапе его развития. Поясню свою мысль.

В команде специалистов, работающих в детском саду, на первых порах акцент делается на речевом развитии ребенка и формировании коммуникативных навыков, поэтому солидную роль в команде будут играть логопед и психо-

лог, в отдельных трудных случаях, когда обнаруживаются серьезные проблемы, подключается нейрофизиолог. По мере взросления дошкольников и подготовки их к школе возрастает удельный вес психолога, в центре внимания которого проблемы взаимосвязи психологического развития детей дошкольного возраста с успешностью овладения ими образовательными программами.

При переходе в начальную школу, сохраняя там, где это необходимо, преемственность в работе логопедов, мы усиливаем дефектологическую линию. Именно дефектологи выявляют глубинные, не лежащие на поверхности причины возникающих у детей трудностей в обучении, устанавливают их характер, дают рекомендации педагогам по их устранению, параллельно проводя индивидуальную и групповую коррекционную работу.

При переходе в основную школу при сохранении дефектологической линии главная работа ложится на психолога, решающего личностные проблемы детей и подростков, проходящих сложный пубертатный период. Много забот появляется и у **социального педагога**.

В старшей школе, где также доминируют личностные проблемы, главенствующая роль психолога сохраняется.

Надеемся, из сказанного очевидно, что на разных стадиях развития ребенка и юноши то одни, то другие члены команды сопровождения выступают на первый план, не оттесняя всех остальных, но осознавая свою особую роль и ответ-

ственность на данном этапе становления личности.

Психолого-педагогические особенности детей, находящихся на разных ступенях развития, положенные в основу построения вертикали преемственности сопровождения, не могут не найти своего отражения в управлении этим процессом. Даже такой, казалось бы, рутинный управленческий вопрос, как расстановка кадров, не может быть грамотно решен без учета указанной специфики их функционирования. Где, в каком подразделении школы в данный момент должно быть больше психологов, логопедов или дефектологов? Как и на каком этапе, с учетом ограниченных источников финансирования и кадрового голода, так распределить силы сотрудников службы сопровождения, чтобы они, сменяя друг друга, обеспечили вертикальную преемственность? Вопросы отнюдь не праздные. В реальных условиях существования массовой школы трудно представить себе такую идеальную картину, когда в каждом подразделении учреждения образования действует команда, включающая в себя весь необходимый набор специалистов. Следовательно, понимая место и роль каждого из них, необходимо так спланировать их работу, чтобы они закрыли собой всю школу, обеспечивая на деле вертикальную преемственность сопровождения.

Тем не менее, выстраивая управленческую модель службы сопровождения, важно помнить, что все сказанное выше верно лишь в принципе. **Главная отличительная черта управления сопровождением – это гибкость. Реаль-**

ная эффективно действующая управленческая модель сопровождения должна выстраиваться под конкретный контингент учащихся. К примеру, в гимназии, при приеме в которую осуществляется жесткий селективный отбор мотивированных, способных учащихся, не имеющих дефектологических проблем, нецелесообразно держать дефектолога. За тем редким исключением, когда приходится иметь дело с ребенком, обладающим ярко выраженными избирательными способностями, которые развиваются в ущерб всем остальным.

В идеале проблемы речевого развития должны быть решены в детском саду, а дефектологические в начальной школе. На практике так происходит далеко не всегда. Даже в нашем Центре образования, где существуют все ступени образования, включая дошкольную, далеко не каждый учащийся проходит через детский сад и начальную школу. Возросшая миграция населения приводит к тому, что в любой момент на любой ступени обучения в школе может оказаться ученик с запущенными дефектологическими проблемами, нуждающийся в помощи. Ответить его родителям: «Вы опоздали», – и развести руками – по меньшей мере непрофессионально. А если таких детей в основной школе набирается несколько десятков? Значит, придется усиливать дефектологическую работу, оказывая поддержку этим учащимся.

Гибкость управленческой модели службы сопровождения заключается еще и в том, что создаваемые на ее базе анало-

гичные организационные структуры могут различаться между собой, хотя и выполняют сходные задачи. Поэтому положение о психолого-медико-педагогическом консилиуме в начальной школе не во всем совпадает с положением о педагогическом консилиуме в школе основной. Везде своя специфика, свои особенности, диктующие необходимость ухода от шаблона. В таком тонком деле, как сопровождение, унификация не всегда приводит к желаемым результатам.

Решение задач сопровождения накладывает свою специфику на управление финансовыми потоками и материальными ресурсами школы. Очевидно, что для обеспечения эффективной работы службы сопровождения следует выделить специальные помещения и закупить необходимое оборудование: начиная с зеркал для работы логопеда, заканчивая оборудованием для психомоторной комнаты и т. д. Рынок сегодня даже перенасыщен разнообразным достаточно дорогостоящим оснащением, отбор которого требует от администратора четкого понимания того, что действительно необходимо, а без чего вполне можно обойтись.

Но даже здесь, при решении, казалось бы, прозаических вопросов укрепления материальной базы службы сопровождения, иногда полезно отходить от шаблонов. Однажды на выставке актуального искусства мы увидели замечательную инсталляцию художника А. Райхштайна «Гнездо». Она действительно представляла собой гигантское гнездо, забираясь в которое дети начинали гладить большое яйцо, которое

тут же вступало с ними в диалог. «А ты мальчик или девочка?», «А как тебя зовут?», «А на каких иностранных языках ты умеешь разговаривать?» После последнего вопроса яйцо немедленно переходило на английский язык. Загадочное яйцо, из которого еще неизвестно, кто вылупится, рассказывало сказки, пело песенки, требуя от временных обитателей гнезда отстукивать ритм мелодии. Словом, оно много чего умело. Наблюдая за непосредственной детской реакцией, мы, не сговариваясь, пришли к решению приобрести этот арт-объект, дабы использовать его возможности в психолого-педагогических целях. Так комната психологической разгрузки приобрела сказочные очертания. А специалисты, занимающиеся коррекцией детских страхов и снятием невротических состояний, получили дополнительные возможности для творческой работы. Ведь разговорный репертуар яйца можно разнообразить до бесконечности, записывая специальные программы, необходимые для реабилитации данного конкретного ребенка.

Однако напомним, что приведенный сюжет служит лишь иллюстрацией к управленческой теме рационального распределения ресурсов школы. С точки зрения неискушенного в проблемах сопровождения руководителя, странно тратить деньги на экзотическое гнездо, когда на эти же средства можно приобрести дополнительные компьютеры и интерактивные доски. Не беремся советовать, что целесообразней, поскольку универсальных рецептов нет: все зависит

от специфики контингента учащихся. Если директор, создавая условия для модернизации обучения сохранных способных детей, готов мириться с тем, что в то же самое время, когда мотивированные учащиеся овладевают информационными компетенциями, гиперактивные дети с личностными проблемами будут разносить школу, флаг ему в руки.

Вывод очевиден: в управлении учреждениями образования, вопреки наметившемуся в последние годы перекосу в сторону финансово-экономических аспектов менеджмента, необходимо сохранять педагогическую позицию. Без нее невозможны ни грамотное руководство, ни получение оптимальных результатов педагогического труда. Признавая объективность законов управления и целесообразность их разумного использования во всех без исключения сферах деятельности, включая образование, тем не менее, заметим, что в отличие от банка или холдинга у нас другие критерии эффективности работы и ее результативности, несводимые к денежному эквиваленту.

Одним из таких критериев являются сохранение и укрепление психофизического здоровья детей и юношества. В современных условиях данный критерий важен не менее двух других, тех, по которым традиционно оценивается качество работы школы: достижение высокого уровня обучения и воспитания учеников.

Важно помнить, что все три задачи, стоящие перед школой (сохранение здоровья, обучение и воспитание), не реша-

ются изолированно друг от друга. Здесь не подходит даже термин «параллельно». При решении сложных многоаспектных задач развития личности, говоря образно, приходится руководствоваться геометрией не Эвклида, а Лобачевского, где параллельные прямые бесконечно пересекаются. Иначе и быть не может, поскольку ВОЗ (Всемирная организация здравоохранения) сегодня рассматривает здоровье как интегративный показатель, включающий в себя здоровье физическое, психическое и нравственное. Вот почему для его сохранения и укрепления требуются совокупные и скоординированные действия специалистов службы сопровождения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.