

# ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

*Создавая и развивая службу сопровождения<sup>1</sup>, в московском Центре образования № 109 стремятся к тому, чтобы наилучшим образом интегрировать её в образовательный процесс. Решение этой задачи невозможно без тщательно продуманной системы управления.*

## Управление службой сопровождения в школе

**Евгений Александрович Ямбург,**  
директор Центра образования № 109  
г. Москвы, член-корреспондент РАО,  
доктор педагогических наук

- планирование и организация
- психофизиологические обследования
- «Программа согласованных действий»
- план индивидуального развития
- распределение по классам
- мониторинг результативности
- контроль
- управление информационными потоками

### Основы

Выстраивая управление службой сопровождения, мы должны иметь в виду следующие базовые организационные подходы:

- управление службой сопровождения — неотъемлемая часть управления учебно-воспитательным процессом в целом;
- её деятельность должна органично вписаться в режим функционирования и развития школы;
- наличие службы сопровождения вносит коррективы во все функции управления: планирование, организацию, контроль и руководство, делая управление более диагностичным, гибким, соответствующим главной задаче — обеспечения оптимальных условий обучения и развития детей;
- управление службой сопровождения выдвигает дополнительные требования к квалификации управленческих кадров.

Необходимость координировать работу разных специалистов, сопрягая разрозненные

<sup>1</sup> Ямбург Е.А. Сохранить педагогические позиции управления: медико-психолого-педагогическое сопровождение // Народное образование. 2011. № 2;

Ямбург Е.А. Дополнительные компетенции педагога, необходимые для продуктивного взаимодействия со службой сопровождения детей // Народное образование. 2013. № 7.

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

усилия с задачами и организацией учебно-воспитательного процесса, диктует необходимость основательно погрузиться в проблематику их деятельности. В такой ситуации голое администрирование становится невозможным и даже опасным, поскольку выносимые управленческие решения касаются непосредственно детей. Следовательно:

- управление службой сопровождения требует от руководителей не только менеджерских качеств, но приобретения опыта научного руководства и организации деятельности коллективов, работающих на междисциплинарном поле;
- руководство службой сопровождения, сопряжённое с управлением учебно-воспитательным процессом, требует организации управления информационными потоками, включающими: сбор и консолидацию разнородных данных о ребёнке; надёжную защиту этой информации, включающей личные данные; дозированный доступ к информации каждого из участников сопровождения, с учётом его квалификации и полномочий; своевременную передачу информации с одного уровня образования на другой.

### Условия

В первую очередь следует выделить и оборудовать или дооборудовать рабочие места для специалистов службы сопровождения, с учётом специфики их деятельности. Медицинские кабинеты необходимо дооборудовать АРМами, позволяющими обрабатывать, систематизировать и передавать информацию о состоянии здоровья детей не только в поликлинику, но и другим специалистам службы сопровождения. Кроме того, для оперативной коррекции здоровья детей непосредственно в школе есть смысл приобрести необходимое оборудование. Так, например, для того, чтобы предотвратить развитие у детей близорукости, можно приобрести офтальмотренажёры или оборудовать места для занятий настольным теннисом, которые дадут сходный эффект профилактики миопии.

Специальные рабочие места для диагностики требуются дефектологам и психологам: помимо автоматизированных рабочих мест необходимо специальное оснащение, позволяющее проводить грамотную диагностику состояния детей.

Учитывая, что коррекционная работа психологов и дефектологов часто пересекается, имеет смысл оборудовать помещения, предполагающие комплексную психокоррекцию детей, снабжённые всем необходимым оборудованием: например, сенсомоторными тренажёрами, позволяющими работать с детьми с синдромом дефицита внимания и гиперактивности, одновременно с этим корректируя развитие тех детей, у которых нет этого синдрома, но не сформировались навыки произвольной деятельности. То же относится к комнатам психологической разгрузки учащихся.

### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

По своему оборудованию и дизайну специально выделенные для психокоррекции помещения должны отличаться между собой в зависимости от того, на каком уровне образования действует служба сопровождения (дошкольный уровень, начальная, основная и старшая школа). Чем более неожиданным, нестандартным и в то же время комфортным для ребёнка выглядит дизайн такого помещения, тем более эффективными будут усилия специалистов.

#### *Особенности планирования*

Наличие службы сопровождения вносит свои коррективы в планирование деятельности школы: общешкольный план уже не сводится к арифметической сумме отдельных планов работы по направлениям учебно-воспитательной деятельности. Дело в том, что планирование, предполагающее работу службы сопровождения, имеет несколько матриц: медицинскую, дефектологическую, психологическую и учебно-воспитательную. Это именно матрицы, а не разделы плана, поскольку, свёрстывая общешкольный план, распределяя в его разделе, посвящённом работе службы сопровождения, разнообразные процедуры и мероприятия, руководитель должен учитывать определённые возрастные и временные периоды, когда те или иные обследования целесообразны и поэтому дают наиболее достоверную информацию о состоянии и проблемах детей.

#### *Обследование детей и подростков*

Поступление ребёнка в школу, переход из начальной в среднюю школу (начало предметного обучения), а в последующем — к профилированному обучению, то есть в девятый класс, связаны с новой ступенью социализации. Это требует адаптации к новым условиям жизнедеятельности: другой режим дня, учебная нагрузка, разные преподаватели и новые одноклассники. Таким образом, основные возрастные периоды обследования детей — первый, шестой, восьмой — десятый классы.

Для ребёнка 6–7-летнего возраста при поступлении в школу особенно важны его психологическая готовность к школе и состояние здоровья. Значительная часть детей, не усваивающих программы обучения в начальной школе, — учащиеся с различными отклонениями состояния здоровья: функциональными нарушениями нервной системы, психического здоровья, временными задержками темпа развития.

Известно, что ослабленные, часто болеющие дети, как правило, имеют низкую работоспособность, повышенную утомляемость, что неизбежно влечёт за собой целый комплекс трудностей обучения. Поэтому при поступлении детей в школу, особенно шестилетних, необходимо комплексное медико-педагогическое обследование, включающее подробный сбор анамнестических данных, позволяю-

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

щих прогнозировать различные проблемы при обучении — как образовательного характера, так и состояния здоровья — и своевременной медико-психологической коррекции.

В учебном году психофизиологические обследования должны проводиться не менее трёх раз: в середине первой четверти, в конце второй или в середине третьей четверти, в начале четвёртой четверти.

*Практика работы школ ко всем известным в науке принципам планирования добавляет ещё один — природосообразности, иначе чего стоит анализ деятельности школы в целом на основе данных не вовремя проведённой диагностики.*

Этот принцип применим не только к деятельности медико-психологической службы, но и к управлению учебно-воспитательным процессом в целом. Хороши же мы будем, планируя тестирование и другие срезы знаний учащихся, скажем, по истории, в период изучения наиболее сложного материала по математике! Гетерохронные, то есть разнящиеся по времени и степени созревания, процессы, в которые вовлечён конкретный ученик на уровне всех подсистем — физиологической, психосоматической, когнитивной, требуют очень осторожного разнесения по времени и месту разнообразных управленческих действий. Это мы и называем реализацией принципа природосообразности в планировании.

В практике работы органов управления образованием для независимой внешней оценки деятельности школ всё активней используются данные, полученные центрами качества на основе тестирования, проводимого сторонними организациями в дистанционном режиме по своему плану, не согласованному со школой. Необходимо ясно осознавать издержки такого подхода, нарушающего принцип природосообразности в планировании и контроле.

### Организация

Для функционирования и развития службы сопровождения необходимы соответствующие организационные структуры: ПМПс (психолого-медико-педагогический совет); ПМПк (психолого-медико-педагогические консилиумы), осуществляющие свою деятельность в каждом подразделении Центра образования с учётом возрастной специфики детей данного уровня образования; команды сопровождения, решающие проблемы конкретного ребёнка<sup>2</sup>.

### Программа и план

После определения принципов работы, целей и задач, а также функциональных обязанностей участников системы сопровождения детей, важно выработать Программу согласованных действий педагогов и специалистов. Цель выработки Про-

<sup>2</sup> Подробнее см.: Ямбург Е.А. Управление службой сопровождения: разносторонняя помощь школьникам // Народное образование. 2013. № 4; Ямбург Е.А. Служба сопровождения школьников с учётом их возрастных и индивидуальных различий // Народное образование. 2013. № 6.

### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

граммы — преодолеть «объектный» подход к ребёнку, когда каждый специалист, анализируя особенности его развития, видит лишь свой блок проблем (несформированность психических функций, невротические реакции и т.п.), не рассматривая его как целостную личность. Программа помогает выработать совместную педагогическую стратегию с учётом психофизического здоровья, особенностей развития, способностей и склонностей школьников, координировать действия всех участников службы сопровождения.

Программа включает План индивидуального развития ребёнка; обоснование использования учебных программ и пособий, технологий обучения в работе с различными категориями учащихся, в том числе имеющими трудности в обучении и проблемы в развитии; контроль работы по планам индивидуального развития, инструктаж родителей.

#### *Разноуровневое обучение*

План индивидуального развития стал определяющим в работе всех участников службы сопровождения. Для того, чтобы обеспечить индивидуальные маршруты развития при обучении в основной школе, были организованы гимназические, общеобразовательные, классы компенсирующего обучения. Для успешного функционирования системы разноуровневого обучения специалисты и педагоги разработали специальные процедуры, которые позволяют распределить учащихся по разным классам с учётом их особенностей и перераспределить их в другие классы с учётом динамики развития.

Процедуры распределения и перераспределения детей по классам, прежде всего, отличаются доступностью, открытостью и гибкостью. Гибкость обеспечивается учётом результатов педагогической, психологической, медицинской диагностики, подтверждающей готовность ученика к переходу с одного уровня обучения на другой: в данном случае речь идёт о степени сложности осваиваемых учащимися программ в классах разного уровня. Доступность процедур определяется желанием любого ученика и его родителей принять участие в разноуровневом обучении, а открытость обеспечивается возможностью контактов со всеми специалистами, проводившими диагностику ребёнка.

#### *Этапы распределения*

Процедура распределения учащихся по классам обучения предусматривает пять этапов: информационно-разъяснительный, диагностический, этап контроля уровня обученности, согласование с родителями результатов распределения учащихся, этап подведения итогов процедуры.

Первый этап в процессе распределения учащихся по классам обучения мы назвали *информационно-разъяснительным*: именно этот этап во многом определяет успех распределения учащихся в целом. В самом деле, прежде всего необходимо достигнуть полного понимания

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

учениками, их родителями и учителями целей и задач распределения, сделать родителей союзниками педагогического коллектива, показать реальные преимущества дальнейшего обучения, наметить программу повышения уровня обученности каждого ученика. Основная задача этого периода — понимание всеми участниками целей и задач распределения, позволяющего распределить всех учащихся в соответствии с их учебными возможностями: не тормозить развития сильных учеников и своевременно оказывать помощь тем, кто в ней нуждается.

В процессе распределения и перераспределения учащихся по классам обучения необходимо максимально учитывать не только склонности и способности ребёнка, но и его связи в коллективе. Следовательно, необходимо свести к минимуму те неудобства, которые учащиеся могут испытывать при обучении во вновь сформированном коллективе. Не менее важно разъяснить родителям, какие специалисты принимают участие в процедуре распределения и перераспределения учащихся по классам обучения, какую роль в отборе детей играют психолог, дефектолог, врач, какие исследования и с какой целью они предполагают провести, а также как поможет в обучении учащихся сопровождение специалистов в процессе обучения.

Особого внимания требует обсуждение с родителями самого значимого для детей этапа: диагностики уровня знаний, сформированности умений и навыков, метапредметных компетенций, когда ученик получает оценку. Важно детально разъяснить ход этой процедуры, показать её добровольный, объективный, независимый характер. Второй этап процедуры распределения учащихся по классам обучения мы называем *диагностическим*. Цель этого этапа: получить исчерпывающую информацию от специалистов (психологов, дефектологов, врачей) о склонностях, способностях учащихся, особенностях восприятия учебного материала, о наличии у детей проблем в обучении. В обследовании учащихся участвуют: дефектолог, психолог, врач. До начала обследования специалисты проводят педагогическую диагностику, в которой главную роль играют педагоги, работающие с детьми ежедневно. Важно письменно зафиксировать все полученные наблюдения, чтобы специалисты смогли на их основе объективно разобраться в характере и причинах проблем учащихся.

Следующий этап в процедуре распределения учащихся по классам: контроль за уровнем обученности. Проводится административный контроль, включающий письменные работы по математике и диктант с дополнительным заданием по развитию речи. Подобных работ по каждому учебному предмету проводится не менее трёх, что позволяет судить о стабильности знаний, умений и навыков учащихся, исключить случайности. Контрольные работы проводятся в марте, апреле, мае, то есть в то время, когда завершается учебная работа по государственной программе. Контрольные проводятся в один день, на втором или третьем уроке, примерно один раз в месяц. Работы соответствуют по содержанию уровню знаний, умений и навы-

### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

ков изученной программе. Проводят контрольные учителя, которые не ведут уроков в данных классах. Предварительно проводим с ними подробный инструктаж о возможных комментариях для учащихся к предложенным заданиям. Мы добиваемся того, чтобы все ребята писали эти контрольные работы в одинаковых условиях. Для независимой и объективной оценки работы проверяют независимые комиссии учителей; помимо прочего, объективности оценки знаний учащихся способствует шифрование работ.

По итогам этого этапа контроля составляются рейтинговые листы, учитывающие результаты всех работ в каждом классе. Окончательное решение по обучению учащихся в том или ином классе в системе дифференцированного обучения принимается на педагогическом совете совместно со специалистами. Родители и школьники, ознакомившись с решением педсовета, имеют возможность ещё раз просмотреть контрольные работы, обсудить все интересующие их вопросы со специалистами. Ребята, которые по каким-либо причинам не смогли написать контрольные работы в отведённые сроки (например, были больны), могут их написать отдельно. На основании решения педсовета, в котором принимали участие педагоги и специалисты (врач, психолог, дефектолог), приказом директора школы формируются классы в соответствии со склонностями и способностями школьников. Однако полученные в результате этой процедуры результаты мы не расцениваем как окончательные, не подлежащие корректировке.

Психолого-медико-педагогическое сопровождение позволяет постоянно фиксировать динамику развития ребёнка, выявлять её тенденции. Педагоги продолжают наблюдение за тем, насколько выбранный уровень обучения соответствует реальным учебным возможностям ученика. При необходимости перераспределяем учащихся из одного класса в другой на основе данных, полученных специалистами (диагностика учащихся) и результатов обученности. После каждой учебной четверти школьники имеют возможность перейти с одного уровня обучения на другой, то есть из класса компенсирующего обучения в общеобразовательный класс, из общеобразовательного класса в гимназический и обратно.

Схематично процедуру перераспределения учащихся по классам обучения можно представить следующим образом:



## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

*Мониторинг результативности обучения*

Организация и запуск системы управления сопровождением детей поставили перед психолого-медико-педагогическим советом ещё одну задачу — вести постоянный мониторинг за деятельностью системы управления сопровождения, позволяющий отслеживать результаты работы педагогов и специалистов, своевременно их корректировать, изменять приоритетные направления. Основу этого мониторинга составили показатели повышения результативности учебно-воспитательного процесса. Результаты обученности ребёнка не всегда показывают объективную картину процесса обучения, поэтому в мониторинг результативности сопровождения кроме показателей обученности необходимо включить ещё один показатель: динамику развития ребёнка: именно эти показатели обеспечивают адекватные управленческие решения. Интерпретация полученных о ребёнке сведений — наиболее сложная проблема медицинской и психолого-педагогической диагностики, ведь специалисты, обозначив ту или иную проблему ребёнка, должны показать педагогу пути её преодоления. Как зафиксировать изменения динамики развития ребёнка? При первичной диагностике выявляются основные трудности (проблемы) учащихся, при повторном обследовании (диагностике) обращается внимание на продвижение (успехи), которых достиг ребёнок. Именно эти продвижения (успехи) и станут показателями динамики развития ребёнка. При этом надо помнить, что один из важнейших показателей этой динамики — ощущение комфортности школьников в учебном процессе: у детей, длительное время неуспешных в обучении, формируется заниженная самооценка, что отрицательно влияет не только на результаты их школьной деятельности, но и на личные психологические качества. Именно этим детям в первую очередь мы уделяем пристальное внимание, потому что сохранение психического состояния ребёнка — главный фактор его стабильной учёбы. При фиксации динамики развития необходимо достигнуть конвенционного соглашения (компромисса) с педагогами: важно показать, как ребёнок продвигается в развитии, как повышается его мотивация к обучению, каковы перспективы получить в ближайшем будущем положительные оценки.

Важный показатель динамики развития — уровень сформированности основных психических функций ребёнка, прежде всего произвольной деятельности, речи, мышления, памяти.

Оценивая эффективность управления школой в целом и службой сопровождения в частности, мы исходим не только из критериев результативности работы с учеником: не менее важно оценить качественные изменения в работе педагогического коллектива.

Один из показателей оценки эффективности управления процессом сопровождения — повышение мотивации педагогических кадров, которое проявляется в помощи ребёнку каждым педагогом. Учи-



### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

теля овладевают специфическими методами и приёмами коррекционной педагогики, начинают их использовать в преподавании. Создаются временные творческие коллективы педагогов, которые разрабатывают технологии и программы, позволяющие эффективно влиять на уровень обученности, повышать мотивацию ребёнка к обучению; используют упражнения, развивающие память, внимание, логическое мышление, творческое воображение.

Таким образом, мониторинг системы сопровождения, основанный на показателях обученности, динамике развития детей, повышении их мотивации к обучению, заинтересованности педагогического коллектива в преодолении трудностей в обучении, даёт возможность фиксировать результаты работы с ребёнком, планировать продолжение работы на будущее.

#### *Индивидуальная работа с родителями*

Среди задач управления системой сопровождения есть ещё одна, не менее важная — организация работы с родителями в изменившихся условиях учебно-воспитательного процесса.

Используем индивидуальные формы работы с родителями: встречаясь со специалистами, родители узнают о проблемах своего ребёнка с позиций классного руководителя, психолога, дефектолога, врача, учителей-предметников. Получив план индивидуального развития своего ребёнка, они обсуждают, что может сделать семья. Таким образом родители ребёнка становятся членами команды сопровождения.

#### *Контроль*

Очевидно, что контроль не самоцель, это инструмент анализа реального состояния дел в школе. При организации учебно-воспитательного процесса с участием службы сопровождения контроль приобретает форму постоянного мониторинга. Понятно, что в школе, где есть служба сопровождения, увеличивается объём информации, необходимой для управленческих решений.

**Важнейшая особенность контроля, учитывающего данные службы сопровождения: по его итогам оцениваются не только учебные достижения, но и то, какой ценой достигнуты эти успехи.** А вот это уже принципиально, поскольку даже самые высокие учебные достижения не должны подрывать здоровье учащихся.

#### *Управление информационными потоками*

Прежде чем использовать явные технические преимущества цифровых сред для развития школы, предстоит решать важную и сложную проблему управления информационными потоками, в свою очередь распадающуюся на целый ряд как технических, так и нравственно-педагогических задач:

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

- обеспечение надёжной защиты информации;
- определение круга её потребителей;
- структурирование информации таким образом, чтобы каждый пользователь (медик, психолог, дефектолог, педагог и администратор) имели к ней доступ в пределах своей компетенции.

Очевидно, что наиболее массовый потребитель информации о ребёнке в школе — педагог. Получив рекомендации специалистов (исключающие серьёзные диагнозы), учитель даёт этим рекомендациям педагогическую интерпретацию с тем, чтобы реализовать их на технологическом уровне. Конечно, диагноз диагнозу рознь, и было бы странно утаивать от педагогов очевидную для всех окружающих прогрессирующую близорукость школьника. Но здесь речь идёт о другом: о дозированном, профессионально выверенном, не наносящем вреда семье и ребёнку доведении информации до педагогов. Слишком сложная это субстанция — растущий человек, чтобы мы могли даже при самой серьёзной диагностике безапелляционно судить о перспективах его развития.

Грамотное управление невозможно без всей полноты информации. И здесь сразу же возникает деликатный вопрос о том, в какой мере администратор, облечённый всей полнотой власти, имеет право доступа к любой информации, полученной при обследовании детей. Вопрос этот более чем актуален, если в школе существует собственная медико-психолого-дефектологическая служба и все работающие в ней специалисты подчинены руководителю, несущему всю полноту ответственности за всё, что происходит в школе. В такой ситуации для директора слишком велик соблазн, используя административный ресурс, потребовать от специалистов выложить все карты на стол. Попутно заметим, что *сегодня создана правовая база, обеспечивающая защиту интересов ребёнка и оберегающая специалистов от грубого некомпетентного вмешательства администраторов в сферу их деятельности.* (Закон РФ № 152 о защите личной информации граждан.) Но, к сожалению, он сплошь и рядом нарушается. Следовательно, решение этой тонкой проблемы часто переходит на зыбкую почву межличностных отношений — это ещё один сигнал опасности, предупреждающий о необходимости сдержанного, осторожного отношения к использованию информационных технологий в этом сегменте управления.

Получается замкнутый круг: только руководитель, «поднявшись» над различными, часто не совпадающими между собой подходами, которые используют специалисты, представляющие разные науки, при диагностике и прогнозах развития может обеспечить их продуктивное взаимодействие; в то же время администратор, который, разумеется, не может быть корифеем всех наук, не имеет морального права вторгаться на чужое профессиональное поле. Универсального выхода из этого острого противоречия нет, слишком многое здесь зависит от научной, педагогической, управленческой

### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

и главное — от общей культуры руководителя. И то, что сегодня многие школьные администраторы защищают диссертации, обретая при этом научные степени в области педагогики и психологии, — знамение времени. При этом важны не только приобретение руководителем школы навыков научного исследования, но и усвоение им самого духа науки, предполагающего осторожность и сдержанность в выводах и оценках. Осознание того явного факта, что каждый из нас в лучшем случае обладает лишь осколком истины, а не всей её полнотой, приходит по мере формирования научного стиля мышления, столь необходимого школьному администратору в эпоху увлечения прагматическим менеджментом.

Тем не менее в решении сложных управленческих проблем, касающихся массовых явлений, нельзя делать ставку исключительно на личные качества руководителей, ибо не все из них способны совмещать управленческую деятельность с научно-исследовательской работой. Поэтому в решении задач управления информационными потоками необходимо, прежде всего, разграничить права и полномочия пользователей информации. В основу такого разграничения должны быть положены профессиональные компетенции различных специалистов и их должностные обязанности. Какая информация необходима педагогу для его непосредственной практической работы с учеником? Какие сведения о проблемах ребёнка и практические рекомендации по работе с ним требуются администраторам? Мы всю необходимую и достаточную информацию закладываем в план индивидуального развития ребёнка. Результатами более тонкой диагностики пользуется в своей работе только специалист, предлагая остальным членам команды сопровождения сведения, помогающие развивать ребёнка, опираясь на его положительные качества. Поскольку углублённая диагностика проводится с согласия родителей, они имеют право на получение её результатов и соответствующих рекомендаций, вплоть до обращения в специализированные учреждения.

Всесторонний многолетний анализ функционирования и развития службы сопровождения позволяет прийти к главному выводу: системный эффект в её деятельности возникает тогда, когда наряду с инновационными подходами, используемыми при отборе содержания образования, разработке и внедрении педагогических технологий, применении тех или иных диагностических процедур, мы используем инновации в области организации образовательного процесса.

#### *Перспективы*

Есть объективные причины и условия, убеждающие в необходимости развивать службу сопровождения. Среди этих причин:

- *Серьёзные демографические сдвиги в мире.*

Сегодня ареал ускоренного роста населения переместился в регионы с отсталыми технологиями, усиливающиеся потоки людей уст-

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

ремились в благополучные страны. Перспектива «растворения» коренных народов в потоке иноэтничных мигрантов, чья культура и обычаи воспринимаются как отсталые, влечёт за собой новые социальные напряжения, которые уже в полной мере проявляются в российской школе, где в одних и тех же классах или группах детского сада находятся дети разных народов с их культурными, религиозными и ментальными особенностями. Между тем исследования показывают, что эффективное формирование толерантных моделей поведения возможно на ранних стадиях развития ребёнка: в детском саду и начальной школе. Это ещё одна важнейшая неотменяемая задача службы сопровождения.

Неуклонно увеличивается количество школ, работающих по программам инклюзивного образования, совместно обучающих детей коренных жителей и мигрантов. Отечественное образование не остаётся в стороне от этих процессов, для их запуска постепенно формируется необходимая нормативная база.

● При всём несовершенстве *нового Закона об образовании РФ* он позволяет каждой школе реализовать образовательные программы разного уровня. (Под уровнем образования в законе обозначается не степень сложности программ, а ступени обучения: дошкольная, начальная школа, основная и старшая школа.) А это означает, что любая школа, не являясь в прошлом Центром образования, может обеспечить содержательную и методическую преемственность на всех этапах обучения и развития детей и их поддержку службой сопровождения. Специальная статья закона (79-я) защищает интересы детей с особенностями в развитии, чьи родители выразили желание обучать их совместно с обычными учениками. Опираясь на букву закона, каждая школа может сегодня работать по программам коррекционно-развивающего обучения, но оно не будет эффективным без слаженной работы службы сопровождения.

● *Организационные изменения в российской системе образования.*

В Москве и ряде других регионов в ускоренном темпе создаются учебно-воспитательные комплексы, включающие детские сады, школы и учреждения дополнительного образования. По своей педагогической сути и специфике управления комплексы полностью аналогичны нашему Центру образования, существующему более двадцати лет. Это позволяет надеяться, что наш опыт будет востребован коллегами, находящимися в самом начале реорганизации и создания таких учебно-воспитательных комплексов, где есть возможность развернуть масштабную работу службы сопровождения.

Такие комплексы — новый усложнённый объект управления. Перед их руководством возникает масса разноплановых проблем в широком диапазоне от переподготовки учительских кадров, которым предстоит работать в новых условиях, до отбора содержания обучения и выбора педагогических технологий для разных групп учащихся-

### Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе

ся, с учётом особенностей их развития. Но выявить эти особенности невозможно без налаженной работы службы сопровождения.

Для решения каждой из обозначенных выше проблем требуется гибкое сочетание традиционных и инновационных подходов. Вместе с тем наш опыт показывает, что локальные новшества, к каким бы частичным успешным результатам ни приводили, не ведут к системным изменениям в работе учебно-воспитательного комплекса.

Для того, чтобы руководители находящихся в стадии реорганизации учреждений не захлебнулись в месиве проблем, они должны отдавать себе отчёт в том, что *поиск инновационных подходов необходим прежде всего в сфере организации образовательного процесса*. Сказанное в полной мере относится как к организации самого учебно-воспитательного процесса, так и к формированию службы сопровождения с последующей организацией её работы, поскольку эти процессы тесно переплетены. Разумеется, существуют общие законы менеджмента, которые в одинаковой мере распространяются на торговую фирму, холдинг и школу. Но грамотное управление всегда объектно ориентировано. Учебно-воспитательный комплекс и сопутствующая ему служба сопровождения детей — это особые объекты управления, без учёта специфики которых управленческие действия не дают ожидаемых результатов. Но если постоянно держать в фокусе внимания управленческий аспект, есть все основания надеяться на успешное функционирование и развитие службы сопровождения.

#### Проблемы

Сказанное не означает, что на пути руководителей школ, создающих такую службу, не будет препятствий. Поэтому необходимо ясно представлять себе те проблемы и противоречия, которые их подстерегают: экономически целесообразно переходить на аутсорсинг, передав все сопутствующие службы специализированным фирмам, тем самым уменьшив экономические издержки. В нашем случае выведение за штат школы и детского сада медиков, психологов и логопедов может привести к *непоправимым потерям*, не идущим ни в какое сравнение с экономическими издержками, ибо речь идёт о сохранении психического и физического здоровья детей. Постоянное взаимодействие специалистов с педагогами лежит в основе работы службы сопровождения. Никакие периодические набеги специализированных фирм, проводящих медицинский или иной скрининг, проблемы детей не снимают: в лучшем случае педагоги получают результаты диагностик, но остаётся загадкой, что с ними делать дальше. Разумеется, во всём необходимо соблюдать меру, и служба сопровождения детей не может быть избыточно полной. В особых трудных случаях, когда требуется тонкая клиническая диагностика, мы направляем детей с родителями в специализированные клиники и научные институты, но в целом мы чаще имеем де-

## ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

ло с детьми в пограничных состояниях: между нормой и патологией. По отношению к ним систематическая ежедневная слаженная работа службы сопровождения непосредственно на базе школы незаменима.

Существуют межведомственные барьеры, закреплённые нормативными ограничениями. При наборе детей в первые классы школам запрещено требовать от родителей предоставлять их медицинские карты. Принимая такое решение, органы управления образованием, скорее всего, руководствовались стремлением закрепить принципы всеобщности и доступности образования для всех без исключения детей, защитить тех из них, кто имеет серьёзные проблемы в развитии и ограничения в здоровье, от грубого селективного отбора при поступлении в школу.

Но такой способ социальной и правовой защиты имеет свою обратную сторону. Специалистам необходима объективная медицинская информация, включающая акушерский анамнез, данные педиатра и других врачей, у которых наблюдался ребёнок до поступления в школу. Опираясь на эти данные, специалисты могут дать рекомендации администрации школ и педагогам, касающиеся не только особенностей работы с конкретным ребёнком, но и комплектования классов, а также подбора учителей, которые, обладая необходимыми личностными качествами и профессиональной подготовкой, будут в состоянии решать проблемы сложных детей. В учебно-воспитательных комплексах с дошкольными подразделениями, на базе которых проводится их полное обследование, а данные передаются в школу, проблема преемственности в сопровождении ребёнка частично решается. Частично, поскольку в связи с миграцией населения и другими причинами не все дети поступают в школу, пройдя через детский сад, включённый в учебно-воспитательный комплекс, значительная их часть приходит в школу со стороны. В таком случае при наборе в школу целесообразно развернуть групповую и индивидуальную работу с родителями: гарантировав приём в школу, убедить в том, что прятать от школы проблемы детей бессмысленно и опасно, рано или поздно они всё равно обнажатся. И напротив, как можно более раннее, буквально на первых шагах школьной жизни, выявление особенностей развития ребёнка позволит избежать многих трагических ошибок в работе с ним. На таких предварительных встречах с родителями будущих первоклассников мы обычно знакомим их со специалистами службы сопровождения, индивидуальные консультации которых может получить каждый желающий в процессе набора в школу первоклассников. Помимо прочего, такие встречи закладывают фундамент взаимного доверия родителей и школы, без которого невозможна дальнейшая работа службы сопровождения. Ещё одна проблема, затрудняющая функционирование и развитие службы сопровождения — форсирование внедрения интегративных моделей образования, включая ин-

**Е.А. Ямбург. Управление службой сопровождения в школе**

ключию, без предварительного создания необходимых для этого предпосылок и условий.

Благородная идея совместного обучения детей вне зависимости от особенностей их развития и состояния здоровья чрезвычайно привлекательна, но она легко может быть дискредитирована, коль скоро будет внедряться административными методами. Без материального, кадрового и научного обеспечения, создания соответствующих организационных моделей процесс интеграции детей станет профанацией. Кроме того, и классы компенсирующего обучения, где целесообразно работать с девятью, максимум пятнадцатью учениками, постепенно сходят на нет, поскольку новый порядок финансирования школ и начисления заработной платы педагогам, которая зависит от числа детей на уроке, превращает такие классы в финансовую обузу для школы. Возникает законный вопрос: где и как педагоги, которым предстоит вести инклюзивное образование, пройдут необходимую им школу обучения, позволяющую видеть особенности и проблемы ребёнка, научатся работать с любым дефектом, используя специальные коррекционно-развивающие приёмы обучения и развития? Без такой подготовки их попытки интеграции разных детей в одном классе обречены на провал. Нужна практика на базе специальных коррекционных классов и классов компенсирующего обучения. И лишь затем педагог, оснащённый арсеналом приёмов, методов и технологий обучения, может войти в смешанный класс.

И наконец, ещё одна проблема: не разработана нормативная база, позволяющая фиксировать результаты обучения и развития всех без исключения детей в итоговых документах об образовании.

Новый Закон об образовании позволяет любой школе реализовать коррекционно-развивающие программы, вводить индивидуальные учебные планы. Но «мы в ответе за тех, кого приручили», а потому должны понимать, что не все дети, в силу разных объективных причин, связанных с особенностями их развития, в состоянии освоить государственные образовательные стандарты и пройти итоговую аттестацию, в каких бы щадящих формах она ни проводилась. Документ какого образца получают эти дети? Вопрос не праздный, поскольку от ответа на него зависит их дальнейшая социализация.

Разумеется, мы перечислили лишь крупные проблемы, связанные с организацией образовательного процесса, решить которые невозможно на уровне отдельной школы. Следовательно, необходима внятная последовательная образовательная политика государства, зафиксированная в нормативных актах.