

Власенко Валерия Сергеевна

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИНКЛЮЗИВНЫМ ПРОЦЕССОМ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

***Аннотация:** в статье рассмотрены современные организационно-управленческие модели школы и влияние разнопорядковых факторов макро-, мезо- и микроуровня на структуру школы, которые необходимо учитывать руководству при моделировании организационной структуры инклюзивной школы.*

***Ключевые слова:** инклюзивная школа, организационно-управленческая структура, разнопорядковые факторы микро-, мезо- и макроуровней, моделирование организационной структуры.*

Инклюзивное образование находится в стадии имманентного развития, когда его внутренняя природа требует кардинальной реорганизации внешних структурно-функциональных координат. Школьное инклюзивное образование, как никогда, четко показывает эти реорганизационные потребности, вызывая у администрации школы необходимость размышлять, анализировать в отношении того, какой должна быть структура инклюзивной школы, чтобы удовлетворить образовательные потребности всех участников образовательного процесса, в том числе обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Очевидно, что образовательные организации находятся в разной степени готовности к реализации инклюзивного образования. Сохраняются проблемы недостаточного осознания руководителями важности и значимости инклюзивного образования как для людей с инвалидностью, так и для здоровых людей).

Одним из организационно-управленческих условий в этой связи выступает сбалансированный уровень полномочий и подчиненности в структуре организации при решении вопросов, связанных с обучением и сопровождением учащихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью.

Основная цель публикации заключается в рассмотрении современных организационно-управленческих моделей школы и влияние разнопорядковых факторов макро-, мезо- и микроуровня, которые необходимо учитывать руководству школы при моделировании организационной структуры инклюзивной школы. а также выяснении уровня полномочий и подчиненности в организационной структуре школы.

Труды современных отечественных ученых, среди которых С.В.Алехина, Т.В. Волосовец, Е.В. Кулагина, Е.Н. Кутепова, Ю.В.Мельник, А.А.Нестерова, И.В. Карпенкова, Е.В. Самсонова, Т.А. Соловьева, А.Ю Шеманов, А.Д. Вильшанская, Е.Ш. Ямбург и др. свидетельствуют об актуальности изучения самых разных граней организации инклюзивного образования: создание инклюзивной образовательной среды в образовательных организациях, взаимодействия специального (коррекционного) и общего образования в условиях инклюзивной практики, методическое обеспечение коррекционно-педагогического процесса, организации включения школьников с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательную среду, теоретические основы и практическая реализация модели адаптивной школы и др. Позиция ученых является современной методологической базой для обучения лиц с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья, где «красной нитью» прослеживается идея создания инклюзивной образовательной среды как вида образовательной среды, обеспечивающей всем субъектам образовательного процесса возможности для эффективного саморазвития в условиях отдельной организации [3].

С.А. Мансуров и Т.Р. Тенкачева рассматривают основные принципы управления школой через формирование инклюзивной образовательной среды, в которой реализуются особые требования к ее открытости, заключающейся в способности системы и образовательной организации изменяться соответственно запросам внешних обстоятельств [2].

Очевидно, что организационная структура инклюзивной школы не может оставаться прежней и требует преобразований.

На основе анализа научной литературы выделены несколько вариантов организационных структур современной инклюзивной школы:

Бюрократическая линейная модель. Данная модель предусматривает сосредоточение полномочий и ответственности за все виды деятельности школы, включая обучение, воспитание, психолого-педагогическое сопровождение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), хозяйственные вопросы, маркетинг и кадровую политику, непосредственно на директоре. Модель целесообразна для небольших сельских школ, однако в крупных городах с большими контингентами учащихся и значительным штатом педагогов ее эффективность снижается ввиду перегрузки руководителей текущими делами и распыления управленческих усилий между тактическими и оперативными задачами.

Линейная иерархическая модель. В данной структуре учреждением установлена строгая иерархия с вертикальными и горизонтальными связями. Помимо вертикального подчинения, основанного на оценке труда персонала директором, формируются горизонтальные взаимодействия между заместителем директора и педагогами (через методические объединения, консультационные советы). Горизонтальные связи реализуются через собрания рабочих групп, совещания, консультативные встречи. Недостатком модели является несогласованность действий администрации и педагогов, воспринимающих инклюзию как временной проект, не вписывающийся в повседневную работу.

Коллегиальная модель. Главная особенность данной модели – коллегиальность в принятии решений, объединяющих представителей различных подразделений школы (вертикальные и горизонтальные связи). Согласование действий и достижение консенсуса образуют ядро данной модели, обладающей значительным потенциалом развития по сравнению с бюрократической и линейно-функциональными моделями.

Матричная структура. Данная модель позволяет одновременно развивать различные направления работы школы (инклюзивное образование, экологическое воспитание, научно-исследовательская деятельность, профессионально-подготовительные курсы и др.) при сохранении единой управляемости. Основ-

ным недостатком матричной структуры является отсутствие единого руководства, нарушающее традиционные принципы автократии, а также возникновение конфликтов между рабочими группами.

Модульная структура. Здесь школа рассматривается как система взаимодействия микрогрупп (модулей), каждая из которых функционирует как самостоятельное подразделение. Механизмы координации внутри команд и между ними основаны на общей культуре и высоком профессиональном уровне педагогов. Преимущества модульной организации связаны с наличием малых творческих коллективов, а недостатки – с повышенной самостоятельностью команд, что может приводить к конфликтам с окружающим сообществом и требовать привлечения административного ресурса для разрешения споров.

По мнению ведущего ученого В.А. Ясвина, организационно-правовая форма идеальной образовательной среды формируется на основе синтеза интегративно-матричной и инновационно-модульной моделей, что позволяет обеспечить интеграцию воспитания, обучения, личностного развития и социализации обучающихся в гармонии с приоритетами современной образовательной политики [5]. Процесс моделирования организационно-управленческой структуры инклюзивной школы представляет собой уникальный феномен, зависящий от множества факторов социокультурного, экономического, территориального и демографического характера.

При проектировании оптимальной организационной модели, подходящей именно этой школе, необходимо учитывать ряд факторов. В рамках субъект-объектного подхода все факторы, влияющие на функционирование школы можно условно представить, как факторы микроуровня, мезоуровня и макроуровня.

К факторам микроуровня относятся непосредственно влияющие на организацию (школу) значимые другие группы первичного членства (обучающиеся, педагогический коллектив, родители обучающихся). Также относим к микрофакторам внутренние процессы школы, влияющие на совместное образование детей: инклюзивная культура, инклюзивная политика и инклюзивная практика, подробно освещенных в работах С.В. Алехиной с соавторами [3].

К мезо-факторам мы относим социально-экономические показатели, выступающих в качестве основополагающих факторов встраивания инклюзии в систему российского образования. Мезофакторы подразумевают объективное влияние на идентификационные процессы больших социальных групп, сформированных по принципу проживания на одной территории (села, города, мегаполиса). Помимо территориального принципа на организации инклюзивного обучения в школе оказывают влияние демографическая ситуация в регионе. Таким образом, все эти группы, в случае если они являются для школы значимыми или эталонными, будут выполнять нормативно-ориентирующую функцию, поскольку школа, стремясь самоопределиться в их пределах, будет пытаться соответствовать нормативным требованиям, которые этой группой выдвигаются, и обрести тем самым свою идентичность.

Наконец, к факторам макро-уровня, общим для всех членов общества, действующим объективно, независимо от школы, относятся общество в целом. Социологи Д. Рисмен и Г. Маркузе [1; 6] указывают на роль таких факторов как историческая трансформация, тип общества; подчеркивают влияние социальных институтов на образовательную организацию. По мнению исследователей, в современном обществе, которое характеризуется как массовое, абсолютизировано значение четвертой власти, мультимедиа и средств коммуникации (социальных сетей и мессенджеров). Структурно-функциональный анализ детерминирует конструирование организационной структуры инклюзивной школы, обусловленных сводом общепринятых ценностей и установок, господствующих норм и правил поведения, принятых в обществе.

Организационно-управленческая структура инклюзивной школы представляет собой гибкую, динамично изменяющуюся модель, содержащую элементы нескольких моделей в различных соотношениях. Для создания оптимальной организационной структуры инклюзивной школы следует принимать во внимание факторы микро, мезо и макро уровней, позволяющие реализовать идею инклюзивного образования в школе с учетом особых образовательных потребностей детей. Классификация разноуровневых факторов реализации инклюзивного об-

разования имеет большое значение для практического внедрения инклюзивного образования в школе. Она отвечает требованиям закона «Об образовании в Российской Федерации» по обеспечению равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей [4]. Теоретическая классификация факторов, которые учитываются при выборе (разработке) оптимальной модели школы может применяться для моделирования среды инклюзивного образования образовательной организации.

Список литературы

1. Маркузе Г. Одномерный человек / Г. Маркузе. – М.: REFL-Book, 2015. – 336 с.
2. Мансуров С.А. Управление образовательной организацией в условиях реализации инклюзивного образования / С.А. Мансуров, Т.Р. Тенкачева // Педагогическое образование в России. – 2019. – №1. – С. 113–116. DOI 10.26170/ro19-01-16. EDN YXLLPV
3. Создание инклюзивной образовательной среды в образовательных организациях: методические рекомендации для руководителей и педагогических работников общеобразовательных организаций / под ред. С.В. Алехиной, Е.В. Самсоновой. – М.: МГППУ, 2022. – 151 с.
4. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации».
5. Ясвин В.А. Проектирование организационно-образовательной системы современной школы / В.А. Ясвин // Педагогические технологии. – 2020. – №3. – С. 38–48.
6. Riesmen D. The Lonely Croud. N.Y, 1953. 420 p.