



Психологическая служба



Е.И. Метелькова

Эффективность работы психолога в образовательном учреждении

Елена Ивановна Метелькова — член Президиума и Исполнительный директор Федерации психологов образования России, главный редактор журналов «Вестник практической психологии образования» и «Национальный психологический журнал».

Участвовала в выполнении научно-исследовательских работ по заданию Минобрнауки России: «Разработка научных и научно-методических основ содержания деятельности образовательных учреждений для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи» (2004 г.), «Разработка научных и научно-методических основ переподготовки и повышения квалификации педагогов-психологов образовательных учреждений» (2004 г.), «Разработка научных и научно-методических основ организации и содержания деятельности педагогов-психологов образовательных учреждений» (2004 г.). Член рабочих групп по разработке проекта Положения о службе практической психологии в системе образования Российской Федерации и проекта Концепции развития системы психологического обеспечения образования в Российской Федерации (2005—2007 гг.).

Сфера научных интересов: психологическая служба как социальный ресурс развития образования.

Контактный e-mail: psyvestnik@mail.ru

Эффективность деятельности является одним из ключевых показателей профессионализма специалиста. Психологи, работающие в системе образования, в данном случае не являются счастливым исключением. Сколько бы мы ни говорили о том, что сеем разумное, доброе, вечное, настает момент, когда все наши программные заявления подвергаются жестким испытаниям в столкновении с реалиями образовательной практики.

В данной статье предлагается технология оценки эффективности работы психолога в образовательном учреждении.

Первое, о чем необходимо договориться: эффективность — это показатель, в первую очередь, экономический. Означает он оптимальное соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов. Таким образом, вначале необходимо четко определить, какими ресурсами мы располагаем, какого результата и в какие сроки стремимся достичь.

Эффективность объективна и вполне просчитываема. Это коэффициент полезного действия специалиста в конкретных условиях трудовой деятельности. Иными словами, в какой степени и в какие сроки труд специалиста в сочетании с задействованными ресурсами приносит желаемый результат.

И здесь мы сталкиваемся с рядом вопросом, без внятного ответа на которые говорить об эффективности не имеет смысла.

Первая группа вопросов касается результатов, которых необходимо достичь. То есть мы должны четко определить цели и задачи, стоящие перед специалистом, и договориться о критериях, по которым мы узнаем, что цель достигнута, задачи решены.

Вторая группа вопросов — это ревизия ресурсов, необходимых и имеющихся в наличии для решения вышеупомянутых задач и достижения поставленных целей.

О целях и задачах

Цели профессиональной деятельности психолога в образовательном учреждении нужно рассматривать в контексте деятельности самого учреждения. Они работают на реализацию провозглашенных в ст. 2 «Закона РФ об образовании»¹ принципов, на которых основывается государственная политика в сфере образования: *гуманистический характер образования*, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности, *воспитание гражданствен-*



ности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье; а также *общедоступность* образования, *адаптивность* системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, воспитанников. В тексте Закона образование понимается как «целенаправленный процесс *воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства*, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов)».

Организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования является «Федеральная целевая программа развития образования». Сейчас действует утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2005 г. №803 «Федеральная целевая программа развития образования на 2006—2010 годы». Основной стратегической целью «Программы» объявлено обеспечение качественного образования, в том числе, за счет обновления структуры и содержания образования и формирования системы непрерывного образования. Отсюда проистекают стратегические задачи «Программы»: совершенствование содержания и технологий образования; развитие системы обеспечения качества образовательных услуг; повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

Педагог-психолог (в учреждениях высшего профессионального образования — психолог), как и все специалисты системы образования, при формулировании целей и задач своей профессиональной деятельности должен опираться на стратегические цели и задачи «Программы».

Таким образом, в качестве основной цели деятельности педагога-психолога (в вузе — психолога), учитывая профессиональную специфику, можно выделить ***гармоничное развитие личности обучающихся, воспитанников в образовательном процессе на основе сохранения и укрепления их здоровья, повышения адапционных возможностей.***

Надо отметить, что для системы образования в целом эта цель является одной из задач, обеспечивающих, согласно Закону РФ об образовании, «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах че-

ловека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов)».

Достижение вышеуказанной цели — гармоничное развитие личности обучающихся, воспитанников в образовательном процессе на основе сохранения и укрепления их здоровья, повышения адапционных возможностей — осуществимо только при наличии безопасной и адаптивной к возможностям ребенка развивающей образовательной среды, которая создается в результате тесного взаимодействия и сотрудничества всех участников образовательного процесса (родителей, учителей, социальных работников, логопедов, других специалистов, администрации образовательного учреждения, самих обучающихся, воспитанников), поэтому во главу угла в деятельности педагога-психолога (психолога) необходимо поставить *повышение их психологической компетентности*. Это должно стать важнейшей задачей, решение которой явится катализатором всех гуманистических преобразований в российском образовании, позволит максимально актуализировать здоровьесберегающий и развивающий потенциал образовательного учреждения, обеспечит осознанный и скоординированный характер обучающихся и воспитательных воздействий на ребенка со стороны окружающих его взрослых. Психолог, как благородна ни была бы его цель, не сможет достичь ее в одиночку, без опоры на других специалистов системы образования, администрацию, родительскую общественность. Его профессиональные действия нуждаются в понимании, поддержке и включении в общий контекст работы образовательного учреждения. В образовательном учреждении должны работать (а в лучших — это так и есть) коллективы единомышленников, объединенные общим пониманием целей и задач, а также методов и технологий их достижения.

Следующей задачей, которую нужно решать психологу, является *психологическая диагностика и проектирование позитивных изменений образовательной среды учреждения* в направлении безопасности, адаптивности и развивающего характера. Эта задача включает в себя оценку среды на соответствие нормативным критериям и подготовку рекомендаций по коррекционным мероприятиям. Для осуществления данной работы нужны четкие критерии и специальная профессиональная подготовка специалиста. Разработка критериев оценки обра-

¹ «Закон РФ об образовании» от 10 июля 1992 года N 3266-1 (в ред. Федеральных законов от 13.01.96 N 12-ФЗ, от 16.11.97 N 144-ФЗ, от 20.07.2000 N 102-ФЗ, от 07.08.2000 N 122-ФЗ, от 13.02.2002 N 20-ФЗ, от 21.03.2002 N 31-ФЗ, от 25.06.2002 N 71-ФЗ (ред. от 20.07.2004), от 25.07.2002 N 112-ФЗ, от 10.01.2003 N 11-ФЗ, от 07.07.2003 N 123-ФЗ, от 08.12.2003 N 169-ФЗ, от 05.03.2004 N 9-ФЗ, от 30.06.2004 N 61-ФЗ, от 20.07.2004 N 68-ФЗ, от 22.08.2004 N 122-ФЗ (ред. от 31.12.2005), от 29.12.2004 N 199-ФЗ, от 09.05.2005 N 45-ФЗ, от 18.07.2005 N 92-ФЗ, от 21.07.2005 N 100-ФЗ, от 31.12.2005 N 199-ФЗ, от 16.03.2006 N 42-ФЗ, от 06.07.2006 N 104-ФЗ, от 03.11.2006 N 175-ФЗ, от 05.12.2006 N 207-ФЗ, от 28.12.2006 N 242-ФЗ, от 06.01.2007 N 1-ФЗ)



зовательной среды, методических рекомендаций и организация обучения психологов ее проведению — задача профильных научных и образовательных учреждений. Коррекция образовательной среды в сторону ее безопасности, адаптивности и развивающего характера окажет существенное позитивное воздействие на всех без исключения участников образовательного процесса. Кроме того, эффективность педагогических и воспитательных мероприятий должна просчитываться до момента их реализации на практике с точки зрения психологической адекватности их воздействия на человека в самые сензитивные периоды его жизни: в детстве, отрочестве и юности. Необходимо прогнозировать возможные последствия этих воздействий, что позволит в значительной степени снизить риск разного рода отклонений в развитии обучающихся, воспитанников. Психологу, несущему профессиональную ответственность за психологическую безопасность обучающегося, воспитанника в стенах образовательного учреждения, необходима дополнительная подготовка в этом направлении, только тогда его деятельность станет естественной составляющей при разработке плана мероприятий образовательного учреждения на год.

В результате формирования и поддержания оптимальной для обучения и воспитания образовательной среды происходит оздоровление психологического климата в коллективе учреждения, уходят в небытие психологические проблемы общего для всех учащихся, воспитанников характера, а у психолога на первый план выходит третья задача — *оказание индивидуальной психологической помощи тем обучающимся, воспитанникам*, трудности в обучении, воспитании, социализации которых вызваны их интеллектуальными и личностными особенностями, а также семейной ситуацией. Выявление детей, нуждающихся в такого рода помощи, осуществляется несколькими путями: по результатам социально-психологического мониторинга уровня развития обучающихся, воспитанников; на основании обращения за помощью к специалисту самих детей, а также их родителей и педагогов. Работа с обучающимися, воспитанниками, нуждающимися в индивидуальной психологической помощи, также ведется по нескольким направлениям: консультации и коррекционно-развивающие занятия с ребенком в стенах образовательного учреждения или на базе специализированных учреждений (например, ППМС-центров); обсуждение ситуации с родителями и педагогами с целью коррекции их восприятия и действий в отношении ребенка, разработка рекомендаций и их включение во взаимодействие с ребенком учителей и родителей.

Итак, подведем первые итоги. Среди первоочередных задач, которые необходимо решить педагогу-психологу (в учреждениях высшего профессионального образования — психологу), выделено три:

- повышение психологической компетентности всех участников образовательного процесса до уровня, позволяющего активно и плодотворно сотрудничать;
 - формирование и поддержание безопасной, адаптивной и развивающей образовательной среды в учреждении;
 - создание системы индивидуальной психологической помощи обучающимся, воспитанникам.
- Отсюда проистекают и результаты, по которым психолог может оценить собственную работу в некотором периоде:
- насколько выросла психологическая компетентность участников образовательного процесса;
 - насколько улучшились показатели безопасности, адаптивности и развивающего характера образовательной среды в учреждении;
 - в какой степени охвачены и удовлетворены индивидуальной психологической помощью те обучающиеся, воспитанники, которые в ней нуждаются.

О ресурсах

Рассмотрим теперь необходимые для эффективного решения профессиональных задач ресурсы, которыми должен располагать психолог.

Ресурсы условно можно разделить на материальные и нематериальные.

Материальные ресурсы

С материальными ресурсами все более-менее понятно: помещение, оборудование, психодиагностический и коррекционно-развивающий инструментарий и т. д., то есть *материально-техническая база*. Для осуществления различных видов деятельности необходимо разное материально-техническое обеспечение. Обязательным условием полноценной работы психолога является наличие отдельного оборудованного помещения. Определяя перечень вопросов, которые будет решать педагог-психолог (в учреждениях высшего профессионального образования — психолог), администрация должна соотнести с ним имеющуюся материально-техническую базу, которую планируется предоставить в распоряжение специалиста. Так, например, для проведения любого мониторинга требуется (помимо выделенного в учебном процессе времени на его проведение): компьютер, принтер, ксерокс, программа обработки результатов, запас бланков в соответствии с потребностями учреждения, бумага для печати данных и отчетов, картриджи и т. д. Для осуществления психологической диагностики необходим валидный и надежный, стандартизированный на российской выборке (а в идеале — на региональной) психодиагностический инструментарий. Психологическая коррекция и развивающие занятия требуют не только апробированных методик и технологий, которым необходимо не



только обучить специалиста (что относится к нематериальным ресурсам), но еще и оснащения рабочего места стимульными материалами, задействованными в занятиях. Повышение психологической компетентности участников образовательного процесса как профессиональная задача психолога нуждается в информационном и методическом обеспечении, так как подготовка лекций, семинаров, совещаний, наглядных и агитационных материалов не может осуществляться без соответствующей литературы, методических разработок, информации ведущих интернет-сайтов по изучаемой проблематике, а значит все той же компьютерной техники, но уже подключенной к сети интернет. Кроме того, все вышеизложенное не учитывает особенностей профессиональной деятельности психолога в сельской местности, районах Крайнего Севера, где с учетом транспортной доступности в необходимую материально-техническую базу входят уже специально оборудованные машины, вертолеты и пр.

Таким образом, психолог, исходя из поставленных перед ним задач, вполне может составить список необходимых материально-технических ресурсов.

Нематериальные ресурсы

Теперь перейдем к ресурсам нематериальным, а потому более сложным в их осмыслении именно в качестве ресурсов.

Первый и наиважнейший из них — **это профессиональная подготовленность и личная готовность психолога работать в образовательном учреждении**. При анализе собственного профессионального потенциала психологу необходимо учитывать целый комплекс взаимосвязанных между собой факторов. Во-первых, собственное *профессиональное самосознание*: осознание и целостная оценка самого себя как личности и как специалиста, своего нравственного облика и интересов, ценностей и мотивов поведения, понимания своего положения в системе производственных отношений, своих общих интересов и идеалов. Профессиональное самосознание неразрывно связано с тем, насколько осознанным был выбор профессионального пути, с *базовой профессиональной подготовкой специалиста*: чему и как учили в вузе, какие нравственные идеалы заложили, какими знаниями специалист обладает, какими умениями и навыками владеет, насколько хочет реализовывать и совершенствовать их на практике, имеется ли и как реализуется с учетом ученического контингента и иерархии профессиональных задач его *индивидуальная программа повышения квалификации*. Важную роль в становлении специалиста играют его включенность в профессиональную психологическую среду: участие в работе методических объединений, профессиональных общественных организаций, чтение профессиональных периодических изданий, участие в семинарах, конференциях, симпозиумах по наиболее актуальным проблемам психологии образова-

ния. Специалист не должен замыкаться только на той проблематике, с которой имеет дело в своей повседневной работе, у него должна быть возможность посмотреть на происходящее под другим углом зрения, обсудить интересующие вопросы с коллегами-психологами, поразмышлять над тем, что волнует их. Только в этом случае растет его профессионализм и обеспечивается профилактика профессионального выгорания.

Квалификация педагога-психолога, в том числе, определяется его пониманием неизбежности взаимодействия и взаимовлияния всех участников образовательного процесса. Нельзя изменить ситуацию в одиночку. Образовательное учреждение — сложный организм, нарушения в функционировании которого больно отзываются на всех его составляющих. Педагог-психолог должен быть социально компетентен для установления конструктивных контактов с участниками образовательного процесса, должен уметь заинтересовать и задействовать коллектив образовательного учреждения в реализации тех мероприятий, где необходимо участие всех, многих или кого-то конкретного. В противном случае все благие намерения психолога, столкнувшись со стеной непонимания, не принесут положительных результатов. Основную часть времени в школе ребенок проводит в контакте с учителем, который и оказывает максимальное влияние на его обучение, воспитание и развитие в стенах образовательного учреждения. Психолог должен стать союзником учителя, его полноправным коллегой и соратником. Психологам и педагогам важно отдавать себе отчет в том, где кончается компетенция одного и начинается компетенция другого, и быть предельно корректными, доброжелательными во взаимодействии и согласовывать свои действия в отношении ребенка, что означает максимальное понимание того, что делает коллега, и конструктивное сотрудничество в достижении поставленных целей.

Нужно выявить и осознать свои личностные и профессиональные особенности и задействовать те из них, которые в данной ситуации будут наиболее эффективны. Психологу здесь чуть проще, чем любому другому специалисту, поскольку эти знания и умения входят в его профессиональную подготовку. Нужно только научиться быть психологически компетентным и в отношении себя тоже.

Следующим существенным ресурсом является **профессиональная среда**, в которой трудится психолог: *признание и поддержка его деятельности администрацией, педагогическим коллективом, родительской общественностью, самими детьми*; открытость коллектива образовательного учреждения к новым позитивным изменениям, благоприятный психологический климат в коллективе. Результативность деятельности психолога в значительной степени может определяться готовностью участников образовательного процесса к конструктивному взаимодей-



ствию между собой и с психологом. Может ли психолог осуществлять необходимые профессиональные действия сразу или ему потребуется значительное время на снятие психологического напряжения с помощью просветительских бесед. Особенно это заметно в образовательных учреждениях, где до сих пор психолога в штатном расписании не было либо во взаимодействии с ним имелся какой-то негативный опыт. В этом случае вновь приступившему к своим обязанностям специалисту, прежде чем проводить или даже планировать какие-либо мероприятия, потребуются значительные усилия и время на установление необходимого психологического контакта. Зачастую администрация образовательного учреждения нечетко представляет сферу профессиональной компетенции психолога, а потому не понимает, зачем специалист подобного профиля в образовательном учреждении нужен и нужен ли вообще? Здесь важно понимание самим психологом, для чего он — в детском саду, школе, вузе, доме творчества, и умение объяснить это коллегам педагогам и администрации на уровне конкретных задач и мероприятий. Вариант «я работаю для детей» тут не пройдет. Нужно уметь сформулировать для себя и других, а главное — реализовать впоследствии на практике то полезное, что без наличия психолога в образовательном учреждении невозможно.

Важным ресурсом является адекватная возможностям специалиста **производственная нагрузка**. Задачи, которые администрация образовательного учреждения, считает необходимым возложить на педагога-психолога (в учреждениях высшего профессионального образования — психолога), могут быть очень важными, нужными, суперактуальными, полностью соответствовать его профессиональной подготовке и личной мотивации, но если психолог в образовательном учреждении один, нужно все-таки определить приоритеты и выделить те пункты, решение которых в максимальной степени изменит ситуацию в учреждении в позитивную сторону. Следует обратить внимание на то, что приоритетность задач определяется исходя из нужд образовательного учреждения, а не только желания и даже умений специалиста. Это должно быть согласованное решение администрации и психолога. В тех случаях, когда психолог имеет недостаточную квалификацию в востребованной для образовательного учреждения области (например, проведение мониторинга, психологической экспертизы, проектирования и т. д.), администрация должна подумать о том, чтобы направить его на обучение. Если этот фактор не учитывается, то как бы хорошо ни работал психолог, его усилия не будут оценены, так как актуальные потребности образовательного учреждения находятся вне его профессиональных приоритетов.

В регионах существует опыт расчета производственной нагрузки на психолога: оптимально это 250 обучающихся, воспитанников на одного специалиста. С учетом того, что сюда добавляется работа с

педагогами и родителями, реальная нагрузка составляет 550 человек на специалиста. Отметим, что контингент учащихся и родителей различается даже внутри одного муниципалитета, а потому требует разных подходов к работе с ним и разной интенсивности труда специалиста. Тем не менее, даже самый благополучный «контингент» требует от психолога профессионализма и добросовестности. Это означает, что если в образовательном учреждении количество обучающихся, воспитанников превышает вышеуказанное, а психолог — один, необходимо четко определить функционал специалиста либо исходя из направлений деятельности (например, только повышение психологической компетентности), либо из контингента учащихся (например, только младшие классы).

О результатах

В качестве показателя эффективности работы психолога в образовательном учреждении можно предложить *соотношение достигнутых результатов (уровня решенности поставленных задач) к задействованным ресурсам*.

Осталось перевести такие понятия, как «результаты» и «ресурсы», в единую систему измерений.

Результаты можно представить в качественном и количественном аспектах.

При этом *качественная оценка* результатов более трудоемка, но вполне возможна. Для этого необходимо разработать критерии психологической компетентности участников образовательного процесса; безопасности, адаптивности и развивающего характера образовательной среды в учреждении; удовлетворенности обучающимися, воспитанниками, которые нуждаются в индивидуальной психологической помощи, качеством оказываемых в образовательном учреждении психологических услуг. Кстати, необходимость в этих критериях назрела уже давно. В 2007 году завершается первый этап (2006—2007 годы) «Федеральной целевой программы развития образования на 2006—2010 годы», в рамках которого предусмотрены работы, связанные с разработкой моделей развития образования по отдельным направлениям, их апробацией, а также с началом масштабных преобразований и экспериментов. Хотелось бы, чтобы эти масштабные преобразования и эксперименты оценивались не только с экономической точки зрения, но и с позиции социально-психологического воздействия на участников образовательного процесса, а также осуществлялись при наличии их осведомленного согласия и психологического принятия этих изменений.

Что касается *количественной оценки* результативности деятельности, здесь можно предложить соотнести запланированные и реализованные мероприятия. При этом необходимо учесть, что планирование мероприятий должно идти в точном соответствии с задачами, стоящими перед психологом

Правительство утвердило «Стратегию государственной молодежной политики в Российской Федерации»!

Впервые в истории страны принят документ, определяющий принципы и приоритеты государства в одном из наиболее важных направлений социально-экономического развития общества.

«Принятая Стратегия значительно расширяет возможности для самореализации молодого поколения и гарантирует поддержку многих инициатив на государственном уровне. При всей структурированности это гибкий документ, охватывающий все направления молодежной политики, который предусматривает развитие каждого из них на основе практического опыта», — отметил министр образования и науки Андрей Фурсенко.

Стратегия государственной молодежной политики нацелена на развитие потенциала молодежи в интересах государства и предусматривает участие молодых граждан в разработке, оценке и реализации приоритетных направлений государственной молодежной политики и механизмов ее реализации.

В основе Стратегии лежит развитие созидательной активности молодежи, вовлечение ее в социально-экономическую деятельность, а также обеспечение интеграции молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в общественную жизнь.

Реализация Стратегии государственной молодежной политики предусматривается в рамках семи проектов: «Российская молодежная информационная сеть «Новый взгляд»», «Доброволец России»; «Карьера», «Молодая семья России», «Команда», «Успех в твоих руках», «Шаг навстречу».

Целиком с содержанием Стратегии государственной молодежной политики в Российской Федерации можно ознакомиться на сайте Министерства образования и науки РФ по адресу в Интернете www.mon.gov.ru

образовательного учреждения, работать на их решение. То есть любое запланированное мероприятие должно быть обосновано решением конкретной задачи, ради которой оно и проводится, учитывать отдаленные последствия тех или иных действий.

Несмотря на то, что цели и задачи, стоящие перед психологами образовательных учреждений, едины, важно помнить, что каждое образовательное учреждение уникально и требует особого подхода. Детские сады, школы, вузы, дома творчества и другие учреждения различаются между собой по многим параметрам: то, что выходит на первый план в работе психолога в одном учреждении, в другом может переместиться в иерархии задач на последнее место. То есть в идеале было бы целесообразно начать с социально-психологической диагностики учреждения для выявления его «болевых точек» и «точек роста». Но поскольку в этой статье нет возможности предложить технологию подобной диагностики, некоторой компенсацией может явиться описание иного способа выявления первоочередных потребностей учреждения в работе психолога — это содержательная беседа с администрацией учреждения и представителями родительской общности, в процессе которой проблемы обсуждаются всесторонне, искренне и с нацеленностью на их совместное преодоление. По результатам беседы определяется круг задач, на решении которых сосредотачиваются усилия психолога, администрации, педагогического и ученического коллективов, а так-

же родительской общности. И под решение каждой из задач планируются конкретные мероприятия. При этом учитываются такие показатели, как норма рабочего времени (в 2006/2007 уч. году — это 1799 часов при 36-часовой рабочей неделе) и производственная нагрузка (оптимально — 250 обучающихся, воспитанников на 1 психолога). Необходимо рассчитать время не только на проведение мероприятия, но и на его подготовку, анализ результатов, методическую работу и пр.

Например, в 2006—2007 уч. году 250 рабочих дней, вычтем время отпуска, остается примерно 212 рабочих дней, или 1523 часа.

Примерно 25% рабочего времени (53 рабочих дня, или 381 час) уйдет на повышение квалификации специалиста в форме обучения на курсах, участия в работе методического объединения, других мероприятиях, способствующих профессиональному развитию психолога.

Таким образом, собственно рабочее время, затраченное на работу в учреждении, составит 159 дней или 1142 часа.

Вот из этого и попробуем исходить при составлении примерного плана работы на год.

Продолжение в следующем номере.