



## Психология в управлении



И.В. Коновалова

# О некоторых принципах организации управления психологической службой

**Ирина Валентиновна Коновалова** — кандидат психологических наук, руководитель подразделения Московского городского психолого-педагогического университета.

Имеет многолетний опыт работы в качестве методиста по психологии и руководителя окружной психологической службы Юго-Западного округа г. Москвы, а также опыт сотрудничества в учреждениях, имеющих прямое отношение к деятельности психологической службы: в отделе практической психологии при Министерстве образования РФ, газете «Школьный психолог», лаборатории научных основ детской практической психологии РАО.

Научные интересы лежат в области акмеологии. В 2001 году защитила диссертацию по теме «Особенности самореализации в профессии педагог-психолог», имеет около сорока публикаций научной и научно-популярной тематики.

В настоящее время занимается разработкой программы постдипломного сопровождения молодых специалистов педагогов-психологов. Данная программа является инновационной в аспекте образования психологов России и строится по аналогии с интернатурой и ординатурой в постдипломном медицинском образовании.

Во многих районах России сложились и действуют различные, иногда вполне успешные, модели психологических служб. Но все они испытывают значительные трудности. Прежде всего, это касается взаимодействия с общими управленческими структурами образования.

Основная цель статьи — продемонстрировать возможности применения известных принципов менеджмента в оптимизации управления психологической службой. В современных условиях реформирования образования это необходимо. Запросы общества к психологической службе за последние годы заметно возросли. А ее задачи в рамках модернизации системы образования могут быть обширны и многоплановы:

- содействие в социализации и формировании личности ребенка;
- психологическое обеспечение образовательного процесса, создание условий для индивидуального подхода как к учащимся со сложностями в обучении, так и к одаренным, способным детям;
- социально-психологическая помощь, содействие в профессиональной ориентации детей и молодежи;
- психологическая помощь несовершеннолетним и их семьям при стихийных бедствиях, катастрофах, в экстремальных ситуациях;
- противодействие негативным социальным процессам, таким, как распространение наркомании, рост криминогенности, беспризорность.

### Почему нет нужных результатов?

Перечисленные задачи требуют от психологов высокой квалификации, мобильности, умения взаимодействовать со специалистами смежных профессий: социальными работниками, врачами, педагогами и т. д. Но, несмотря на интенсивное развитие деятельности психологических служб различного уровня, все нарастающая потребность в психологическом обеспечении образовательной системы не удовлетворяется пока в полной мере. Это связано с целым рядом факторов, отмечаемых многими авторами. Перечислим некоторые, на наш взгляд, наиболее значимые.

Во-первых, следует учитывать, что профессия педагога-психолога является новой относительно других в системе образования. Психолог, приходящий на работу в школу, испытывает

значительные трудности не только в профессиональной, но и личностной адаптации, поэтому не может в полной мере применять свои знания, умения и навыки.

Около трети всех работающих психологов являются молодыми специалистами, еще не наработавшими профессиональный опыт. Опытные работники, со стажем более шести лет, имеющие первую или высшую квалификационную категорию, составляют не более 30%. Поскольку в учреждениях образования психологу отводится, как правило, одна ставка, недостаток профессиональной поддержки на рабочем месте создает серьезные проблемы, особенно значимые на этапе профессионального становления специалиста.

Во-вторых, до сих пор не приведены в соответствие реальным возможностям деятельности психолога нормативы проведения различных психологических мероприятий. По принятым министерским нормам, на одного специалиста приходится от 500 и более детей, кроме того, педагог-психолог работает с родителями, учителями и воспитателями. Такое большое количество нуждающихся в психологической помощи невозможно обслужить одним специалистом. Практика показывает, что постоянно сопровождать (своевременно оказывая необходимую психологическую помощь и поддержку) психолог может не более, чем 150 детей школьного возраста, и не более 100 дошкольников.

В-третьих, на результативности работы негативно сказывается недостаточное оснащение кабинетов психологов валидным и надежным методическим инструментарием. Методик в последнее время продается много, но все они дорогие, а зарплата у психологов мала. Да и качество выпускаемых в свободную продажу методик централизованным образом никто не отслеживает. Психологический инструментарий, в отличие от учебников, не включен в реестр обязательного оснащения школьных библиотек.

Около 10—15% психологов вообще не имеют своего кабинета, они ходят из класса в класс, нося с собой свой профессиональный «скарб». Или им предлагается работать вместе с медицинским работником, логопедом. Это — одна из самых больших проблем, в связи с которой психологи не задерживаются в образовательном учреждении. Понимая, что администрация не очень стремится создавать ему нормальные условия, специалист находит другое место работы, часто не связанное с образованием.

Это приводит к негативному отношению к профессии, особенно среди молодых специалистов. Текучесть кадров в нашей профессии велика (более 25%). В первый год работы после института она доходит до 50%. И вновь на место ушедших приходят молодые, неопытные психологи, встречая недоверчивое отношение к себе со сторо-

ны педколлектива и администрации: «Ну, были тут до вас психологи, но ушли, так и не проявив себя!» Становится понятным, насколько противоречивы требования и ожидания социальной среды по отношению к психологической службе в системе образования. Поэтому сложно говорить о четкой и эффективной работе при таком несоответствии запросов общества и кадровых возможностей службы.

### Оптимизация управления

Подобные противоречия прослеживаются не только на уровне отдельных образовательных учреждений, но и на уровне муниципальном, окружном, городском и в целом государственном. Такая ситуация объясняется недостаточной разработанностью управленческих подходов к деятельности психологической службы на различных уровнях. Нерешенных управленческих вопросов много: не отработана единая система сбора информации для управленческих прогнозов и решений по оптимизации службы, нет единого представления о необходимой и достаточной унифицированной деятельности, по результатам которой можно определять эффективность проводимой работы и вносить в нее своевременные коррективы. Данные вопросы призваны решать руководители психологических служб городского, окружного и муниципального уровня. По сути, они должны способствовать приведению в соответствие возможностей и ресурсов психологической службы внешним социальным запросам.

Для оптимизации управленческой деятельности активно используется стратегия стратегического управления. Представленная во всех учебниках по менеджменту, она подразумевает планирование деятельности на основе анализа существующей ситуации. Структура стратегического управления включает следующие *этапы*.

1. Анализ внутренней и внешней среды.
2. Определение целей и выбор стратегии, мотивационная деятельность.
3. Реализация стратегии, тактическая проработка деятельности.
4. Оценка и роль выполнения, устойчивая обратная связь.

Отметим некоторые *принципы*, которые необходимо учитывать при использовании данного подхода в управлении.

1. Аналитическая работа должна основываться на максимально объективных и сопоставимых друг с другом фактах. Факты необходимо собирать оперативно и структурированно, так как в работе с большими общественными системами действует масса побочных влияний, создающих сложности в интерпретации результатов.

2. Цели деятельности должны быть реальными, достижимыми; задачи из стратегических, многоплановых переведены в тактические, ясные и четкие.



3. Высокий уровень мотивации должен поддерживаться руководителями всеми возможными способами (при этом наименее продуктивный способ — принуждение).

4. Критерии оценки проводимой работы должны быть выработаны заранее. Будучи максимально формализованы, они позволят своевременно оценить ситуацию и скорректировать планы дальнейшей работы.

### **Как это делается у нас**

Предлагаем рассмотреть этапы и принципы стратегического управления на примере организации управления окружной психологической службой в системе образования Юго-Западного округа города Москвы.

#### **1. Анализ внутренней и внешней среды**

Под внутренней средой в нашем случае мы понимаем возможности психологической службы, ее количественный и качественный состав. Под внешней — объем социального запроса к работникам службы, количественный и качественный состав потенциальных клиентов.

База данных по кадровому составу специалистов службы есть (или должна быть) у каждого ее руководителя.

Для оценки внешней среды необходимо выяснить, сколько человек нуждается в психологической помощи и каков характер запросов. Основная группа нуждающихся в психолого-социальной поддержке — дети группы поведенческого и учебного риска, которые в силу тех или иных обстоятельств своей жизни более других подвержены негативным внешним воздействиям со стороны общества. Эти дети испытывают трудности при адаптации в социальной жизни.

Для того чтобы выяснить, сколько детей нуждается в психолого-педагогической и социальной помощи, было подготовлено мониторинговое исследование.

Принимая во внимание первый принцип управления, желательно, чтобы такое исследование было проведено быстро, на возможно большом контингенте, а значит, методика должна быть незатратной, простой в обработке и понятной даже начинающему специалисту — например, социальное анкетирование. Простота обработки важна, прежде всего, для того, чтобы сложность интерпретации была сведена к минимуму. Методика социального анкетирования предполагает отнесение ребенка к группе поведенческого и/или учебного риска на основании наличия у него той или иной очевидной проблемы: стойкой неуспеваемости, прогулов уроков, трудностей взаимоотношений с учителями, сверстниками, болезни и др. Такие факторы могут отметить не только психологи, но и классные руководители, социальные педагоги. Социальный экспресс-метод мо-

жет охватить значительную по массе выборку респондентов, что позволит сделать более точные выводы о существующих тенденциях.

Подобную методику, которая называется «Карта класса для выделения детей группы риска» с обозначенными группами проблем: медицинского, социального и психолого-педагогического характера, — использовали в Юго-Западном округе г. Москвы. Анкетированием было охвачено свыше 70 тысяч учащихся средней школы (5—9 классы) в течение трех лет (см. Приложение).

Результаты этого мониторинга показали, что группа риска по медицинским, социальным и психолого-педагогическим критериям составляет от 25 до 40% от общего числа детей. В районах новостроек процент выше, чем в старых районах города. Обобщенные данные обследования показали тенденции медицинских, социальных и психолого-педагогических проблем на уровне отдельной школы, района и округа. Таким образом, каждый директор школы, куратор муниципального района и начальник образования округа получил нужную информацию. Она была обсуждена на совещаниях директоров школ, собраниях специалистов в муниципалитетах, на окружной коллегии управления образования. Администраторам различного уровня эта информация помогла увидеть общую картину проблем учебно-воспитательного процесса в образовательных учреждениях.

Учет объективных — медицинских и социальных — показателей «группы риска», позволяет понять, почему даже высокий уровень преподавания может быть малоэффективным в преодолении неуспешности обучения и сложностей поведения. На основе этих данных руководители могут прогнозировать ситуацию, анализировать эффективность психолого-педагогических и медико-социальных мероприятий в образовательном учреждении. Кроме того, информация, обновляемая ежегодно, дает возможность рассматривать проблемы детей группы риска в динамике и оценивать эффективность проводимой с ними работы.

Оперативно провести такую объемную диагностическую работу помогла созданная вертикальная структура окружной психологической службы, включающая сеть районных психологических центров, курирующих психологов школ районов (к каждому центру относятся 20—30 школ). Психологические центры, получая данные из школ, анализировали информацию на уровне муниципального района и передавали данные в управление образования. Таким образом, получилась целостная картина рассматриваемой проблемы по округу, в котором расположено свыше 200 школ. Без создания подобной единой системы работы службы обследование не удалось бы осуществить.

Итак, собранная информация выявила определенные тенденции и смогла стать основой для разработки программы развития психологической службы округа.



## 2. Определение целей и выбор стратегии, мотивационная деятельность

Следующий этап был направлен на то, чтобы поставить реальную цель, выделить четкие задачи и создать мотивацию вышестоящего руководства округа и работников службы для активного разворачивания структурированной деятельности. На основе анализа факторов внутренней и внешней среды был сделан неутешительный вывод о том, что количество детей группы риска намного превосходит возможности имеющихся специалистов в оказании им помощи. Примерно 300—400 учащихся в каждом образовательном учреждении нуждаются в психолого-социальной помощи. Причем некоторые из них в серьезной, другие — в меньшей, эпизодической, необходимой для того, чтобы группа риска не переросла в группу «дезадаптированных».

Для этого надо разработать схему охвата детей психологической и социальной помощью, позволяющую объединить реально существующие виды эффективной деятельности отдельных специалистов и создать общую прогнозируемую систему работы психологической службы.

Учитывая наиболее актуальные запросы руководства школ и округа: решение проблем с неуспевающими учащимися, профилактика правонарушений, наркомании, беспризорничества, — была сделана попытка создать мотивацию к широкой профилактической работе в образовательных учреждениях округа. Попытка удалась, собранная аналитическая информация позволила сделать аргументированные доклады о состоянии дел, проинформировать коллегия директоров округа. Представленные факты сыграли мотивирующую роль: наступило осознание проблем психологической службы округа, понимание того, что трудности зависят от большого количества разноплановых запросов учреждений образования к психологу, значительного числа детей, требующих психолого-социальной помощи, и слабой оснащенности специалистов службы. Директора школ узнали, что существует три уровня профилактики:

- первичная: работа со всем контингентом детей;
- вторичная: работа с детьми группы учебного и поведенческого риска;
- третичная (реабилитация): работа с детьми, имеющими социальную дезадаптацию или негативную форму адаптации. Уровень третичной профилактики требует специальной подготовки и опыта в решении проблем, поэтому данная работа должна проводиться преимущественно в ПМС-центрах.

Школьный невроз, подростковый суицид, детская и подростковая преступность, алкоголизм, наркомания, ранние половые связи — эти проблемы не могут быть решены только силами школьного психолога. Однако школа может и должна делать го-

раздо больше для их предотвращения. Любую болезнь легче предупредить, чем лечить, — это всем известная истина. Педагог-психолог школы (как правило, один на 500—1000 учеников) должен быть ориентирован на первичную, в крайнем случае, вторичную профилактику, которая подразумевает создание оптимальных условий для развития ребенка и включение в профилактическую работу всего педагогического коллектива. Значит, в каждой школе необходимы просветительские курсы по обучению педагогов психологической грамотности.

Следует признать, что психопрофилактическая работа является одним из «слабых звеньев» психологической службы отечественного образования. Ведь если что-то не случилось, трудно доказать эффективность проведенных предварительных мероприятий. Эта работа не всегда видна, а поэтому и неблагодарна. Результат профилактики проявляется только в сравнении состояния психолого-социальных проблем с теми же проблемами в других школах, где данная работа не проводится. И в то же время, именно широкая профилактическая работа может стать качественным решением выявленных в ходе мониторинга проблем.

На коллегии округа была проведена презентация окружной программы по психолого-педагогической поддержке детей группы риска и профилактической работе с ними. Программа включала в себя ряд управленческих решений, которые не были бы приняты, если бы руководство не получило качественной и объективной информации о состоянии дел в округе. Таким образом, было выделено (и поддержано представителями директорской общественности) основное направление работы психологической службы в школах. Профилактическая работа с детьми группы риска была определена как приоритетная в деятельности педагогов-психологов.

## 3. Стратегия и тактика решения проблемы

В психолого-медико-социальных центрах округа были созданы банки данных по детям группы риска. Дальнейшая работа ПМС-центров состояла в следующем:

- проведение анализа полученных проблем по каждой школе;
- проведение групповых и индивидуальных консультаций с представителями школ по работе с этими детьми;
- содействие в формировании психолого-медико-педагогических консилиумов в школах для углубленной диагностики по проблемам и выработке программы помощи каждому ребенку, нуждающемуся в психолого-медико-социальной помощи;
- проведение углубленной диагностики и коррекционно-развивающей работы с детьми, которые будут направлены школьными консилиумами в



районные психолого-медико-социальные центры для оказания им специализированной помощи;

- заключение договоров на плановую работу со школами, имеющими большое количество детей группы риска;
- курирование деятельности педагогов-психологов и социальных педагогов школ по проблеме психолого-педагогической поддержки детей группы риска;
- проведение курсов повышения квалификации в сфере психологической грамотности педагогов школ.

Следующим управленческим шагом было создание мотивации у работников социально-психологической службы к групповой профилактической работе.

Анкетирование педагогов-психологов после проведенной районными методистами работы показало, что 90% из них настроено на проведение в школах активной групповой работы по созданию благоприятных условий развития детей, улучшению общего психологического климата в школах. В ряде школ округа подобная работа проводится в виде развивающих занятий, теоретических уроков, факультативов, кружков. В муниципальных психологических центрах ведется отбор наиболее востребованных целевых программ психологической помощи, создание банка данных и презентация наиболее оптимальных и результативных групповых коррекционно-развивающих программ и внедрение их в учреждения округа. Также предусмотрено обучение желающих воспользоваться той или иной программой и курирование ее внедрения в образовательном учреждении со стороны разработчиков.

Основными трудностями, препятствующими широкому проведению работы по внедрению групповых профилактических программ социально-психологической направленности, являются:

- отсутствие нормативной документации по проведению подобных занятий в школах и связанные с этим трудности по выделению времени и места для их проведения;
- недостаточная заинтересованность администрации школ в решении организационных проблем, связанная, в том числе, и с опасностью использования программ низкого профессионального уровня, неадекватных целям учебно-воспитательного процесса, и недопониманием роли психологической профилактики;
- желание педагогических коллективов и администрации незамедлительно видеть результаты работы при минимальном вложении материальных и моральных средств.

В то же время, принятие окружной программы «Психологическая поддержка детей группы риска» и разъяснение руководителям школ ее сути постепенно влияет на устранение этих проблем.

#### 4. Оценка и роль выполнения, устойчивая обратная связь

Эта управленческая задача, решение которой зависит от выработки критериев эффективной работы психолога, на данный момент является самым слабым местом в системе управления социально-психологической службой. В нормативной документации не существует официальных рекомендаций по применению критериев эффективности, а значит, и оценке труда работников психологической службы. Трудности выработки связаны с определенными профессиональными особенностями. Профессия психолога, относящаяся к сфере «человек — человек», является одной из наиболее творческих. Но, как и всякая творческая профессия, она с трудом поддается унификации и оценке деятельности. Примерные критерии, используемые большинством методистов при определении соответствия заявленной психологом при аттестации категории, таковы:

- востребованность услуг психолога со стороны педагогов, родителей и детей (по журналу консультаций, по отзывам учителей, администрации, родителей);
- определение результативности проводимой психологом коррекционно-развивающей работы (объективные показатели до и после проведения работы по программе, субъективные отзывы клиентов);
- реальное состояние психологического климата в школе (анкетирование учащихся и педагогов);
- активность участия психологов в методической работе (выступления, проведение семинаров, круглых столов на уровне образовательного учреждения, районного, окружного методического объединения, участие в конкурсах профессионального мастерства, подготовка публикаций и т. д.).

Перечисленные критерии хотя и используются, но, по отзывам многих педагогов-психологов, недостаточно показывают результаты их деятельности. Межрайонное методическое объединение, состоящее из опытных и результативных в профессиональной деятельности педагогов-психологов, постоянно работает над этой проблемой. Именно эти люди проводят аттестацию психологических кадров, что позволяет уточнять критерии эффективности работы. Районные методисты также осуществляют устойчивую информационную связь и оказывают методическую помощь каждому педагогу-психологу школы и детского сада, уделяя особенное внимание молодым специалистам.

В управленческой работе важны критерии, показывающие эффективность работы не только отдельных специалистов, но и всей службы на разных уровнях. Результаты мониторинга по выделению детей группы риска, полученные за несколько лет, могут выявить те или иные тенденции в работе с этой категорией детей. На основе данных показателей мож-

но выделить сквозные достаточно формальные критерии по школе, группе школ, району и т. д., такие, например, как:

- количество детей, нуждающихся в психологической помощи по разным основаниям,
- количество детей, которым оказана помощь,
- количество детей, у которых исчезли признаки, относящие их к группе риска, то есть относительно адаптированных за определенное время,
- количество детей, перенаправленных к другим специалистам.

Эти данные, рассмотренные в динамике, позволяют планировать процесс управления психологической службой. Конечно, далеко не все можно свести к цифрам, но следует признать, что именно жесткая статистика помогает принимать осознанные и логически обоснованные управленческие решения. На осуществление управления с учетом методологических основ логики и социологии указывал в свое время Г.П. Щедровицкий, обращая внимание на «то обстоятельство, что логика и социология были «вытолкнуты» из образования в нашей стране. И то, что педагогика развивалась, ориентируясь исключительно на психологию, сделало ощутимым отсутствие логических и социологических знаний». Щедровицкий отмечает, что «только психологический анализ не может научно решить тех проблем, которые стоят перед педагогикой. Кроме того, сама психология во многом зависит от логики и социологии».

Г.П. Щедровицкий предлагает использовать в работе с большими системами (а образовательное пространство административного округа обоснованно можно назвать большой системой) приемы социологического исследования и логических предположений о результатах. Оценивать эффективность нужно, прежде всего, теоретически.

Несмотря на ряд нерешенных еще вопросов, рассмотренные управленческие приемы по усовершенствованию информационной, аналитической и координационной систем могут помочь в оптимизации деятельности психологических служб.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ

##### **КАРТА КЛАССА ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ДЕТЕЙ ГРУППЫ РИСКА (КДГР)**

С помощью предлагаемой карты (табл. 1) можно выявить и учесть неявные причины школьной неуспешности. К ним относятся как проблемы здоровья, так и социальной ситуации, негативно влияющие на общее состояние ребенка. Именно от совокупности физиологических и социальных факторов зависит поведение и учебная деятельность ребенка.

При составлении карты учтены наиболее типичные медицинские и социальные проблемы. Меди-

цинская часть карты выявляет факторы физиологического неблагополучия, от которых зависят ведущие состояния учебной деятельности, такие как: общая работоспособность, эффективность восприятия, памяти, внимания и моторики.

Так, дети, имеющие хронические заболевания внутренних органов и часто длительно болеющие, обладают низким уровнем выносливости, необходимой для обучения и общения. Для поддержания их работоспособности на адекватном уровне требуются более гибкие подходы к темпу и интенсивности подачи учебного материала.

Дети, имеющие проблемы со зрением и слухом, не могут в полной мере воспринимать и усваивать учебный материал. Им требуется для этого намного больше времени и дополнительных ресурсов. К сожалению, учителя мало обращают внимания на данные особенности и не квалифицируют их как физиологические индивидуальные проблемы, требуя от ребенка работы наравне со всеми учениками. В первую очередь это относится к детям с неярко выраженными проблемами тугоухости (по данным медицинской статистики таких детей до 28%). Эти дети часто стоят на учете у отоларинголога по поводу различных заболеваний носоглотки, при которых неизбежно страдает физический слух. Учебные проблемы детей со сниженным слухом значительно увеличиваются, если они сочетаются с двуязычием.

Травмы и операции, помимо длительного отсутствия ребенка и отставания от учебной программы, также создают дополнительные проблемы. Требуется длительное время для восстановления основных функций поврежденного организма, что может быть причиной отставания даже у сильных учеников. К тому же, лечение травм и операции часто требуют применения анестетиков, анальгетиков и нейротропных средств. Это неизбежно будет отражаться на мозговой деятельности.

Данные для заполнения медицинской части анкеты берутся из индивидуальной медицинской карты учащегося. Это может сделать классный руководитель или социальный педагог совместно с медработником школы.

Кроме того, учет длительно болеющих детей следует соотносить с данными по пропускам в классном журнале. Пропуски 40 учебных дней в году и более являются медицинским критерием для отнесения ребенка к категории часто и длительно болеющих (ЧДБ). Но часть детей может быть не поставлена на учет как ЧДБ, так как некоторые родители при плохом самочувствии просто оставляют ребенка дома, не обращаясь к врачу. В этом случае данный пункт анкеты может заполняться по классному журналу.

Социальная и психолого-педагогическая часть карты заполняется социальным педагогом совместно с классным руководителем. Социальная часть включает данные о социальной ситуации развития



Табл. 1

ФИО	Возраст	Пол	Медицинские проблемы (по данным из мед.карты)				Социальные проблемы					Психолого-педагогические проблемы					
			Хронические заболевания внутренних органов	Проблемы с органами зрения, слуха	Часто болеющие ОРЗ, пропуски 40 дней в учебном году и более	Длительная нетрудоспособность в связи с травматизмом	Перенесшие стресс	Асоциальная семья (жестокое или пренебрежительное обращение)	Малообеспеченная семья, в том числе многодетная	Беженцы, переселенцы	Переход в новую школу, класс	Стойкая неуспеваемость	Частое нарушение поведения	Пропулы уроков	Трудности взаимоотношений со сверстниками	Трудности взаимоотношений с учителями	Состоит на учете в КДН
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	

ребенка: характере семейных отношений, материальном положении семьи, миграционном статусе и т. д. Эти факторы определяют наиболее явные причины социальной дезадаптации ребенка.

Нет необходимости дополнительно говорить о разрушительном воздействии на общее состояние и психику ребенка жестокого или пренебрежительного отношения к нему со стороны родителей, опекунов. У такого ребенка или подростка складывается враждебное отношение к миру, отражающееся на характере взаимоотношений со сверстниками и взрослыми. Если семья малообеспеченная, ребенок страдает также от недостатка питания, полноценного отдыха. В многодетной семье ученику, как правило, не выделяется отдельное рабочее место, не говоря уже об отдельной комнате. В случае перехода в другую школу, особенно если изменения касаются места жительства, требуется длительная адаптация к новой социальной среде, определение адекватного социального статуса в группе сверстников. В это время учебная деятельность отходит на второй план. Проблемы адаптации усугубляются, ког-

да речь идет о беженцах, переселенцах из других республик, стран. К трудностям привыкания добавляются проблемы языкового барьера, предвзятости национального отношения.

Психолого-педагогическая часть карты отражает **последствия** неблагоприятных влияний на развитие ребенка, которые проявляются в виде его поведенческих и учебных проблем. Результативность работы с детьми группы риска зависит от понимания взрослыми значимости перечисленных характеристик.

Следует учесть, что все три части карты являются взаимосвязанными. Поэтому заполнение только третьей части при отсутствии данных по медицинским и социальным критериям свидетельствует о недостаточной информированности об учащемся. Для уточнения сведений о нем рекомендуется воспользоваться подборкой дополнительных методик.