Муниципальное казённое учреждение
«Организационно-методический центр развития образования»
муниципального образования Кавказский район

Обеспечение благоприятного школьного климата в школах с низкими образовательными результатами и школах, функционирующих в сложных социальных условиях

Методическое пособие



ст. Кавказская, 2026

УДК

ББК

Обеспечение благоприятного школьного климата в школах с низкими образовательными результатами и школах, функционирующих в сложных социальных условиях: методическое пособие / Сост. О.Н. Корниенко, В.В. Орехова, методисты – Кавказская: МКУ ОМЦ, 2026. – 31 с.

Методическое пособие посвящено системной работе по формированию и поддержанию благоприятного школьного климата как ключевого фактора повышения качества образования в школах со сложным социальным контекстом

Пособие предназначено для руководителей образовательных организаций, заместителей директоров по воспитательной работе, педагогов-психологов, социальных педагогов и классных руководителей.

© Корниенко О.Н., Орехова В.В., 2026

© МКУ ОМЦ МО Кавказский район, 2026

ВВЕДЕНИЕ

Благоприятный школьный климат является одним из ключевых факторов, влияющих на качество образования. Для общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и функционирующих в сложных социальных условиях это приобретает особое значение: именно среда определяет мотивацию обучающихся, уровень конфликтности, чувство безопасности и вовлеченность в учебный процесс.

Настоящее методическое пособие адресовано руководителям образовательных организаций, заместителям директоров, педагогам-психологам, социальным педагогам, классным руководителям и методистам. В нем представлены основные теоретические положения, диагностические подходы и практические рекомендации по созданию и поддержанию благоприятного школьного климата.

Цель пособия — предоставить администрации и педагогическому коллективу инструментарий для:

- понимания структуры школьного климата;
- выявления проблемных зон школьной среды;
- подбора валидных инструментов диагностики;
- планирования мер по улучшению отношений, обеспечению безопасности и повышению вовлеченности участников образовательного процесса.

Работа над школьным климатом должна носить системный характер, поскольку негативная психологическая атмосфера напрямую коррелирует со снижением учебной мотивации, ростом нарушений дисциплины и ухудшением образовательных результатов.

ГЛАВА 1. ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ: ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ?

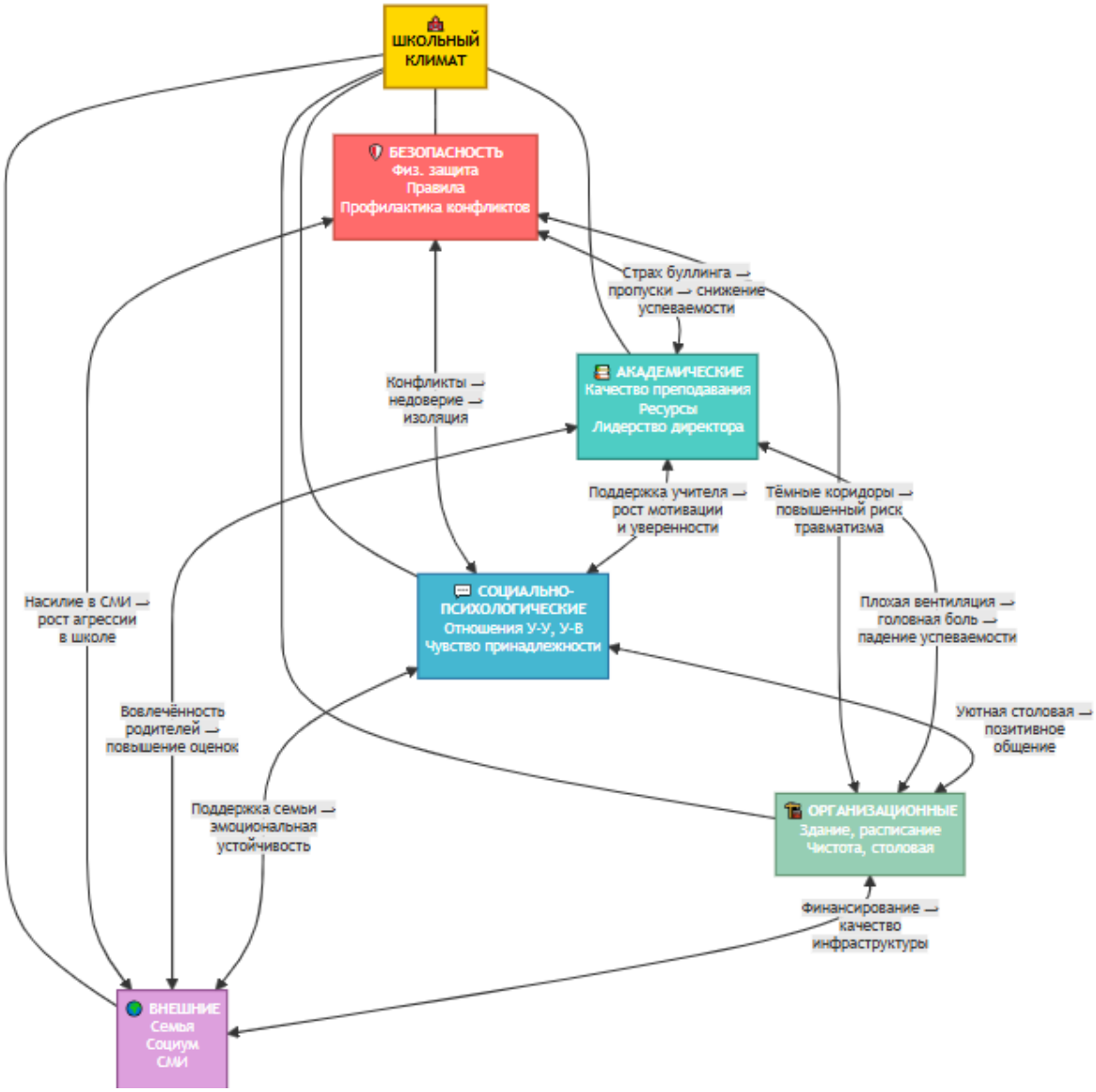
1.1. Что такое школьный климат?

Школьный климат представляет собой комплексное понятие, описывающее качественные характеристики жизни в образовательной организации. Он включает нормы, цели, ценности, межличностные отношения, методы преподавания и организационные структуры, которые совместно формируют опыт всех субъектов образования.

- **Удовлетворенность школьной жизнью.** Отношение к школе отражает эмоциональную и психологическую связь обучающегося с образовательной организацией. В психологии выделяется «чувство принадлежности» — характеристика, определяющая глубину и качество отношений индивида и группы. Желание быть частью коллектива является фундаментом мотивации человека и напрямую влияет на его эмоциональное состояние. Данная характеристика применима как к ученикам, так и к педагогам. Оценка общего отношения к школе осуществляется через определение удовлетворенности условиями пребывания (опросы, анкетирование). Удовлетворенность выступает субъективным показателем качества школьной жизни, проявляющимся в желании посещать занятия и получать удовольствие от взаимодействия с окружающими.
- **Вовлеченность в учебный процесс.** Характеризуется объемом усилий, прилагаемых для достижения поставленных целей. Для педагогов это заинтересованность в успехах учащихся; для учеников — готовность усердно работать на уроках, выполнять домашние задания и участвовать во внеурочной деятельности. Современные подростки нередко транслируют антишкольные установки, полагая образование бесполезным для будущего успеха. Наличие подобных установок служит индикатором низкой вовлеченности обучающихся в учебную деятельность.

Ключевые компоненты благоприятного школьного климата:

- **Безопасность:** Физическая и психологическая защищенность всех участников образовательного процесса.
- **Взаимоотношения:** Качество социального взаимодействия между учениками, а также между учениками и взрослыми (уважение, доверие, поддержка).
- **Обучение и преподавание:** Качество учебного процесса, его соответствие потребностям учащихся.
- **Внешняя среда и школьная среда:** Физическое состояние здания, чистота, наличие зон для отдыха и самовыражения.
- **Лидерство и профессионализм педагогов:** Стиль управления администрации, уровень квалификации и мотивация учителей.



Пояснение к схеме

№	Связь	Пример взаимовлияния
1	Безопасность ↔ Академические	Страх буллинга → пропуски уроков → снижение успеваемости
2	Безопасность ↔ Соц.-псих.	Частые конфликты → атмосфера недоверия → социальная изоляция
3	Безопасность ↔ Организационные	Тёмные/неосвещённые зоны → повышенный травматизм и риск нападений
4	Безопасность ↔ Внешние	Контент с насилием в СМИ → рост агрессивного поведения учащихся
5	Академические ↔ Соц.-псих.	Педагогическая поддержка → рост учебной мотивации и уверенности
6	Академические ↔ Организационные	Плохая вентиляция → головная боль → падение успеваемости
7	Академические ↔ Внешние	Активная вовлечённость родителей → повышение учебных результатов
8	Соц.-псих. ↔ Организационные	Уютная столовая → благоприятная среда для позитивного общения

№	Связь	Пример взаимовлияния
9	Соц.-псих. ↔ Внешние	Поддержка семьи → эмоциональная устойчивость ребёнка
10	Организационные ↔ Внешние	Финансирование от муниципалитета/спонсоров → качество инфраструктуры

Схема наглядно показывает, что **все компоненты школьного климата взаимозависимы** — изменение в одном блоке неизбежно отражается на всех остальных.

1.2. Специфика школ с низкими результатами и сложными социальными условиями

Работа в таких школах осложняется рядом факторов:

1. Высокий уровень социального неблагополучия семей (низкий образовательный и культурный капитал родителей, асоциальное поведение).
2. Низкая учебная мотивация учащихся (учеба не воспринимается как ценность или инструмент для будущего успеха).
3. Профессиональное выгорание педагогов (высокая нагрузка, работа со сложным контингентом, постоянное психологическое напряжение).
4. Отсутствие позитивных образцов для подражания (ограниченные социальные перспективы в среде проживания учащихся).

В таких условиях школа часто становится единственным институтом, способным компенсировать негативное влияние внешней среды. Благоприятный климат здесь — не просто желаемое условие, а необходимый ресурс для выживания и развития как учеников, так и педагогов.

Благоприятный климат создает условия для устойчивой учебной мотивации, снижает уровень тревожности и конфликтности, помогает формировать доверие к школе и повышает готовность обучающихся включаться в учебную деятельность. Напротив, неблагоприятная среда затрудняет обучение, усиливает отчуждение и может стать причиной пропусков, нарушений дисциплины и снижения успеваемости.

В данных условиях школа часто становится единственным институтом, способным компенсировать негативное влияние внешней среды.

Благоприятный климат здесь — не просто желаемое условие, а необходимый ресурс для выживания и развития как учеников, так и педагогов.

Благоприятный климат создает условия для устойчивой учебной мотивации, снижает уровень тревожности и конфликтности, помогает формировать доверие к школе и повышает готовность обучающихся включаться в учебную деятельность. Напротив, неблагоприятная среда затрудняет обучение, усиливает отчуждение и может стать причиной пропусков занятий, нарушений дисциплины и снижения успеваемости.

Диагностика школьного климата

Для оценки состояния среды используются анкеты, опросы, наблюдение, интервью, а также анализ объективных данных о посещаемости, дисциплинарных нарушениях и академической успеваемости. Диагностика позволяет выявить сильные и проблемные стороны школьной среды, определить причинно-следственные связи негативных явлений и спланировать адресные меры по ее улучшению.

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА: КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ В ШКОЛЕ НА САМОМ ДЕЛЕ?

Управление качеством образовательной среды невозможно без объективных данных. Диагностика должна быть регулярным инструментом мониторинга, позволяющим выявлять риски до того, как они перерастут в кризисные ситуации.

2.1. Инструментарий комплексной оценки

Для получения объективной картины рекомендуется использовать сочетание количественных и качественных методов:

1. **Анонимное анкетирование:**
    - **Учащиеся (5–11 классы):** оценка уровня психологической безопасности, качества межличностных отношений и вовлеченности в школьную жизнь.
    - **Родители:** оценка уровня доверия к школе, удовлетворенности коммуникацией с педагогами и восприятия безопасности образовательной среды.
    - **Педагоги:** мониторинг профессионального выгорания, оценка организационной поддержки и условий труда.
2. **Карта наблюдений (метод «включенного наблюдения»):**
    - Классные руководители и дежурные администраторы фиксируют паттерны поведения учащихся в «зонах риска» (столовая, рекреации, гардероб).
    - *Фокус:* выявление маркеров агрессии, социальной изоляции или, напротив, конструктивного взаимодействия.
3. **Фокус-группы:**
    - Встречи с лидерами ученического самоуправления и представителями родительской общественности для качественного анализа выявленных проблем и совместного проектирования решений.
4. **Анализ внутренней документации:**
    - Систематизация данных из журналов учета правонарушений, протоколов Совета профилактики и обращений граждан.

2.2. Интерпретация данных и принятие решений

Результаты диагностики представляются на педагогических советах в обобщенном (обезличенном) виде.

Ключевая задача: переход от констатации фактов («высокий уровень буллинга») к выявлению причинно-следственных связей («дефицит навыков эмпатии», «отсутствие внеурочной деятельности», «авторитарный стиль коммуникации»).

АНКЕТА УЧЕНИКА «МОЯ ШКОЛА»

Исследование школьного климата

Уважаемые ученики! Ваше мнение помогает нам сделать школу пространством, где комфортно каждому. Опрос полностью анонимный, поэтому просим отвечать максимально искренне.

1. **Класс: _____**
2. **Возраст: _____**
3. **Пол:**
   - ☐ Мужской
   - ☐ Женский

Блок 1. Безопасность и комфорт

4. **Насколько безопасно вы себя чувствуете в школе?**
   - ☐ Всегда чувствую себя в полной безопасности
   - ☐ В целом безопасно, но иногда бывают неприятные моменты
   - ☐ Часто чувствую себя неуютно или тревожно
   - ☐ Совсем не чувствую себя в безопасности
   -
5. **Чувствуете ли вы себя в безопасности по дороге в школу и домой?**
   - ☐ Да
   - ☐ Нет

6. **Сталкивались ли вы лично или были свидетелем следующих ситуаций в нашей школе за последний месяц? (можно выбрать несколько вариантов)**
   - ☐ Физическая агрессия (толчки, удары)
   - ☐ Словесные оскорбления, обзывания
   - ☐ Игнорирование, бойкот
   - ☐ Кибербуллинг (травля в интернете, соцсетях)
   - ☐ Порча личных вещей
   - ☐ Ничего из перечисленного

7. **Если вам нужна помощь в конфликтной ситуации, к кому вы обратитесь в первую очередь? (выберите один вариант)**

- ☐ К классному руководителю
- ☐ К школьному психологу
- ☐ К родителям
- ☐ К друзьям/одноклассникам
- ☐ Никуда, стараюсь решить сам(а)

8. **Оцените чистоту и порядок в школе:**

- ☐ Отличное состояние, всегда чисто
- ☐ Хорошее состояние, но есть небольшие недочеты
- ☐ Требуется уборка

Блок 2. Отношения в коллективе

9. **Как складываются ваши отношения с одноклассниками?**

- ☐ У меня много друзей, мы хорошо общаемся
- ☐ Есть несколько близких друзей, со всеми остальными отношения нейтральные
- ☐ Я держусь особняком, ни с кем особо не дружу
- ☐ Одноклассники относятся ко мне плохо

10. **Как вы оцениваете свои отношения с учителями-предметниками?**

- ☐ Большинство учителей относятся ко мне справедливо и уважительно
- ☐ С некоторыми учителями хорошие отношения, с другими – нейтральные
- ☐ Часто возникают недопонимания
- ☐ Многие учителя предвзято ко мне относятся

11. **Проводятся ли в вашем классе мероприятия, направленные на сплочение коллектива (походы, классные часы, игры)?**

- ☐ Да, часто и это интересно
- ☐ Да, но редко
- ☐ Почти нет таких мероприятий

Блок 3. Учебная деятельность и мотивация

12. Вам нравится учиться в нашей школе?

- ☐ Да, очень нравится
- ☐ Скорее да, чем нет
- ☐ Затрудняюсь ответить
- ☐ Скорее нет, чем да
- ☐ Совсем не нравится

13. Что вам больше всего нравится делать в школе? (можно выбрать до 3-х вариантов)

- ☐ Общаться с друзьями на переменах
- ☐ Изучать интересные предметы
- ☐ Участвовать во внеклассных мероприятиях (концерты, конкурсы)
- ☐ Заниматься спортом
- ☐ Ничего особенно не нравится

14. Какие чувства у вас вызывают контрольные работы и экзамены? (можно выбрать несколько вариантов)

- ☐ Азарт, желание проверить свои знания
- ☐ Легкое волнение
- ☐ Сильный стресс, страх получить плохую оценку
- ☐ Равнодушие

Блок 4. Внеурочная деятельность и развитие

15. Принимаете ли вы участие во внеурочной деятельности школы (кружки, секции, волонтерство)?

- ☐ Да, я активно участвую
- ☐ Хотел(а) бы участвовать, но нет интересных кружков
- ☐ Не участвую, мне это неинтересно

16. Знаете ли вы, куда можно обратиться в школе, если у вас возникли личные проблемы или трудности в учебе?

- ☐ Да, знаю точно
- ☐ Примерно представляю
- ☐ Нет, не знаю

Блок 5. Открытые вопросы

17. Напишите, что вам больше всего НРАВИТСЯ в нашей школе. *(_____)*

18. Напишите, что бы вы хотели ИЗМЕНИТЬ или УЛУЧШИТЬ в нашей школе.
(_____)

Спасибо за ваши честные ответы!

Рекомендации по проведению опроса и обработке результатов:

1. **Анонимность:** Подчеркните ученикам, что анкета анонимна и никто не узнает их почерк или стиль ответов. Это критически важно для получения достоверных данных.

2. **Время проведения:** На заполнение анкеты стоит выделить 15-20 минут в начале урока или классного часа.

3. **Обработка данных:**
   - Вопросы 1-3 являются демографическими.
   - Вопросы 4-8 позволяют оценить уровень физической и психологической безопасности.
   - Вопросы 9-11 показывают качество социальных связей.
   - Вопросы 12-14 дают представление об учебной мотивации.
   - Ответы на открытые вопросы (17-18) требуют качественного анализа и группировки схожих предложений для выявления ключевых зон роста.

ГЛАВА 3. МОДЕЛЬ «ЗДОРОВАЯ ШКОЛА»: КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ.

Реализация модели «Здоровая школа» требует комплексного подхода, объединяющего управленческие решения, психолого-педагогическую поддержку и активное вовлечение родительского сообщества.

1. Организационно-управленческий блок

Цель: создание нормативно-правовой и организационной базы для устойчивого развития школьной среды.

- **Стратегическое планирование:** Интеграция раздела «Формирование благоприятной и безопасной образовательной среды» в Программу развития школы. Раздел должен содержать измеримые KPI (например, снижение уровня конфликтности, индекс удовлетворенности школьной средой).
- **Институционализация медиации:** Создание службы школьной медиации. Формирование междисциплинарной команды (администратор, психолог, социальный педагог), прошедшей профильное обучение технологиям восстановительного правосудия.
- **Развитие системы наставничества:** Внедрение программы «Старший — младший» (баддинг). Это не только адаптационный инструмент, но и механизм формирования культуры взаимопомощи и ответственности среди обучающихся.
- **Коммуникационная прозрачность:** Обеспечение открытости образовательного процесса через регулярную трансляцию достижений и событий школы в цифровых и физических каналах коммуникации (сайт, соцсети, информационные стенды).

3.2. Психолого-педагогическое сопровождение

Цель: создание условий для эмоционального благополучия всех участников образовательного процесса.

- **Развитие soft skills учащихся:** Внедрение циклов тренинговых занятий, направленных на развитие эмоционального интеллекта, навыков бесконфликтного общения и стрессоустойчивости.
- **Мониторинг и раннее выявление:** Разработка и внедрение алгоритма действий для классных руководителей по выявлению «групп риска» (дети с девиантным поведением или подвергающиеся буллингу).

- **Профилактика профессионального выгорания:** Переход от разовых мероприятий к системной поддержке педагогов: организация супервизий, кейс-стадии по управлению классом и работе с «трудным» поведением.

3.3. Деятельность по вовлечению участников образовательных отношений

Цель: переход от модели «информирования» родителей к модели «соучастия» в образовательном процессе.

Работа с родителями:

1. Просветительская деятельность: Организация «Родительских университетов» — серии встреч с экспертами по вопросам возрастной психологии и эффективной коммуникации с подростками.
2. Совместная событийная активность: Проведение мероприятий, укрепляющих детско-родительские отношения (спортивные фестивали, творческие мастер-классы).
3. Создание родительского патруля для обеспечения безопасности на прилегающей к школе территории.

ГЛАВА 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ: КАК МЕНЯТЬ СРЕДУ КАЖДЫЙ ДЕНЬ.

Благоприятный школьный климат — это комплексная характеристика образовательной среды. Она определяет не только эмоциональное состояние участников процесса, но и академическую успешность, уровень дисциплины и психологическую безопасность в организации.

1. Маркеры благоприятного климата

Как понять, что среда работает на развитие? Ориентируйтесь на следующие индикаторы:

- **Культура взаимодействия:** преобладание сотрудничества над конкуренцией, конструктивная обратная связь, взаимная поддержка.
- **Эмоциональный фон:** чувство психологической безопасности, отсутствие страха перед ошибкой, открытость в общении.
- **Социальная сплоченность:** вовлеченность участников в общие дела, принятие новичков, отсутствие выраженной изоляции отдельных учеников.
- **Ценностные ориентиры:** признание ответственности, честности и взаимопомощи как базовых норм поведения.

2. Факторы влияния: зона ответственности педагога и администрации

Для управления климатом необходимо работать на двух уровнях:

Внутренние факторы (педагогический уровень):

- Стиль педагогического взаимодействия (переход от авторитарного к фасилитирующему).
- Личностная включенность педагога (эмпатия, эмоциональный интеллект).
- Система групповой динамики: традиции, ритуалы, правила класса.

Внешние факторы (управленческий уровень):

- **Пространственные решения:** организация зон отдыха и комфортных рабочих мест.
- **Институциональная политика:** наличие четких регламентов по профилактике буллинга и разрешению конфликтов.
- **Партнерство:** вовлечение родителей в жизнь школы как равноправных участников.

3. Возрастные особенности формирования климата

- **Начальная школа (1–4 кл.):** Фокус на адаптации, освоении норм поведения и игровых форматах. Важна роль учителя как транслятора ценностей.
- **Средняя школа (5–9 кл.):** Фокус на групповой динамике, лидерстве и самореализации. Важна роль педагога как модератора дискуссий и проектов.
- **Старшая школа (10–11 кл.):** Фокус на профессиональном самоопределении и интеллектуальном партнерстве. Важна роль педагога как наставника (ментора).

4. Алгоритм действий: ключевые направления работы (методические карточки)

Вводная часть:

Данные методические карточки являются базовым инструментом для проектирования воспитательной деятельности и служат основой для заполнения раздела «Анализ воспитательной работы» в годовом отчете образовательной организации. Используйте их как «меню выбора» для постановки целей на учебный период.

🤝 **Карточка №1:** Формирование корпоративной культуры и традиций

Инструменты реализации	**Ожидаемый результат**	**Критерии оценки**
Проектирование «Кодекса класса», ритуалы, календарь событий, брендинг	Сплоченность коллектива, эмоциональная привязанность к школе	Результаты социометрии, наличие принятого «Кодекса», фотоотчеты событий

🚀 **Карточка №2:** Организация социально значимой деятельности

Инструменты реализации	**Ожидаемый результат**	**Критерии оценки**
Проекты, внеурочная активность, волонтерство, творчество и спорт	Навыки командной работы, активная позиция, снижение деструктивного поведения	Охват обучающихся мероприятиями, количество реализованных проектов

💬 **Карточка №3:** Развитие коммуникативной культуры

Инструменты реализации	**Ожидаемый результат**	**Критерии оценки**
Тренинги, медиация, развитие эмоционального интеллекта	Снижение числа конфликтов, культура общения, ненасильственное разрешение споров	Снижение количества обращений по конфликтным ситуациям, результаты анкетирования

🛡 **Карточка №4:** Адресная психолого-педагогическая поддержка

Инструменты реализации	Ожидаемый результат	Критерии оценки
Мониторинг, педагогика успеха, наставничество, психосопровождение	Сокращение числа детей «группы риска», рост мотивации и самооценки	Динамика успеваемости, результаты психологической диагностики, отсутствие «изолированных» детей

🎓 **Карточка №5:** Профессиональное развитие педагогов

Инструменты реализации	Ожидаемый результат	Критерии оценки
Просвещение, профилактика выгорания, супервизия, обмен опытом	Профессиональная уверенность, снижение выгорания, качество взаимодействия	Результаты диагностики выгорания, отзывы педагогов, посещаемость семинаров

🏠 **Карточка №6:** Партнерство с семьей

Инструменты реализации	Ожидаемый результат	Критерии оценки
Просвещение, совместные проекты, консультации, вовлечение родителей	Доверие к школе, согласованность воспитательных воздействий	Уровень удовлетворенности родителей (анкетирование), явка на мероприятия

Методические рекомендации по использованию:

1. **Для руководителей (Завучи, Директора):** Используйте данные таблицы как **чек-лист при посещении уроков или проверке планов воспитательной работы**. Если в классе наблюдается конфликтная среда, проверьте, какие инструменты из Карточки №3 и №4 были задействованы.
2. **Для педагогов-психологов:** Данные таблицы — это готовая структура для **аналитической справки** по итогам года. Вы можете просто подставить в колонку «Критерии оценки» конкретные цифры из ваших отчетов.
3. **Принцип SMART:** При заполнении критериев избегайте общих фраз. Используйте конкретику: «не менее 80% охвата», «положительная динамика по результатам теста Х».
4. **Гибкость:** Не обязательно внедрять всё сразу. Выберите 2-3 приоритетных направления на четверть, сфокусировавшись на достижении измеримых результатов.

5. Алгоритм интеграции в отчетность (Практический кейс)

Чтобы превратить методические карточки в готовый текст отчета, используйте формулу: **«Проблема — Действие — Результат»**.

Пример заполнения раздела «Анализ воспитательной работы» (на основе Карточки №3):

- **Проблема:** Рост конфликтности в 7 «Б» классе (по результатам мониторинга за I четверть).
- **Действие:** Внедрена программа «Школа медиации» (инструмент из Карточки №3), проведены 4 тренинга по ненасильственному общению.
- **Результат:** Количество зафиксированных конфликтных ситуаций снизилось на 30% (с 10 до 7 случаев), уровень сплоченности по методике социометрии вырос на 15%.

---

6. Чек-лист «Самоаудит воспитательной среды»

Для руководителей и завучей: используйте этот список для экспресс-оценки качества работы педагога.

- [ ] **Системность:** Есть ли в плане работы не менее 3-х направлений из предложенных карточек?
- [ ] **Измеримость:** Указаны ли в плане конкретные критерии оценки (цифры, даты, методики)?
- [ ] **Субъектность:** Участвуют ли дети в создании «Кодекса» или планировании мероприятий, или они только исполнители?
- [ ] **Адресность:** Есть ли в плане работа с «группой риска» (Карточка №4), а не только с «активом» класса?
- [ ] **Партнерство:** Отражено ли взаимодействие с родителями как *сотрудничество*, а не только как *информирование*?

---

7. Рекомендация по цифровизации

Для удобства сбора данных рекомендую создать **«Цифровой паспорт класса»** (в Google-таблицах или Excel), где столбцы соответствуют 6 направлениям из карточек.

- **Лайфхак:** В конце каждой четверти педагог просто ставит «+» напротив реализованных инструментов. Это позволит администрации школы в один клик выгрузить аналитику по всей организации, не запрашивая у педагогов длинные текстовые отчеты.

8. Заключительное напутствие

Помните: **воспитание — это процесс, а не отчет.** Данные карточки призваны освободить ваше время от бюрократической рутины, чтобы вы могли направить энергию на живое общение с детьми и коллегами.

Если направление работы кажется перегруженным — выберите один инструмент из карточки и доведите его до совершенства. Качество важнее количества.

9. Реестр «Быстрых побед» (Quick Wins)

Чтобы избежать «синдрома отложенного результата», рекомендую внедрить практику «Быстрых побед». Это действия, которые не требуют больших временных затрат, но дают мгновенный отклик в коллективе. Выберите одну «победу» на неделю:

- **Для Карточки №1:** «Утренний круг» (5 минут) — короткий обмен настроением перед началом занятий.
- **Для Карточки №2:** «Доска достижений» — еженедельное публичное признание даже самого маленького успеха ученика (не только в учебе).
- **Для Карточки №3:** «Правило "Я-сообщения"» — введение в классе традиции обсуждать претензии через конструкцию «Я чувствую..., когда..., мне бы хотелось...».
- **Для Карточки №4:** «Минутка внимания» — личный разговор с одним «тихим» или «сложным» учеником в день (не по учебным вопросам).
- **Для Карточки №5:** «Копилка идей» — общий чат или доска в учительской, где педагоги делятся одной удачной находкой за неделю.
- **Для Карточки №6:** «Позитивный звонок» — один звонок или сообщение родителю в неделю с новостью об успехе ребенка (не по поводу жалоб).

10. Матрица распределения ответственности

Для эффективного внедрения системы воспитания важно понимать зоны ответственности каждого участника образовательного процесса. Используйте эту таблицу для распределения задач на педсовете:

Уровень управления	**Фокус внимания**	**Основной инструмент**
Администрация	Стратегия и ресурсы	Мониторинг «Цифрового паспорта класса»
Классный	Среда и климат	Реализация Карточек №1, №2, №4

руководитель		
Педагог-психолог	Диагностика и коррекция	Супервизия (Карточка №5), работа с «группой риска»
Социальный педагог	Среда и семья	Работа с семьей (Карточка №6), профилактика

11. Рекомендации по оформлению «Аналитической справки»

При написании итогового отчета за полугодие или год, используйте структуру **«Воронки»**:

1. **Общий контекст:** Краткое описание состояния класса (например, «Класс находится на этапе формирования сплоченности»).
2. **Фокусные точки:** Какие 2-3 карточки были приоритетными в этом периоде и почему.
3. **Факты и цифры:** Сравнение «было — стало» (используйте данные из «Цифрового паспорта»).
4. **Выводы:** Что сработало эффективно, а что требует корректировки в следующем периоде.
5. **Запрос на поддержку:** Чему нужно обучить педагогов или какая помощь психолога требуется для решения оставшихся проблем.

12. Памятка «Этика воспитателя»

При работе с данными карточками помните о трех принципах:

- **Принцип добровольности:** Не принуждайте детей к участию в акциях, создавайте условия, в которых им *захочется* участвовать.
- **Принцип конфиденциальности:** Результаты психологической диагностики (Карточка №4) не подлежат публичному обсуждению.
- **Принцип партнерства:** Родитель — это союзник, а не объект контроля. Взаимодействие должно строиться на позиции «Мы вместе работаем на благо ребенка».

Данный документ является «живым» инструментом. Рекомендуется распечатать его и разместить в методическом кабинете или в папке классного руководителя как настольное руководство.

6. Практические рекомендации по формированию благоприятной среды

Для руководителей и педагогов: данные стратегии направлены на профилактику деструктивных отношений и повышение вовлеченности участников процесса.

1. **Формирование «ситуаций успеха»:** Обеспечивайте каждому ребенку возможность проявить свои сильные стороны, минимизируя страх ошибки.
2. **Культура сотрудничества:** Поощряйте горизонтальные связи, взаимопомощь и командную работу вместо жесткой конкуренции.
3. **Прозрачность требований:** Соблюдайте последовательность в критериях оценки и правилах поведения — это создает чувство безопасности.
4. **Личностно-ориентированный подход:** Демонстрируйте уважение к индивидуальности каждого ученика, избегая оценочных суждений личности.
5. **Экологичная коммуникация:** Используйте позитивные формулировки, и «Я-сообщения» в общении с детьми и коллегами.
6. **Развитие эмоционального интеллекта:** Внедряйте упражнения на распознавание и управление эмоциями в рамках классных часов.
7. **Организация пространства:** Создавайте зоны психологической разгрузки («уголки отдыха»), способствующие снижению сенсорной нагрузки.
8. **Рефлексивная практика:** регулярно проводите «круги сообщества» или рефлексию итогов недели для обсуждения достижений и трудностей.
9. **Партнерство с семьей:** Вовлекайте родителей в жизнь класса не только через контроль, но и через совместные социально-значимые проекты.
10. **Профилактика выгорания:** помните, что эмоциональное благополучие педагога — фундамент здорового климата в коллективе. Уделяйте внимание собственной психологической гигиене.

ГЛАВА 5. «СКОРАЯ ПОМОЩЬ»: АЛГОРИТМЫ ДЕЙСТВИЙ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

В образовательных организациях со сложным социальным контекстом критические ситуации требуют оперативного и профессионального реагирования. Данный алгоритм является базовым руководством для администрации и педагогического состава.

1. Этап экстренного реагирования (первые минуты)
Цель: минимизация ущерба и обеспечение безопасности.

- **Разведение сторон:** немедленно прекратите конфликт, физически разделив участников.
- **Обеспечение безопасности:** удалите посторонних из зоны инцидента, при необходимости вызовите охрану или сотрудников полиции.
- **Первая помощь:** оцените состояние участников. При наличии травм вызовите бригаду скорой помощи и уведомите родителей.

2. Этап фиксации (первые часы)
Цель: сбор объективных данных для дальнейшего разбирательства.

- **Опрос свидетелей:** Проведите первичный сбор информации в спокойной обстановке, избегая давления и наводящих вопросов.
- **Документирование:** Составьте акт о происшествии или докладную записку на имя руководителя организации. Зафиксируйте время, место, участников и суть инцидента.

3. Этап анализа и принятия мер (первые 1–3 дня)
Цель: выявление причин и принятие административных решений.

- **Психологическая диагностика:** Привлеките педагога-психолога для оценки эмоционального состояния участников и выявления глубинных причин поведения.
- **Работа с семьей:** Организуйте встречу с законными представителями всех сторон конфликта.
- **Административное воздействие:** Проведите профилактическую беседу с участием администрации школы. При необходимости примените меры дисциплинарного воздействия в соответствии с Уставом школы.

4. Этап системной профилактики (долгосрочная перспектива)
Цель: предотвращение повторения инцидентов.

- **Просветительская работа:** Проведите тематические классные часы, направленные на обучение навыкам ненасильственного общения и медиации.

- **Мониторинг среды:** Усильте контроль в «зонах риска» (рекреации, раздевалки, пришкольная территория).
- **Сопровождение:** Организуйте индивидуальные коррекционные программы для участников конфликта (как для инициаторов, так и для пострадавших) под руководством психолога или социального педагога.

ГЛАВА 6. ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ: РЫЧАГИ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЬНЫМ КЛИМАТОМ

Школьный климат — это интегральный показатель качества образовательной среды. Он определяет не только академические результаты, но и психологическое благополучие всех участников процесса. Как руководителю, вам важно понимать, на какие группы факторов вы можете воздействовать напрямую, а какие — учитывать при стратегическом планировании.

Взаимосвязь факторов: эффект домино

Важно помнить: факторы не существуют изолированно. Они образуют сложную систему, где каждый элемент усиливает или ослабляет другие.

- **Материально-технические → Академические:** Плохая вентиляция вызывает дискомфорт, что снижает концентрацию и, как следствие, ведет к падению успеваемости.
- **Безопасность → Социально-психологические:** Травля (буллинг) провоцирует хронический стресс, который неизбежно приводит к отчуждению ученика от школы.
- **Социально-психологические → Академические:** Высокий уровень поддержки со стороны учителей повышает мотивацию, что напрямую конвертируется в рост образовательных результатов.
- **Внешние → Социальные и академические:** Невовлеченность родителей лишает ребенка поддержки дома, что отражается на его дисциплине и успеваемости в классе.

Вывод

Позитивный школьный климат формируется при **сбалансированном развитии всех компонентов** школьной среды. Он становится основой для академических достижений, поддерживает психическое благополучие учащихся и снижает риск деструктивных форм поведения.

Группы факторов управления

Школьный климат можно рассматривать как систему. Управление ею требует одновременной работы в нескольких направлениях: от безопасности до качества образовательного процесса.

1. Факторы безопасности: фундамент доверия

Безопасная среда — базовое условие обучения. Ваша задача — минимизировать риски и выстроить систему предсказуемых правил и понятных механизмов реагирования.

Составляющие:

- **Психологическая безопасность:** профилактика буллинга и дискриминации; доступность психологической службы и понятные маршруты обращения.
- **Дисциплинарная политика:** прозрачные, последовательные и единые для всех правила поведения.
- **Физическая безопасность:** соответствие инфраструктуры требованиям охраны труда, пожарной безопасности; регламенты контроля и наблюдения (в рамках действующих норм).

2. Академические факторы: качество образовательного процесса

Эти факторы напрямую влияют на учебные результаты и профессиональный рост коллектива.

Составляющие:

- **Управленческое лидерство:** трансляция миссии школы, открытость администрации, поддержка педагогических инициатив.
- **Качество преподавания:** внедрение современных методик, вариативность форм работы, объективность и прозрачность системы оценивания.
- **Профессиональное развитие:** условия для непрерывного обучения педагогов, обмен опытом внутри школы.
- **Мотивация учащихся:** развитие интереса к предметам и понимание практической значимости знаний.

3. Социально-психологические факторы: культура отношений

Определяют “дух” школы, уровень доверия и вовлеченность участников образовательных отношений.

Составляющие:

- **Взаимодействие «учитель — ученик»:** уважение, поддержка и педагогическая позиция.
- **Сообщество учащихся:** навыки сотрудничества; профилактика изоляции и “жесткой” групповой иерархии.
- **Инклюзивная культура:** уважение к различиям (культурным, социальным, индивидуальным).
- **Партнерство с семьей:** вовлечение родителей в жизнь школы через диалог и совместные проекты.

4. Организационные и материально-технические факторы

Создают условия, в которых становится возможной эффективная учебная и воспитательная работа.

Составляющие:

- **Эстетика и эргономика:** состояние помещений, освещение, вентиляция, зонирование (учебные зоны, зоны отдыха).
- **Инфраструктура:** оснащенность кабинетов, лабораторий, библиотек, спортивных объектов; доступность цифровых ресурсов.
- **Организация процесса:** рациональное расписание, баланс учебной и внеучебной нагрузки, эффективное распределение кадровых ресурсов.

5. Внешние факторы: контекст развития

Школа не всегда может изменить внешний контекст, но обязана учитывать его при принятии управленческих решений.

Составляющие:

- социально-экономические условия семей;
- региональные и культурные особенности;
- нормативно-правовое поле (стандарты, требования, условия финансирования);
- цифровая среда (влияние медиа и социальных сетей, доступность онлайн-ресурсов).

Алгоритм внедрения изменений: от диагностики к результату

Чтобы работа над школьным климатом не превращалась в формальность, используйте циклический управленческий подход. Климат — динамическая система, которую требуется регулярно “настраивать”.

Шаг 1. Замер (аудит)

Проведите анонимный опрос среди учеников, педагогов и (при возможности) родителей.
Основа: «Колесо школьного климата».
Дальше сектора переводятся в **индикаторы**, а индикаторы — в **вопросы анкеты / пункты наблюдения**.

Результат шага: карта текущего состояния (сектора “сильные” и “проседающие”).

Шаг 2. Фокусировка

Не меняйте всё одновременно. Выберите **1–2 сектора** с наиболее низкими показателями и сделайте их приоритетом на текущий учебный год/период.

Результат шага: короткий план “что именно улучшаем и почему”.

Шаг 3. Проектирование действий

Определите, какие решения относятся к:

- **прямому управлению** (правила, регламенты, организационные меры),
- **влиянию через коммуникацию** (ценности, культура общения, единые подходы).

Назначьте ответственных и сроки.
Для каждого сектора зафиксируйте ожидаемый результат.

Шаг 4. Обратная связь (быстрый срез)

Через 3–4 месяца проведите “быстрый срез”: короткий опрос, мини-фокус-группа или анализ индикаторов (по журналам/регламентам).

Результат шага: понимание “что стало лучше” и “что требует корректировки”.

Резюме для руководителя: «Золотое правило климата»

Климат школы всегда отражает ценности администрации. Если декларируются безопасность и уважение, но допускаются крик, унижение или игнор мнений родителей, организационные меры (правила, камеры, регламенты) не дадут устойчивого эффекта.

Ваш главный инструмент — **последовательность**:

- правило вводится — и применяется одинаково для всех;
- обещанные изменения становятся видимыми (даже в формате небольших решений: новое приветствие, единые требования на входе, понятный регламент взаимодействия).

Практическое задание для команды управления: «Карта климата»

На ближайшем совещании административной команды (завучи, психологи, социальные педагоги) выполните упражнение.

1. Распечатайте «Колесо школьного климата» (шаблон без цифр).
2. Договоритесь о шкале (например, 10-балльная): где “1” — критически проблемно, “10” — максимально благополучно.
3. Каждый участник оценивает сектора в соответствии со своим видением.
4. Наложите оценки друг на друга и выделите зоны расхождений.
5. Вопрос для обсуждения:
   «Почему оценки расходятся? На какие данные (наблюдения/анкеты/журналы) мы опираемся? Какие управленческие решения могли привести к тому, что сектор проседает?»

Пояснение: климат не “навязывается”. Он создается ежедневными решениями и единым стилем управления.

Инструментарий: как измерить «неизмеримое»

Часто руководители боятся работать с климатом, считая его субъективным. Однако управленческий принцип прост: **то, что нельзя измерить, невозможно устойчиво улучшать**.

Чтобы работа была прозрачной для учредителя и понятной для коллектива, используйте **систему индикаторов**.

Таблица: Индикаторы эффективности (KPI) школьного климата

Примечание: конкретные источники данных выбираются с учетом локальных актов школы и требований конфиденциальности.

Сектор климата	**Индикатор (что измеряем)**	**Инструмент сбора данных (пример)**
Безопасность	Количество зарегистрированных обращений/инцидентов по буллингу (за период)	Журнал инцидентов + анонимные опросы
Академический	Индекс удовлетворенности качеством уроков / понятностью оценивания	Анкетирование учащихся + анализ результатов диагностик
Социальный	Индекс вовлеченности родителей (участие + обратная связь)	Регистрация участия + опрос родителей по итогам периода
Организационный	Динамика показателей	Опрос педагогов (по

	благополучия педагогов (выгорание/удовлетворенность поддержкой)	выбранной методике) + “температура коллектива”
Отношения/культура	Показатели конфликтности и обращаемости за помощью	Данные классных руководителей/службы + краткий мониторинг

Рефлексивная практика: «Дневник управленческих решений»

Чтобы изменения стали системными, фиксируйте управленческие действия в контексте климата. Это помогает избежать реагирования только на острые конфликты.

Упражнение «Взгляд со стороны» (раз в неделю):

1. Какое мое решение на этой неделе укрепило доверие в коллективе? (например, публично поддержал педагога за эффективный подход)
2. Где я проявил непоследовательность? (например, правило было заявлено, но в практике применялось иначе)
3. Что я могу сделать на следующей неделе, чтобы снизить стресс у детей или педагогов? (например, уменьшить лишние согласования, организовать “тихую зону” в учительской)

Чек-лист «Готовность к изменениям» (для руководителя)

Перед запуском масштабных действий проверьте готовность управленческой команды.

- [ ] **Единство команды:** все заместители разделяют ключевые ценности, которые школа транслирует.
- [ ] **Ресурсная база:** есть время и люди; инициативы не перегружают педагогов.
- [ ] **Обратная связь:** работают каналы честной информации от учеников и родителей (не только “отчеты для галочки”).
- [ ] **Готовность к сопротивлению:** команда понимает, что изменения культуры требуют времени и могут вызывать временный дискомфорт.

Финальный совет: «Принцип малых побед»

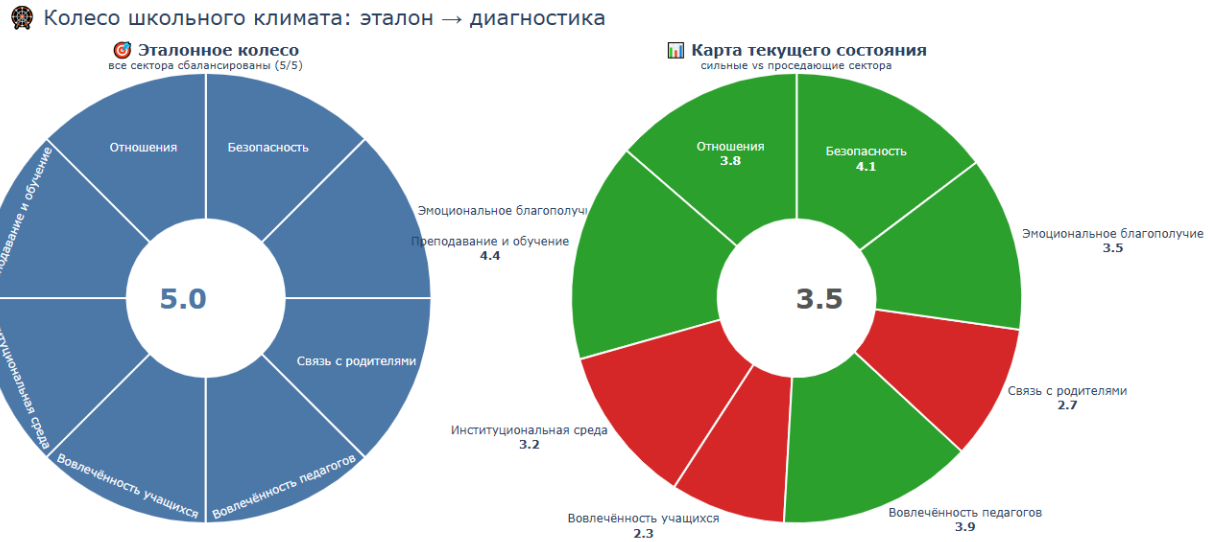
Не пытайтесь изменить школьный климат за один учебный год. Это процесс трансформации культуры.

- **Первый семестр:** диагностика и быстрые победы (устранение очевидных раздражителей: организация входа/выхода, ремонт точек напряжения, согласованные правила, новая традиция приветствия).
- **Второй семестр:** работа с глубинными процессами (изменения в оценивании, наставничество, усиление профилактики конфликтов и поддержка педагогов).

Помните: школьный климат — сумма ежедневных микровзаимодействий. Задача руководителя — задать вектор, чтобы эти взаимодействия работали на развитие, а не на выживание.

Методическая рекомендация (приложения)

Рекомендуется распечатать **«Колесо школьного климата»** и **«Таблицу индикаторов эффективности»** как отдельные приложения к пособию. Это позволит руководителям использовать их как рабочие листы на планерках и педсоветах.



Вот логика методики — от сектора до карты текущего состояния:

🔄 Цепочка: Сектор → Индикатор → Вопрос / Наблюдение

Каждый из 8 секторов **операционализируется** по одной схеме:

Сектор	**Пример индикатора**	**→ Вопрос анкеты / пункт наблюдения**
Безопасность	Частота буллинга	*«За последний месяц меня обижали/дразнили в школе…»*
Отношения	Доверие к учителю	*«Я могу обратиться к учителю, если у меня проблема»*
Преподавание и обучение	Понятность объяснений	*«Учитель объясняет так, что я всё понимаю»*
Институциональная среда	Комфорт помещений	*«Наблюдение: чистота, освещение, шум»*
Вовлечённость учащихся	Активность на уроке	*«Мне интересно на уроках»*
Вовлечённость педагогов	Удовлетворённость работой	*«Я чувствую поддержку администрации»*
Связь с родителями	Частота контактов	*«Школа регулярно информирует меня об успехах ребёнка»*
Эмоциональное благополучие	Уровень тревожности	*«В школе я чувствую себя спокойно»*

По каждому индикатору собираются баллы (обычно шкала 1–5), усредняются — и получается оценка сектора.

📊 Результат шага: Карта текущего состояния

На правой диаграмме наглядно видно:

Статус	**Сектора**	**Балл**
🟢 **Сильные**	Безопасность (4.1), Отношения (3.8), Преподавание и обучение (4.4), Вовлечённость педагогов (3.9), Эмоциональное благополучие (3.5)	≥ 3.6
🟢 **Проседающие**	Институциональная среда	< 3.6

	(3.2), **Вовлечённость учащихся (2.3)**, Связь с родителями (2.7)	

🎯 Что делать с этой картой дальше

1. **«Проседающие» сектора** становятся приоритетными — именно под них формулируются корректирующие мероприятия (например, низкая вовлечённость учащихся → пересмотр форматов уроков, проектное обучение, гибкое расписание).
2. **«Сильные» сектора** — зоны опоры, их опыт можно масштабировать.
3. После внедрения изменений — повторный замер через 3–6 месяцев, чтобы увидеть динамику колеса.

Заключение

Позитивный школьный климат формируется при сбалансированном развитии всех компонентов среды. Климат всегда отражает реальные ценности администрации. Главным инструментом руководителя остается последовательность: вводимые правила должны применяться одинаково ко всем участникам, а обещанные изменения становиться видимыми в ежедневной практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Александров Д.А.** Школьный климат: концепция и методы измерения / Д. А. Александров, В. А. Иванюшина. – Санкт-Петербург : НИУ ВШЭ, 2016. – 44 с.
2. **Баева И.А.** Психологическая безопасность образовательной среды : учебное пособие / И. А. Баева. – Москва : Экономика, 2002. – 271 с.
3. **Бочавер А.А.** Опросник «Школьный климат» : концепция и использование / А. А. Бочавер, Г. В. Соловьева // Психологическая наука и образование. – 2020. – Т. 25, № 6. – С. 5–18.
4. **Кривцова С.В.** Вместе против буллинга. Психологические аспекты работы в школе / С. В. Кривцова, Д. Н. Сафронова. – Москва : Генезис, 2022. – 160 с.
5. **Методические рекомендации** по системе обеспечения качества школьного климата в образовательных организациях [Электронный ресурс] : утв. Министерством просвещения Рос. Федерации от 22.03.2023 г. № 07-1421. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
6. **Микляева А.В.** Школьный климат: психологические аспекты анализа и формирования / А. В. Микляева, С. А. Безгодова. – Санкт-Петербург : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2018. – 156 с.
7. **Орехов А. Н.** Управленческие инструменты формирования климата в школе / А. Н. Орехов // Вестник образования. – 2021. – № 12. – С. 34–40.
8. **Синягин Ю.В.** Личностно-профессиональное развитие руководителя и его влияние на психологический климат организации / Ю. В. Синягин. – Москва : Дело, 2019. – 210 с.
9. **Ясвин В.А.** Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, моделирование, проектирование / В. А. Ясвин. – Москва : Народное образование, 2019. – 448 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	Введение …….	3
2	Глава 1. Школьный климат: почему это важно для обучения? ……	4-8
3	Глава 2. Диагностика: как понять, что происходит на самом деле? …….	9-13
4	Глава 3. Модель «Здоровая школа»: компоненты и принципы ……	14-15
5	Глава 4. Практические инструменты: как менять среду каждый день ……...	16-22
6	Глава 5. «Скорая помощь»: алгоритмы действий в кризисных ситуациях ……..	23-24
7	Глава 6. Факторы влияния: рычаги управления школьным климатом ……..	25-33
8	Заключение …….	33