



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
ОҚУ-АҒАРТУ МИНИСТРЛІГІ



НАО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
БЛАГОПОЛУЧИЯ ДЕТЕЙ «ӨРКЕН»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ СРЕДИ РОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБРАЗОВАНИЯ ПО СОЗДАНИЮ БЕЗОПАСНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ



Рекомендовано Научно–методическим советом НАО «Национальный научно-практический институт благополучия детей «ӨРКЕН» (протокол №4 от 14 апреля 2026 года)

Методические рекомендации по проведению психологической диагностики среди родителей и педагогов организаций образования по созданию безопасной образовательной среды. Методические рекомендации. – Алматы: Национальный научно-практический институт благополучия детей «Өркен», 2026. – 120 с.

Рецензенты:

1.Кандидат педагогических наук, доктор PHD Е.А.Петренко.

2.Руководитель отдела методической работы РЦПП управления образования Павлодарской области, акимата Павлодарской области, педагог-исследователь – Гессе С.В.

3.Педагог психолог, исследователь СШ № 42 – Орманова С.Ж

Настоящие методические рекомендации предназначены для **руководителей организаций образования** и направлены на формирование системного понимания психологической диагностики как инструмента создания безопасной образовательной среды.

В пособии раскрываются ключевые подходы к организации и проведению диагностической работы с родителями и педагогами, представлены практические ориентиры для руководителя. Особое внимание уделено выбору диагностического инструментария, взаимодействию с участниками образовательного процесса, алгоритму проведения диагностики и предупреждению типичных ошибок. Материалы пособия ориентированы на оказание адресной, последовательной и профессионально выверенной поддержки руководителей в создании психологически безопасной образовательной среды.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ

1

ГЛАВА 1 ПОНЯТЬ СОСТОЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

- 1.1** Безопасная образовательная среда: что важно видеть руководителю 5
- 1.2** Как увидеть состояние образовательной среды 9
- 1.3** Что показывают результаты педагогов 21
- 1.4** Что показывают результаты родителей 37
- 1.5** Что показывают результаты специалистов сопровождения и администрации 60

ГЛАВА 2 ПРИНЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- 2.1** Как анализировать результаты мониторинга 74
- 2.2** Что делать после получения результатов 79
- 2.3** Как принимать решения при выявлении рисков 82
- 2.4** Как сопровождать изменения в течение года 87

ГЛАВА 3 ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 3.1** Карты анализа результатов мониторинга 94
- 3.2** Матрицы управленческой интерпретации 97
- 3.3** Карты управленческих решений 101
- 3.4** Чек-листы для руководителя 103
- 3.5** Протоколы управленческих встреч 105
- 3.6** Практические кейсы и управленческие ситуации 110

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

116

АННОТАЦИЯ

Настоящие методические рекомендации разработаны для руководителей организаций образования, их заместителей, педагогов-психологов, социальных педагогов и других специалистов, участвующих в организации, проведении и анализе мониторинга психологически безопасной образовательной среды.

Практическая ценность пособия заключается не только в описании диагностических инструментов. Его главная задача - помочь управленческой команде правильно понять результаты мониторинга, увидеть сильные стороны образовательной среды, своевременно выявить зоны внимания и риска, а также принять управленческие решения, направленные на укрепление психологической безопасности в организации образования.

В рекомендациях представлены практические подходы к анализу результатов мониторинга педагогов, родителей, специалистов сопровождения и администрации, рассмотрены принципы их комплексной интерпретации, алгоритмы принятия управленческих решений, а также способы оценки эффективности проводимых изменений.

Отдельное внимание уделено практическому инструментарию руководителя. В пособие включены карты анализа результатов, матрицы интерпретации, маршруты управленческих действий, чек-листы, протоколы рабочих встреч и практические кейсы, которые могут использоваться в повседневной работе управленческой команды.

Для кого предназначено пособие

Кому адресовано	Что поможет сделать пособие
Руководителю организации образования	Комплексно оценивать состояние образовательной среды, определять приоритеты и принимать обоснованные управленческие решения.
Заместителю руководителя	Координировать проведение мониторинга, анализировать результаты и организовывать реализацию управленческих решений.
Педагогу-психологу	Интерпретировать результаты диагностики, готовить аналитические материалы и участвовать в разработке рекомендаций для администрации.
Социальному педагогу и специалистам сопровождения	Выявлять риски, участвовать в их анализе и планировании совместных мер сопровождения.
Управленческой команде организации образования	Выстроить единый подход к проведению мониторинга, анализу данных, реализации решений и оценке их эффективности.

Главная цель методических рекомендаций - помочь руководителю увидеть реальное состояние психологически безопасной образовательной среды, своевременно выявлять факторы риска и использовать результаты мониторинга как основу для принятия эффективных управленческих решений и последовательного совершенствования образовательной среды.

ВВЕДЕНИЕ

О чём это пособие

Психологически безопасная образовательная среда не возникает сама по себе. Она формируется каждый день - в том, как выстраиваются отношения между педагогами и обучающимися, насколько открытым остается диалог с родителями, чувствуют ли педагоги поддержку администрации, могут ли специалисты сопровождения своевременно оказать помощь и как руководитель реагирует на первые сигналы неблагополучия.

Оценить состояние образовательной среды только по количеству жалоб, конфликтов или проведённых мероприятий невозможно. Нередко внешне благополучная школа сталкивается с эмоциональным выгоранием педагогов, снижением доверия родителей, высокой тревожностью обучающихся или перегрузкой специалистов сопровождения. Такие изменения становятся заметны только благодаря системному мониторингу.

Однако получить результаты мониторинга - лишь первый шаг. Не менее важно правильно их понять, определить причины выявленных рисков и принять управленческие решения, которые действительно помогут улучшить образовательную среду. Именно на этом этапе у руководителей чаще всего возникают вопросы.

Что означает низкий показатель психологической безопасности - и что с этим делать?

Почему педагоги показывают высокое выгорание, а родители - высокое доверие к школе?

Как выстроить приоритеты, если проблем несколько?

Как убедиться, что принятые меры дают результат?

Как использовать данные мониторинга в работе с управлением образования и ЦПП?

Настоящие методические рекомендации рассматривают мониторинг психологически безопасной образовательной среды не как разовую диагностическую процедуру, а как инструмент управления. Его главная ценность заключается не в подготовке отчета, а в возможности своевременно увидеть изменения, определить направления развития и принимать обоснованные управленческие решения.

В первой главе рассматриваются основные подходы к пониманию психологически безопасной образовательной среды, раскрываются принципы мониторинга, его участники и возможности диагностических инструментов.

Во второй главе представлены рекомендации по анализу результатов мониторинга, определению зон стабильности, внимания и риска, выбору управленческих решений, а также организации сопровождения изменений в течение учебного года.

Третья глава содержит практический инструментарий для руководителя и управленческой команды: карты анализа результатов, матрицы интерпретации, алгоритмы принятия решений, чек-листы, протоколы рабочих встреч и практические кейсы.

Цель пособия

Помочь руководителям организаций образования и управленческим командам использовать результаты мониторинга

психологически безопасной образовательной среды как основу для принятия обоснованных управленческих решений, своевременного выявления рисков и последовательного совершенствования образовательной среды в интересах всех участников образовательного процесса.

ГЛАВА 1

ПОНЯТЬ СОСТОЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

Любые управленческие решения будут эффективными только тогда, когда они основаны на понимании реальной ситуации. Поэтому работа с результатами мониторинга всегда начинается с ответа на главный вопрос:

Что сегодня происходит в образовательной среде организации образования и какие процессы требуют внимания руководителя?

Получить этот ответ только по количеству жалоб, конфликтов или проведенных мероприятий невозможно. Внешне спокойная ситуация не всегда означает благополучие. За ней могут скрываться эмоциональное выгорание педагогов, снижение доверия родителей, рост тревожности обучающихся или перегрузка специалистов сопровождения. Именно мониторинг помогает увидеть эти изменения своевременно и оценить их объективно.

Важно понимать, что мониторинг – это не сбор данных ради отчета. Его основная задача - предоставить руководителю достоверную информацию о состоянии образовательной среды, определить ее сильные стороны, выявить зоны внимания и риска, а также создать основу для принятия обоснованных управленческих решений.

В этой главе рассматриваются основные ориентиры психологически безопасной образовательной среды, участники мониторинга и возможности диагностических инструментов. Особое внимание уделено тому, какую управленческую информацию дают результаты педагогов, родителей, специалистов сопровождения и администрации, а также как объединить эти данные в единую картину состояния организации образования.

1.1 Безопасная образовательная среда: что важно видеть руководителю

Представьте: руководитель получил результаты мониторинга. Педагоги показывают средний уровень удовлетворенности. Родители -высокий уровень доверия. Обучающиеся -высокий уровень тревожности. Что это означает? Откуда такое расхождение? И что с этим делать?

Что такое психологически безопасная образовательная среда

Психологически безопасная образовательная среда -это такие условия в организации образования, при которых обучающиеся, педагоги и родители чувствуют уважительное отношение, могут открыто взаимодействовать, обращаться за помощью и быть уверенными, что их услышат и поддержат.

Безопасная образовательная среда не означает отсутствие трудностей, конфликтов или разногласий. Она проявляется в том, насколько своевременно школа замечает возникающие риски, как реагирует на них и какие условия создает для сохранения благополучия всех участников образовательного процесса.

Для руководителя психологически безопасная образовательная среда -это прежде всего объект управления. Ее невозможно оценить только по количеству обращений или конфликтных ситуаций. Гораздо важнее понимать, что происходит внутри коллектива, как чувствуют себя педагоги, доверяют ли родители организации образования, готовы ли обучающиеся обращаться за помощью и насколько эффективно работает система психолого-педагогического сопровождения.

Именно поэтому мониторинг психологически безопасной образовательной среды становится одним из инструментов современного управления. Он позволяет увидеть не отдельные события, а общую картину состояния образовательной среды, определить сильные стороны, выявить зоны внимания и своевременно предупредить развитие рисков.

Что важно помнить руководителю

Мониторинг проводится не для контроля отдельных работников и не для поиска виновных. Его задача -помочь увидеть процессы, которые влияют на качество образовательной среды, и принять решения, способствующие их улучшению.

Результаты мониторинга позволяют руководителю:

- Своевременно выявлять зоны внимания и риска;
- понимать причины возникающих трудностей;
- принимать обоснованные управленческие решения;
- оценивать эффективность принятых мер;
- выстраивать взаимодействие с педагогами, родителями и специалистами сопровождения на основе объективных данных.

Почему мониторинг необходим руководителю

Без регулярного мониторинга управленческие решения чаще принимаются на основе отдельных обращений, личных впечатлений или уже возникших проблем. В такой ситуации существует риск увидеть последствия, но не заметить причины их появления.

Мониторинг помогает перейти от реагирования на отдельные случаи к системному управлению образовательной средой. Он позволяет своевременно увидеть изменения, определить направления, требующие внимания, и оценить, насколько принятые решения действительно улучшают ситуацию.

Если мониторинг не проводится	Если мониторинг проводится системно
Проблемы становятся заметны только после возникновения конфликтных ситуаций.	Риски выявляются на ранних этапах, когда их еще можно предупредить.
Решения принимаются на основе отдельных обращений или субъективных оценок.	Управленческие решения основываются на объективных данных мониторинга.
Сложно оценить эффективность принятых мер.	Есть возможность отслеживать изменения и своевременно корректировать работу.
Снижается доверие к принимаемым решениям.	Повышается открытость управления и доверие участников образовательного процесса.

Почему мониторинг важен для управленческой команды

Мониторинг помогает руководителю и команде не угадывать состояние школы, а видеть его через данные. При этом данные не заменяют управленческое мышление. Они только показывают, где нужно смотреть внимательнее.

Если у педагогов снижается защищенность, важно проверить стиль коммуникации, практику обратной связи, распределение нагрузки и возможность открыто говорить о трудностях. Если родители ниже оценивают доверие к школе, нужно посмотреть, насколько понятны каналы общения, как школа реагирует на обращения и не возникает ли информационный разрыв. Если специалисты сопровождения показывают высокий уровень напряжения, руководителю важно понять, не оказалось ли на них переложено слишком много задач, которые требуют решений всей управленческой команды.

В этом смысле мониторинг не дает готового ответа. Он помогает задать правильный вопрос.

От результата мониторинга к управленческому вопросу

Что показал мониторинг	Поверхностный вывод	Более точный управленческий вопрос
У педагогов снижается комфортность	Коллектив устал	Какие условия в работе усиливают напряжение и что можно изменить в ближайший месяц
У педагогов высокий уровень выгорания	Нужно провести тренинг	Что в нагрузке, отчетности, коммуникации или распределении обязанностей приводит к истощению

Родители ниже оценивают доверие к школе	Родители недовольны	Где нарушается связь между школой и семьей, какие решения школа не объясняет или объясняет поздно
Специалисты сопровождения перегружены	Психологу нужна помощь	Какие задачи система перекладывает на службу сопровождения и что должна взять на себя управленческая команда
Администрация не видит проблем, а участники показывают напряжение	Данные противоречивы	Какие сигналы не доходят до управленческого уровня и почему люди не говорят о них открыто
Показатели средние, но жалоб нет	Ситуация нормальная	Не является ли средний уровень ранним сигналом скрытого напряжения

Такая таблица нужна руководителю как рабочая опора. Она помогает не спешить с выводами и не подменять управленческое решение формальным мероприятием.

1.2 Как увидеть состояние образовательной среды

Понять реальное состояние образовательной среды невозможно, опираясь на мнение только одной группы участников. Даже самые объективные результаты диагностики отражают лишь часть общей

картины. Поэтому мониторинг психологически безопасной образовательной среды строится на комплексном подходе, объединяющем данные разных участников образовательного процесса.

Каждая группа респондентов позволяет увидеть образовательную среду со своей стороны. Педагоги оценивают условия профессиональной деятельности, психологическую защищенность и эмоциональное состояние. Родители отражают уровень доверия к организации образования, ощущение безопасности ребенка и качество взаимодействия со школой. Специалисты сопровождения помогают выявить особенности функционирования системы психолого-педагогической поддержки, а администрация оценивает организационные процессы и эффективность управленческих решений.

Важно понимать, что сами по себе результаты отдельных методик не дают полного представления о состоянии образовательной среды. Только сопоставление данных разных участников позволяет увидеть устойчивые тенденции, определить сильные стороны, своевременно выявить зоны внимания и риска, а также понять причины возникающих трудностей.

Именно поэтому мониторинг рассматривается не как разовая диагностика, а как непрерывный управленческий процесс. Он включает планирование, проведение исследования, анализ результатов, принятие управленческих решений, реализацию необходимых мер и последующую оценку изменений. Такой подход позволяет не только фиксировать текущее состояние образовательной среды, но и последовательно совершенствовать ее на протяжении всего учебного года.

Психологически безопасная образовательная среда не создается сама по себе. Она является результатом ежедневных управленческих решений, которые принимаются в организации образования. Именно поэтому ее состояние должно находиться в постоянном поле внимания руководителя и управленческой команды.

От того, как организована работа школы, зависит не только качество образовательного процесса, но и эмоциональное благополучие обучающихся, педагогов и других участников образовательных отношений. Даже сильный педагогический коллектив не сможет эффективно работать в условиях постоянной перегрузки, недостатка поддержки, неясных правил взаимодействия или дефицита доверия.

Безопасная образовательная среда формируется через множество ежедневных решений: справедливое распределение нагрузки, уважительное взаимодействие в коллективе, открытые каналы обратной связи, своевременное реагирование на возникающие трудности, поддержку педагогов и специалистов сопровождения, понятные для родителей механизмы обращения за помощью и прозрачность принимаемых управленческих решений.

Важно помнить, что психологическая безопасность не является сферой ответственности только педагога-психолога или специалистов сопровождения. Их задача - помочь выявить риски, провести диагностику, проанализировать результаты и предложить профессиональные рекомендации. Однако создание условий, в которых эти риски предупреждаются или своевременно устраняются, относится к компетенции руководителя и управленческой команды.

Именно поэтому результаты мониторинга должны становиться предметом совместного обсуждения администрации, заместителей

руководителя, методистов и специалистов сопровождения. Только такой подход позволяет принимать своевременные управленческие решения, укреплять доверие участников образовательного процесса и последовательно развивать психологически безопасную образовательную среду.

Таблица 1. Управленческие ориентиры безопасной образовательной среды

Управленческий ориентир	Как проявляется в образовательной среде	На что важно обратить внимание руководителю
Психологическая защищенность участников	Обучающиеся, педагоги и родители чувствуют уважительное отношение, могут открыто высказывать мнение и обращаться за помощью	Не появляются ли ситуации, когда участники предпочитают молчать, избегают обсуждения проблем или опасаются негативных последствий после обращения
Психологическая комфортность	В школе сохраняется спокойная и доброжелательная атмосфера, взаимодействие строится на уважении и сотрудничестве	Не усиливаются ли эмоциональное напряжение, усталость, тревожность, раздражительность или стремление избегать общения
Удовлетворенность образовательной средой	Участники положительно оценивают условия	Сохраняется ли доверие к установленным

		обучения, работы и взаимодействия в школе	правилам, организации работы и принимаемым решениям
Доверие к управленческим решениям	к	Участники понимают порядок принятия решений, знают способы обратной связи и видят результаты своих обращений	Насколько открыта система взаимодействия, своевременно ли рассматриваются обращения и чувствуют ли участники, что их мнение учитывается
Профессиональное благополучие педагогов		Педагоги сохраняют профессиональную мотивацию, работоспособность и готовность к сотрудничеству	Не становится ли эмоциональная перегрузка устойчивой, не усиливаются ли признаки профессионального выгорания
Эффективность службы психолого-педагогического сопровождения		Специалисты сопровождения своевременно оказывают помощь и работают во взаимодействии с администрацией и педагогами	Достаточно ли ресурсов у службы сопровождения, не выполняет ли она задачи, требующие управленческих решений
Партнерство с родителями	с	Родители знают, как взаимодействовать со школой, получают обратную	Совпадает ли представление школы о качестве взаимодействия с тем, как его

	связь и участвуют в решении вопросов, связанных с благополучием ребенка	оценивают родители, сохраняется ли доверие к организации образования
--	---	--

Представленные ориентиры позволяют руководителю оценивать не отдельные показатели, а общее состояние психологически безопасной образовательной среды. Если один или несколько ориентиров начинают ухудшаться, важно не искать виновных, а определить причины изменений и своевременно принять управленческие решения. Именно такой подход позволяет предупреждать развитие рисков и последовательно укреплять психологическую безопасность организации образования.

Кейс для руководителя

В небольшой сельской школе внешне все выглядит спокойно. Жалоб почти нет, педагоги давно работают вместе, родители редко обращаются к администрации. По документам школа стабильна.

После мониторинга выясняется, что у педагогов средний уровень комфортности и повышенные признаки выгорания. Родители в целом доверяют школе, но часть из них отмечает тревогу детей перед контрольными и нежелание обращаться к отдельным педагогам. Специалист сопровождения сообщает, что к нему часто приходят с вопросами, которые на самом деле связаны не с индивидуальными проблемами детей, а с общей усталостью и напряжением в коммуникации.

Выводы по кейсу

На первый взгляд школа производит впечатление спокойной и благополучной. Однако результаты мониторинга показывают, что отсутствие жалоб не всегда означает отсутствие проблем. Часть трудностей остается незаметной и постепенно начинает влиять на психологическую безопасность образовательной среды.

Повышенные признаки профессионального выгорания педагогов свидетельствуют о накопившейся эмоциональной нагрузке. В таком состоянии даже опытный учитель может становиться менее терпеливым, чаще использовать формальный стиль общения, реже замечать эмоциональное состояние детей и менее эффективно оказывать поддержку.

Тревога обучающихся перед контрольными работами и нежелание обращаться к отдельным педагогам указывают на наличие психологических барьеров во взаимодействии. Для ребенка важна не только объективная справедливость педагога, но и ощущение, что его готовы выслушать, понять и поддержать без осуждения.

Информация специалиста сопровождения подтверждает, что многие обращения детей являются следствием не индивидуальных психологических трудностей, а общего эмоционального напряжения в школьной среде. Это означает, что часть проблем необходимо решать не только через индивидуальное сопровождение ребенка, но и через изменение особенностей взаимодействия внутри педагогического коллектива.

В данной ситуации приоритетной задачей руководителя становится не поиск виновных, а укрепление психологически безопасной образовательной среды. Необходимо организовать работу по профилактике эмоционального выгорания педагогов, развитию культуры уважительного общения, снижению избыточного

стрессового воздействия на обучающихся и созданию условий, при которых ребенок сможет без опасений обратиться за помощью к любому взрослому в школе. Кейс показывает, что мониторинг позволяет увидеть скрытые процессы, которые невозможно выявить только по количеству жалоб или формальным показателям. Именно такие данные становятся основанием для принятия своевременных управленческих решений, направленных на сохранение благоприятного психологического климата и повышение качества образовательной среды.



НЕ ЖДАТЬ КРИЗИСА

Средний уровень, усталость педагогов, молчание родителей, перегруз специалиста сопровождения - всё это тоже сигналы. Чем раньше замечено напряжение, тем меньше ресурсов потребуется на его коррекцию.

Безопасная образовательная среда требует внимания не только тогда, когда уже появились жалобы, конфликты или резкое снижение показателей. Средний уровень, усталость педагогов, молчание родителей, перегруз специалиста сопровождения и расхождение оценок разных участников тоже являются сигналами.

Управленческая команда выигрывает время, если реагирует на такие сигналы заранее. Чем раньше замечено напряжение, тем меньше ресурсов потребуется для его коррекции.

Участники мониторинга психологически безопасной образовательной среды

Мониторинг строится на принципе комплексной оценки. Каждая группа участников помогает увидеть образовательную среду с разных сторон, поэтому только их совокупные результаты позволяют получить объективную картину состояния организации образования.

Участники мониторинга	Кто принимает участие	Что позволяют увидеть результаты
Педагогические работники	Педагоги, классные руководители, педагоги дополнительного образования	Уровень психологической защищенности, эмоционального благополучия, профессионального выгорания, удовлетворенности условиями труда и особенностей взаимодействия в коллективе.
Обучающиеся	Обучающиеся 5–11 классов (в соответствии с применяемыми методиками)	Ощущение психологической безопасности, эмоционального комфорта, отношения со сверстниками и педагогами, наличие факторов, вызывающих тревогу или напряжение.

Родители (законные представители)	Родители обучающихся, участвующих в мониторинге	Уровень доверия к организации образования, восприятие безопасности ребенка, качество взаимодействия со школой и степень вовлеченности семьи в образовательный процесс.
Специалисты сопровождения и администрация	Педагоги- психологи, социальные педагоги, заместители руководителя, руководитель организации образования	Состояние системы психолого- педагогического сопровождения, профессиональный ресурс специалистов, эффективность управленческих процессов и особенности организации образовательной среды.

Ни одна группа участников не дает полного представления о состоянии образовательной среды. Только сопоставление результатов педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации позволяет увидеть сильные стороны, выявить зоны внимания и определить направления дальнейших управленческих решений.

Принципы проведения мониторинга

Эффективность мониторинга зависит не только от выбранных диагностических инструментов, но и от соблюдения единых принципов его проведения. Именно они позволяют получить достоверные результаты, сохранить доверие участников образовательного процесса и использовать данные для принятия обоснованных управленческих решений.

Добровольность и конфиденциальность. Участие в мониторинге осуществляется добровольно. Все результаты обрабатываются в обобщенном и обезличенном виде и не используются для оценки деятельности конкретных работников или обучающихся.

Регулярность. Мониторинг рекомендуется проводить систематически, не реже одного раза в учебный год. Для оценки эффективности принимаемых мер целесообразно проводить его дважды - в начале и в конце учебного года.

Комплексность. Оценка образовательной среды строится на данных всех участников образовательного процесса. Только сопоставление результатов педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации позволяет получить объективную картину.

Практическая направленность. Результаты мониторинга должны становиться основой для принятия управленческих решений. Диагностика имеет ценность только тогда, когда ее результаты помогают совершенствовать образовательную среду.

Открытость и обратная связь. После завершения мониторинга участники образовательного процесса должны быть ознакомлены с его основными итогами и понимать, какие решения будут приняты по результатам исследования.

Количественные и качественные методы мониторинга

Для получения объективной информации мониторинг сочетает количественные и качественные методы исследования. Каждый из них решает свою задачу, а их совместное использование позволяет не только увидеть проблему, но и понять причины ее возникновения.

Количественные методы	Качественные методы
Стандартизированные диагностические методики, опросники и анкеты. Позволяют получить объективные показатели, сравнить результаты разных групп участников и оценить изменения в динамике.	Наблюдение, интервью, фокус-группы, анализ обращений, экспертные обсуждения. Позволяют объяснить причины полученных результатов и определить факторы, влияющие на состояние образовательной среды.
Примеры: методика И.А. Баженовой, методика К. Маслач (в адаптации Н.Е. Водопьяновой), методика В.И. Чиркова и др.	Примеры: беседы с педагогами, интервью со специалистами сопровождения, встречи с родителями, анализ обращений и наблюдение за школьной практикой.

Мониторинг проводится не для поиска виновных и не для контроля отдельных участников образовательного процесса. Его главная цель - своевременно выявить сильные стороны, определить зоны внимания и риска, а также создать основу для принятия

управленческих решений, направленных на развитие психологически безопасной образовательной среды.

Этический принцип проведения мониторинга

Результаты мониторинга никогда не используются для административных взысканий или оценки конкретных педагогов. Единственная цель данных - улучшение условий среды для всех участников образовательного процесса.

1.3 Что показывают результаты педагогов

Педагоги являются одной из ключевых групп участников мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Именно их результаты помогают понять, насколько благоприятны условия профессиональной деятельности, сохраняются ли эмоциональные ресурсы коллектива и не появляются ли факторы, которые могут повлиять на качество образовательного процесса.

Важно помнить, что состояние педагогического коллектива напрямую отражается на психологическом благополучии обучающихся. Педагог, который чувствует поддержку, уважение и уверенность в своей профессиональной деятельности, создает такую же атмосферу в работе с детьми. Напротив, эмоциональное истощение, хроническая перегрузка и отсутствие поддержки постепенно снижают качество взаимодействия с обучающимися и увеличивают риски возникновения напряжения в образовательной среде.

Поэтому результаты педагогов необходимо рассматривать не как оценку отдельных работников, а как показатель состояния

образовательной организаций **Педагогический блок мониторинга**
как индикатор состояния школы

Инструменты для педагогов

В мониторинге педагогического блока используются три взаимодополняющих инструмента. Каждый из них отвечает на свой управленческий вопрос.

Инструменты педагогического блока мониторинга

Инструмент	Что выявляет	Управленческий вопрос
Шкала ПБОС И.А. Баевой (педагоги)	Защищённость, комфортность, удовлетворённость образовательной средой	Воспринимает ли коллектив школу как безопасное профессиональное пространство?
МВИ К. Маслач и С. Джексон	Эмоциональное истощение, деперсонализация, снижение эффективности	Не работает ли коллектив на пределе профессионального ресурса?
Методика В.В. Бойко	Фазы и симптомы эмоционального выгорания	На каком этапе формируется выгорание и какие меры нужны сейчас?

Эти инструменты не дублируют друг друга. Шкала И.А. Баевой показывает, как педагог воспринимает школьную среду. МВИ помогает

увидеть выраженность профессионального выгорания. Методика В.В. Бойко раскрывает, на каком этапе находится процесс эмоционального истощения и какие симптомы уже сформировались.

Если использовать только одну методику, управленческая картина будет неполной. Например, педагог может низко оценивать комфортность среды из-за реального управленческого напряжения. Но он может давать такие же низкие оценки и потому, что находится в глубоком состоянии выгорания. Управленческое решение в этих двух случаях будет разным.

Шкала психологической безопасности образовательной среды И.А. Басовой для педагогов

Шкала И.А. Басовой позволяет увидеть, как педагоги воспринимают образовательную среду изнутри. Для руководителя это особенно важно, потому что педагогический коллектив часто продолжает работать даже тогда, когда ресурс уже снижается. Внешне школа может оставаться стабильной, уроки проводятся, мероприятия идут, документация сдается. Но внутри коллектива может накапливаться усталость, напряжение и недоверие.

Методика помогает увидеть три основных измерения.

Психологическая защищенность показывает, чувствует ли педагог себя свободным от давления, унижения, несправедливого отношения, публичной критики, скрытой агрессии или страха высказать мнение.

Психологическая комфортность отражает эмоциональное состояние педагога в школе. Здесь важно не только настроение, но и ощущение спокойствия, поддержки, возможности работать без постоянного внутреннего напряжения.

Психологическая удовлетворенность показывает, насколько педагог принимает условия работы, отношения в коллективе, стиль взаимодействия и возможности профессионального развития.

Для управленческой команды эти три шкалы дают не просто психологическое описание коллектива. Они показывают, какие условия школьной жизни поддерживают педагогов, а какие постепенно снижают их устойчивость.

Как читать результаты шкалы И.А. Баевой у педагогов

Шкала	Что показывает	Возможный управленческий сигнал	Что проверить в школе
Защищенность	Насколько педагог чувствует себя свободным от давления, унижения, несправедливого отношения	В коллективе может быть страх ошибки, публичной критики или небезопасной обратной связи	Стиль совещаний, форму замечаний, распределение ответственности, возможность говорить о трудностях
Комфортность	Насколько педагогу эмоционально спокойно	Может накапливаться усталость, тревожность,	Нагрузку, расписание, отчетность, частоту

	работать в школе	раздражение или избегание общения	срочных поручений, эмоциональный фон коллектива
Удовлетворенность	Насколько педагог принимает условия работы и видит смысл в профессиональной среде	Может снижаться включенность, доверие к решениям, готовность участвовать в развитии школы	Условия труда, признание вклада, участие педагогов в обсуждении решений, понятность требований

Главное правило для управленческой команды состоит в том, что низкий показатель не должен становиться поводом для обвинения. Он показывает направление, где нужно внимательнее посмотреть на условия работы.

Если снижена защищенность, не стоит сразу говорить о конфликтности педагогов. Лучше проверить, есть ли в школе практика публичных замечаний, неясные требования, страх быть наказанным за ошибку, напряжение в отношениях с администрацией или родителями.

Если снижена комфортность, важно не ограничиваться фразой о профессиональной усталости. Иногда за этим стоит перегруз, частые изменения задач, отсутствие времени на восстановление или ощущение, что педагог всегда должен «справляться сам».

Если снижена удовлетворенность, руководителю важно понять, не потерял ли коллектив ощущение влияния на школьную жизнь. Педагоги могут продолжать выполнять задачи, но не чувствовать, что их мнение что-то меняет.

МБИ К. Маслач и С. Джексон

Методика МБИ помогает увидеть профессиональное выгорание через три компонента. Для управленческой команды она важна потому, что выгорание влияет не только на самочувствие педагогов, но и на качество образовательной среды.

Эмоциональное истощение показывает, что педагог теряет ресурс. Он может продолжать работать, но уже не восстанавливается после нагрузки.

Деперсонализация проявляется в эмоциональной отстраненности, формальном отношении, раздражительности или циничном восприятии детей, родителей и коллег. Именно этот компонент особенно важен для темы психологической безопасности, потому что дети и родители быстро чувствуют холодность, безразличие и обесценивание.

Снижение профессиональной эффективности показывает, что педагог перестает видеть результат своей работы, теряет уверенность и смысл профессионального вклада.

Компоненты выгорания по МБИ и управленческое значение

Компонент	Как может проявляться в школе	Что это означает для управления
Эмоциональное истощение	Педагог устает быстрее, тяжелее	Нужно проверить нагрузку, отчетность,

	включается в работу, чаще говорит о перегрузе, избегает дополнительных задач	распределение поручений, возможность восстановления
Деперсонализация	Появляется формальность, раздражение, дистанция в общении с детьми и родителями	Нужно не обвинять педагога, а оценить, не стал ли перегруз фактором небезопасного взаимодействия
Снижение профессиональной эффективности	Педагог не видит смысла усилий, сомневается в результате работы, меньше проявляет инициативу	Нужно укреплять профессиональную поддержку, наставничество, признание вклада, методическую помощь

МВІ не нужно читать как «приговор» педагогу. Это не инструмент для персонального давления. Для руководителя это способ увидеть, где педагогический коллектив начинает терять ресурс и где нужны не формальные мероприятия, а изменение условий работы.

ВАЖНО ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ



Выгорание педагога - не личная слабость. Это сигнал о состоянии нагрузки, поддержки и коммуникации. Если выгорание становится массовым,

реагировать нужно не только консультациями, но и организационными решениями.

Методика В.В. Бойко

Методика В.В. Бойко помогает увидеть, как развивается эмоциональное выгорание. Ее ценность для управления в том, что она показывает не только итоговое состояние, но и стадию процесса.

Если МВІ показывает выраженность выгорания, то методика Бойко помогает понять, где именно находится педагог или группа педагогов. Напряжение только формируется, уже идет сопротивление стрессу или наступило истощение.

Для руководителя это важно, потому что меры на разных этапах должны быть разными. На раннем этапе может быть достаточно пересмотра нагрузки, поддержки, профилактических встреч, изменения формата коммуникации. На этапе истощения нужны более серьезные меры, индивидуальное сопровождение и управленческое снижение факторов давления.

Фазы выгорания по В.В. Бойко и управленческие действия

Фаза	Как это может выглядеть	Что важно сделать руководителю
Напряжение	Педагог острее реагирует на трудности, тревожится, чувствует неудовлетворенность, боится ошибок	Не ждать ухудшения, проверить нагрузку, дать возможность обсудить трудности, снизить неопределенность требований

Резистенция	Педагог эмоционально закрывается, работает формально, сокращает контакты, раздражается по мелочам	Увидеть это как защитную реакцию, а не как нежелание работать. Пересмотреть нагрузку и формат поддержки
Истощение	Педагог работает на автомате, теряет интерес, испытывает глубокую усталость и отстраненность	Срочно подключить индивидуальное сопровождение, снизить перегруз, ограничить дополнительные поручения, оценить риски для класса

Этот инструмент особенно полезен тогда, когда школа хочет не только зафиксировать уже выраженное выгорание, но и увидеть его ранние признаки. Чем раньше управленческая команда замечает фазу напряжения, тем больше шансов предотвратить более тяжелое состояние.

Как данные педагогов помогают руководителю

Результаты педагогического блока нужно читать в связке. По отдельности каждая методика показывает только часть картины. Вместе они дают более точное понимание.

Таблица 8. Сочетание результатов педагогического блока

Сочетание данных	Что это может означать	Первое управленческое действие
-------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

Показатели Боевой снижены, МВІ и Бойко показывают выраженное выгорание	Коллектив воспринимает среду как напряженную и одновременно теряет профессиональный ресурс	Начать с анализа нагрузки, совещаний, отчетности, распределения поручений
Баева показывает стабильную среду, но МВІ фиксирует выгорание	Внешне среда воспринимается приемлемо, но ресурс коллектива снижается	Не успокаиваться общим результатом, запустить профилактику выгорания и поддержку педагогов
Защищенность снижена, но выгорание не выражено	Проблема может быть связанат не с истощением, а с управленческой коммуникацией или отношениями в коллективе	Проверить стиль обратной связи, возможность открытого разговора, конфликты и неформальные напряжения
Комфортность снижена, при этом Бойко показывает фазу напряжения	Усталость уже начинает превращаться в устойчивое	Провести управленческое обсуждение причин, пересмотреть

	эмоциональное напряжение	срочные поручения и перегруз
Удовлетворенность снижена, но ресурс педагогов пока сохранен	Коллектив еще справляется, но может не видеть смысла или влияния на решения	Усилить участие педагогов в обсуждении изменений, признание вклада и прозрачность решений

Эта таблица особенно важна для руководителя небольшой школы. В сельской организации образования часто нет возможности проводить много дополнительных исследований. Поэтому важно уметь читать уже имеющиеся данные так, чтобы они сразу помогали выбрать первые действия.

Мини-кейс

В сельской школе педагогический коллектив небольшой. Многие педагоги работают давно, знают семьи, участвуют почти во всех школьных мероприятиях и часто берут на себя больше, чем формально предусмотрено.

По результатам мониторинга шкала И.А. Баевой показывает средний уровень комфортности и удовлетворенности. Защищенность остается относительно стабильной. МВИ фиксирует эмоциональное истощение у значительной части педагогов. По методике Бойко у нескольких педагогов формируется фаза напряжения.

На первый взгляд можно сделать спокойный вывод. Среда не выглядит небезопасной, острых конфликтов нет, жалоб немного. Но управленческое чтение будет другим. Коллектив не боится школы и не

воспринимает ее как враждебную, но работает на пределе ресурса. Если ничего не менять, через некоторое время это может проявиться в раздражительности, снижении качества общения с детьми, конфликтности с родителями и росте текучести.

Первое решение в такой ситуации не должно быть сложным. Руководитель может начать с трех действий. Посмотреть, какие поручения можно снять или перераспределить. Изменить формат совещаний, чтобы они были короче и практичнее. Ввести понятное правило, что срочные задачи не должны становиться ежедневной нормой.

Такой кейс показывает важную мысль. Иногда безопасная среда не рушится из-за конфликта. Она постепенно слабеет из-за усталости, которая слишком долго считается нормой.

Как не ошибиться при чтении педагогических данных

Педагогические данные требуют аккуратности. Их нельзя читать как личные характеристики работников. Если педагог низко оценивает среду, это не всегда означает недовольство руководством. Если педагог показывает признаки выгорания, это не повод считать его слабым специалистом. Если коллектив дает средние оценки, это не всегда спокойная зона.

Нужно смотреть на данные как на сигналы состояния профессиональной среды.

Таблица 9. Типичные ошибки при чтении педагогического блока

Ошибка	Почему это опасно	Как читать точнее
Считать низкие оценки жалобами педагогов	Руководитель может занять защитную	Читать низкие оценки как сигнал о процессах,

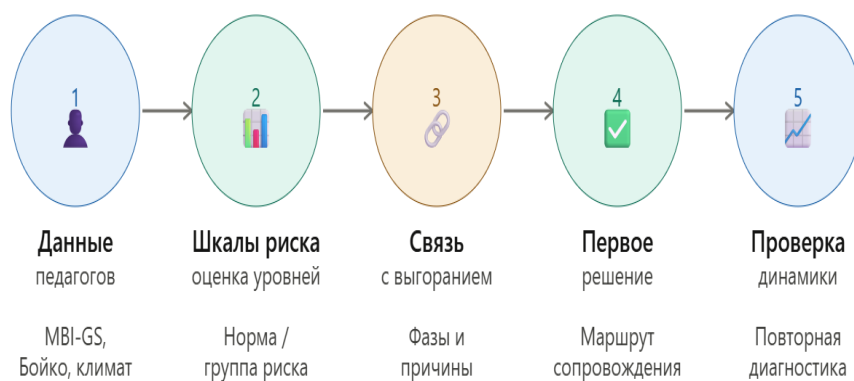
	позицию и потерять смысл данных	которые нужно проверить
Реагировать только тренингом	Тренинг не решит проблему, если причина в нагрузке, давлении или непрозрачности решений	Сначала понять причину, затем выбирать формат поддержки
Игнорировать средний уровень	Средний уровень может быть ранним сигналом напряжения	Смотреть, по каким шкалам средний уровень повторяется и как он связан с выгоранием
Обсуждать персональные результаты	Это разрушает доверие и делает следующие ответы формальными	Использовать только обобщенные данные и индивидуальную помощь без публичности
Перекладывать проблему на педагога- психолога	Состояние педагогической среды зависит от управленческих решений	Сохранять ответственность управленческой команды за условия работы

Что делать управленческой команде после получения педагогических данных

После получения результатов не нужно сразу готовить большой план мероприятий. Сначала важно пройти короткий управленческий маршрут.

Первые действия после анализа педагогического блока

Шаг	Что делает управленческая команда	Результат
1	Сматривает общую картину по трем инструментам	Понимает, где стабильность, где внимание, где риск
2	Выделяет шкалы, которые просели сильнее всего	Видит конкретные точки напряжения
3	Проверяет связь между ПБОС и выгоранием	Понимает, проблема в среде, ресурсе или в их сочетании
4	Обсуждает причины без персональных обвинений	Формирует рабочие гипотезы
5	Выбирает 2-3 первых действия	Не расплывается на большой формальный план
6	Назначает ответственных и сроки	Переводит данные в управленческую работу
7	Возвращается к динамике	Проверяет, изменилось ли состояние коллектива



Управленческий вывод по разделу

Педагогический блок мониторинга помогает увидеть внутреннее состояние школы. Он показывает не только настроение коллектива, но и то, насколько педагогам безопасно, комфортно и ресурсно работать в данной образовательной среде.

Для управленческой команды важно читать эти данные не как претензии и не как формальность, а как ранние сигналы. Если педагогический коллектив теряет ресурс, это постепенно отражается на детях, родителях, качестве взаимодействия и общей устойчивости школы.

Поэтому работа с педагогическими данными должна начинаться не с поиска виновных и не с отчета, а с простого управленческого вопроса.

Что в условиях работы школы поддерживает педагогов, а что постепенно забирает у них ресурс?

Ответ на этот вопрос помогает перейти к следующему блоку мониторинга, где образовательная среда рассматривается глазами родителей.

Что помогают оценить результаты педагогов

Мониторинг позволяет получить информацию о нескольких важных направлениях.



Психологическая безопасность.

Показывает, насколько педагоги чувствуют себя защищенными, могут открыто высказывать свое мнение, обращаться за поддержкой и проявлять профессиональную инициативу без опасения негативных последствий.



Профессиональное выгорание.

Позволяет оценить уровень эмоционального истощения, изменения отношения к профессиональной деятельности и степень сохранности профессиональных ресурсов педагогического коллектива.



Эмоциональное состояние.

Отражает общий эмоциональный фон педагогов, уровень напряжения, тревожности и удовлетворенности условиями профессиональной деятельности.

На что важно обратить внимание руководителю

При анализе результатов следует оценивать не отдельные ответы педагогов, а общие тенденции.

Поводом для более детального анализа могут быть следующие признаки:

- педагоги редко проявляют инициативу и избегают принятия самостоятельных решений;
- сотрудники неохотно обсуждают возникающие трудности и предпочитают решать проблемы самостоятельно;

- большинство педагогов не ощущают поддержки со стороны администрации;
- увеличивается количество признаков эмоционального истощения и профессионального выгорания;
- снижается удовлетворенность условиями работы и качеством взаимодействия в коллективе.

Важно учитывать, что подобные результаты чаще всего свидетельствуют не о личных особенностях отдельных педагогов, а о необходимости пересмотреть отдельные управленческие процессы, распределение нагрузки, систему взаимодействия и формы профессиональной поддержки.

Высокий уровень профессионального выгорания или снижение психологической безопасности педагогов не являются основанием для оценки деятельности отдельных работников. Это управленческий сигнал, который указывает на необходимость анализа условий труда, особенностей организации работы и эффективности существующей системы поддержки педагогического коллектива.

1.4 Что показывают результаты родителей

Родители являются полноправными участниками мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Их ответы позволяют оценить не только отношение семьи к организации образования, но и понять, насколько школа воспринимается как безопасное, открытое и заслуживающее доверия пространство для ребенка.

В отличие от педагогов и обучающихся, родители наблюдают ситуацию с иной позиции. Они не присутствуют ежедневно в

образовательной среде, однако видят последствия школьной жизни дома: изменение настроения ребенка, его желание или нежелание идти в школу, отношение к учебе, эмоциональное состояние после занятий, особенности общения со сверстниками и взрослыми. Именно поэтому родительская оценка дополняет результаты других участников мониторинга и помогает получить более полное представление о состоянии образовательной среды.

Во многих случаях именно семья первой замечает изменения, которые еще не проявляются в поведении ребенка в школе. Обучающийся может сохранять спокойствие на уроках, выполнять учебные задания и не привлекать внимания педагогов, но дома становится раздражительным, тревожным, замкнутым, жаловаться на чувство одиночества, несправедливость, насмешки со стороны сверстников или страх допустить ошибку. Иногда первым тревожным сигналом становится не снижение успеваемости, а регулярные просьбы остаться дома, ухудшение сна, потеря интереса к учебе, частые жалобы на плохое самочувствие перед занятиями или нежелание участвовать в школьных мероприятиях. Подобные изменения не всегда свидетельствуют о наличии серьезной проблемы, однако требуют внимания и сопоставления с другими источниками информации.

Результаты родительского мониторинга позволяют руководителю оценить школу глазами семьи. Они помогают понять:

- чувствуют ли родители, что ребенок находится в психологически безопасной среде;
- доверяют ли они педагогам и администрации;
- готовы ли обращаться за помощью при возникновении трудностей;

- считают ли взаимодействие со школой открытым, уважительным и конструктивным;
- понимают ли причины принимаемых школой решений;
- ощущают ли себя партнерами образовательной организации в вопросах воспитания и развития ребенка.

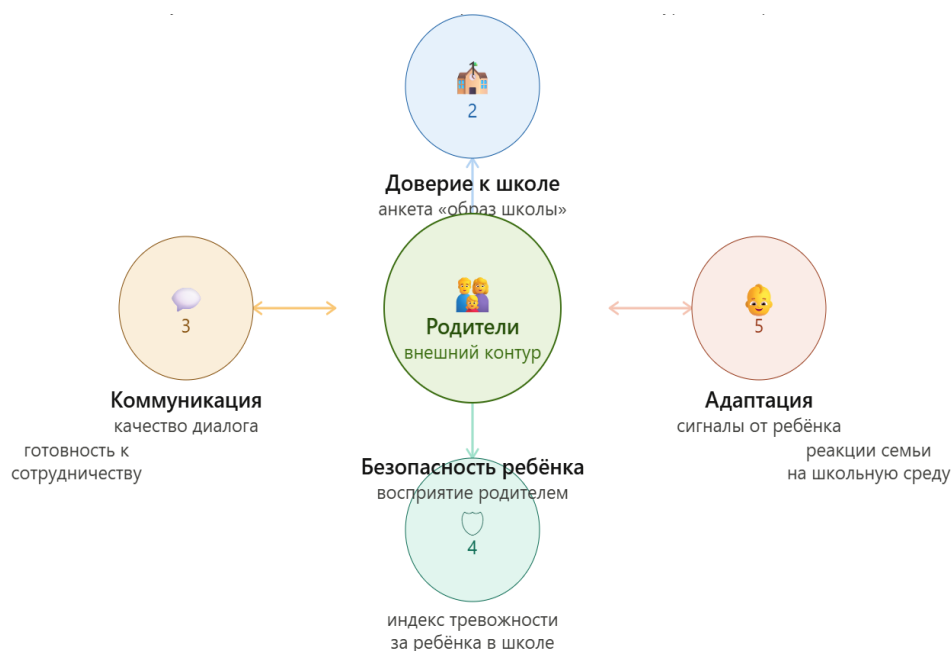
Особую ценность представляют не только высокие или низкие показатели, но и расхождения между оценками различных групп участников мониторинга. Например, если педагоги оценивают психологический климат как благополучный, а родители сообщают о высокой тревожности детей или недостатке доверия к школе, это является основанием для более глубокого анализа ситуации. Аналогично, высокий уровень удовлетворенности родителей при наличии тревожных результатов у обучающихся также требует дополнительного изучения, поскольку может свидетельствовать о недостаточной информированности семьи о реальных переживаниях ребенка.

При интерпретации результатов важно учитывать, что родительская оценка всегда формируется под влиянием различных факторов. На нее могут влиять собственный жизненный опыт семьи, уровень тревожности родителей, особенности семейного воспитания, предыдущий опыт взаимодействия со школой, качество коммуникации с классным руководителем, обсуждения в родительских чатах, информация из социальных сетей, общественное мнение и отдельные конфликтные ситуации. Поэтому результаты мониторинга не следует рассматривать как прямое подтверждение или опровержение конкретных фактов. Они отражают восприятие школы родителями и уровень доверия, который сложился между семьей и образовательной организацией.

Для управленческой команды особенно важно анализировать не отдельные ответы, а общие тенденции. Если родители стабильно отмечают недостаток информированности, сложности в общении с педагогами, отсутствие обратной связи, недостаточное внимание к эмоциональному благополучию детей или недоверие к механизмам разрешения конфликтов, это свидетельствует о необходимости совершенствования управленческих и коммуникационных процессов, даже при отсутствии выраженных проблем в других группах участников мониторинга.

Следует помнить, что доверие семьи к школе является одним из ключевых ресурсов психологически безопасной образовательной среды. Родители значительно чаще обращаются за помощью, своевременно сообщают о возникающих трудностях и становятся активными участниками профилактической работы тогда, когда убеждены, что их мнение будет услышано, а обращение не приведет к обвинению ребенка или семьи.

Таким образом, результаты родительского мониторинга позволяют оценить не только удовлетворенность деятельностью организации образования, но и качество партнерских отношений между школой и семьей, уровень открытости образовательной среды, эффективность коммуникации и готовность родителей совместно участвовать в обеспечении психологического благополучия обучающихся. Именно поэтому данные родителей должны рассматриваться как один из ключевых источников информации при принятии управленческих решений и планировании мероприятий по развитию психологически безопасной образовательной среды.



Что показывает родительский блок мониторинга

Родительские данные помогают управленческой команде ответить на несколько практических вопросов.

Первый вопрос связан с доверием. Насколько родители воспринимают школу как открытую, понятную и надежную организацию. Знают ли они, куда обратиться при трудности. Верят ли, что их услышат. Не боятся ли, что обращение ухудшит отношение к ребенку.

Второй вопрос касается восприятия безопасности ребенка. Родитель не всегда может точно назвать причину дискомфорта, но он часто видит последствия школьного опыта дома. Это может проявляться в нежелании идти в школу, тревоге перед уроками, жалобах на отношения, изменении настроения, избегании разговоров о классе.

Третий вопрос связан с коммуникацией между школой и семьей. Даже сильная школа может терять доверие родителей, если решения

объясняются поздно, обращения рассматриваются формально, а родитель чувствует себя не партнером, а внешним наблюдателем.

Четвертый вопрос касается адаптационных сигналов. Особенно важно видеть их при переходе ребенка в новую ступень, при смене класса, учителя, режима обучения или после длительного отсутствия.

Инструменты для родителей

В родительском блоке используются три инструмента. Каждый из них показывает свой участок образовательной среды.

Инструменты родительского блока мониторинга

Инструмент	Что выявляет	Для чего это нужно управленческой команде	Как использовать результаты
Шкала психологической безопасности образовательной среды И.А. Басовой для родителей	Оценку защищенности, комфортности и удовлетворенности образовательной средой с позиции семьи	Понять, насколько родители воспринимают школу как безопасную, понятную и поддерживающую среду для ребенка	Выявить зоны доверия, напряжения и возможного разрыва между школой и семьей
PARI в адаптации Т.В. Архиреевой	Родительские установки, уровень	Уточнить, как особенности родительской	Читать родительские ответы

	тревожности, гиперопеки, дистанции, авторитарности	позиции могут влиять на оценку школы и ребенка	аккуратно, не отбрасывая их, но учитывая эмоциональн ый и воспитательн ый контекст
Схема экспертной оценки адаптации детей к школе В.И. Чиркова, О.Л. Соколовой, О.В. Сорокиной	Учебные, поведенческие, эмоциональные и социальные проявления адаптации ребенка с позиции родителей	Увидеть, как школьная среда отражается на состоянии ребенка дома	Определить детей и классы, где нужны уточнение ситуации, поддержка и взаимодейств ие с семьей

Эти инструменты нельзя рассматривать как три разрозненные анкеты. Вместе они помогают увидеть, как семья воспринимает школьную среду, как родительские установки влияют на эту оценку и какие сигналы ребенок приносит домой после школьного дня.

Шкала психологической безопасности образовательной среды И.А. Баевой для родителей

Родительская версия шкалы И.А. Баевой позволяет увидеть, как семья оценивает безопасность, комфортность и удовлетворенность

школьной средой. Для управленческой команды это особенно важно, потому что школа может считать ситуацию спокойной, а родители при этом могут видеть тревожные сигналы через состояние ребенка.

Методика помогает не спорить с родительским восприятием, а понять его. Если родители низко оценивают защищенность, это не всегда означает, что в школе уже есть выраженная угроза. Но это точно означает, что у части семей есть ощущение небезопасности, недоверия или недостаточной реакции школы на трудности.

Как читать результаты шкалы И.А. Бaeвой у родителей

Шкала	Что показывает	Возможный управленческий сигнал	Что проверить в школе
Защищенность	Насколько родители считают, что ребенок защищен от унижения, давления, игнорирования, несправедливого отношения	Семья может видеть риск, который пока не стал открытым обращением или жалобой	Реакцию школы на конфликты, работу классного руководителя, безопасность общения в классе
Комфортность	Насколько ребенок, по мнению	У ребенка могут быть тревожность,	Эмоциональный фон в классе,

	родителей, эмоционально спокойно чувствует себя в школе	избегание, напряжение, нежелание обсуждать школьные ситуации	отношения с педагогами и сверстниками, переходные периоды
Удовлетвореннос ть	Насколько родители принимают условия, взаимодействи е и решения школы	Может снижаться доверие, готовность сотрудничать, включенность семьи в школьную жизнь	Каналы коммуникаци и, понятность решений, скорость реакции на обращения, партнерство с родителями

Результаты родительской версии важно сопоставлять с педагогическими данными. Если педагоги оценивают среду высоко, а родители показывают снижение доверия или защищенности, это не нужно воспринимать как конфликт оценок. Это повод проверить, где школа и семья видят ситуацию по-разному.

Иногда школа уверена, что проблема решена, потому что конфликт в классе формально завершен. Родители же продолжают видеть, что ребенок приходит домой напряженным или избегает общения с одноклассниками. Значит, для семьи ситуация еще не завершена, и управленческой команде важно учитывать эту разницу.

РАРІ в адаптации Т.В. Архиреевой

Методика PARI помогает увидеть родительские установки и реакции. Для мониторинга безопасной образовательной среды она важна не потому, что школа должна оценивать родителей, а потому что родительская позиция влияет на то, как семья воспринимает школьную ситуацию.

Тревожный родитель может видеть угрозу там, где школа видит обычную учебную трудность. Родитель с выраженной гиперопекой может болезненно реагировать на любую самостоятельность ребенка. Дистанцированный родитель может отвечать формально и не замечать трудности, которые уже проявляются в школьной жизни. Авторитарная позиция может усиливать давление на ребенка и влиять на его эмоциональное состояние.

Для управленческой команды важно читать эти данные спокойно. PARI не нужен для того, чтобы делить родителей на «удобных» и «сложных». Он помогает понять, какой тип взаимодействия со школой может быть эффективным для разных семей.

Родительские установки и управленческое чтение результатов PARI

Выраженная тенденция	Как может проявляться	Что важно учесть школе
Оптимальный эмоциональный контакт	Родитель заинтересован, слышит ребенка, готов к партнерству	Такую семью можно включать в конструктивные формы сотрудничества и совместное обсуждение решений

Излишняя эмоциональная дистанция	Родитель мало вовлечен, может отвечать формально, не всегда замечает состояние ребенка	Нужны простые и понятные каналы информирования, без давления и обвинений
Излишняя концентрация на ребенке	Родитель тревожится, склонен видеть угрозы, может часто обращаться в школу	Важно давать ясную информацию, снижать неопределенность, фиксировать договоренности
Авторитарность и жесткость	Родитель ориентирован на контроль, дисциплину, результат, может усиливать давление на ребенка	Важно говорить не только об успеваемости, но и о состоянии ребенка, объяснять значение поддержки

PARI помогает управленческой команде не ошибиться в интерпретации родительских оценок. Низкое доверие родителей может быть связано с реальными проблемами школы, но может усиливаться тревожностью или прошлым негативным опытом семьи. При этом даже тревожный родитель может сообщить важный сигнал. Поэтому задача школы не в том, чтобы обесценить родительскую оценку, а в том, чтобы проверить ее через другие данные.

Схема экспертной оценки адаптации детей к школе

Схема экспертной оценки адаптации детей к школе позволяет увидеть состояние ребенка через родительское наблюдение. Этот инструмент

особенно важен в начальной школе, при переходе на новую ступень, смене класса, учителя или после длительного отсутствия.

Родитель может заметить то, что не всегда видно в школе. Ребенок может собираться утром со слезами, возвращаться домой раздраженным, долго не садиться за задания, жаловаться на одноклассников, избегать рассказов о школьном дне. Для школы эти сигналы могут быть незаметны, если ребенок в классе ведет себя спокойно.

Что показывает оценка адаптации ребенка с позиции родителей

Направление	Что может увидеть родитель	Управленческий смысл
Учебная адаптация	Ребенку трудно выполнять задания, он быстро устает, избегает учебной работы	Нужно проверить учебную нагрузку, темп, помощь со стороны педагогов, понятность требований
Эмоциональное состояние	Ребенок тревожится, не хочет идти в школу, становится раздражительным или замкнутым	Важно уточнить, с чем связано напряжение, не формируется ли избегание школьной среды
Социальная адаптация	Есть трудности с одноклассниками, ребенок остается	Нужно посмотреть отношения в классе и

	один, избегает общения	работу классного руководителя
Самостоятельность	Ребенку требуется постоянная помощь, он не справляется без взрослого	Важно оценить, соответствует ли нагрузка возрасту и есть ли поддержка адаптации
Общее отношение к школе	Ребенок не видит школу как спокойное и понятное место	Нужно сопоставить данные с мнением педагогов и наблюдением

Этот инструмент особенно ценен для раннего выявления трудностей. Он помогает не ждать, пока адаптационные проблемы станут устойчивыми, а начать уточнение ситуации раньше.

Как данные родителей помогают управленческой команде

Родительские данные особенно важны там, где школа видит одно, а семья другое. Не всегда это означает, что одна сторона ошибается. Чаще это значит, что у школы и семьи разные источники информации. Педагог видит ребенка в классе. Родитель видит ребенка после школы. Администрация видит обращения, жалобы и общую организационную картину. Специалисты сопровождения видят отдельные трудные случаи. Управленческое понимание появляется тогда, когда эти данные сопоставляются.

Сочетание родительских данных с другими результатами мониторинга

Сочетание данных	Что это может означать	Первое управленческое действие
Родители низко оценивают доверие, педагоги оценивают среду стабильно	Школа может быть внутренне организованной, но недостаточно понятной для семьи	Проверить каналы информирования, сроки реакции на обращения, стиль общения с родителями
Родители отмечают тревогу ребенка, педагоги не видят выраженных трудностей	Ребенок может сдерживаться в школе, но эмоционально реагировать дома	Провести уточняющую беседу, подключить классного руководителя и специалиста сопровождения
Родители показывают низкую удовлетворенность, обращения участились	Недовольство переходит из скрытой зоны в открытую	Организовать управленческое обсуждение повторяющихся тем обращений
Родительская тревога высокая, но адаптационные	Оценка школы может усиливаться особенностями	Дать родителю больше ясной информации, не

показатели ребенка стабильные	родительской позиции	обесценивая его тревогу
Родители и педагоги одновременно показывают снижение по нескольким показателям	Риск может быть системным, а не локальным	Выделить приоритетные причины и запустить план управленческих действий
Родители оценивают высоко, но дети или педагоги показывают напряжение	Семья может не видеть внутренних школьных процессов	Не ограничиваться родительским благополучием, анализировать весь массив данных

Такая таблица помогает управленческой команде не спорить с родительскими оценками, а использовать их как часть общей картины.

Мини-кейс для руководителя

Родители узнали о ситуации из чата

В классе произошла рискованная ситуация между обучающимися. Школа начала внутреннюю работу, но родителям сразу не объяснила, что происходит и какие меры принимаются. В итоге семьи узнали о случившемся из сообщений детей и родительского чата. Тревога выросла быстрее, чем школа успела дать официальную обратную связь. Постепенно недовольство перешло из отдельных сообщений в общее напряжение. Родители начали объединяться, обсуждать ситуацию между собой, требовать объяснений и ставить под сомнение управленческие решения школы.

Управленческий вывод

Родители воспринимают информацию о безопасности и благополучии детей как критически важную. Если школа не предоставляет своевременной, прозрачной и структурированной обратной связи при возникновении рискованных ситуаций, информационный вакуум быстро заполняется слухами и предположениями, усиливая тревогу и недовольство. Недостаток коммуникации подрывает доверие к управленческим решениям и создает напряжение в родительском сообществе, даже при корректно организованной внутренней работе школы. Эффективное управление требует заранее продуманного протокола информирования родителей, который сочетает прозрачность, оперативность и четкость

Что можно было сделать заранее

Ошибка школы	Как можно было действовать точнее
Считать, что отсутствие жалоб означает доверие	Регулярно собирать обратную связь и смотреть не только жалобы, но и тревожные сигналы
Информировать родителей только после напряжения	Заранее объяснять решения, правила, изменения и порядок реагирования
Отвечать общими фразами	Давать понятный алгоритм: кто принимает обращение, когда отвечает, что происходит дальше
Воспринимать активных родителей как проблему	Рассматривать их вопросы как сигнал о потребностях родительского сообщества

Защищать	позицию	Сначала понять, какой запрос стоит за
школы	вместо	недовольством, затем выбрать
причин	анализа	управленческое действие



ВАЖНО

Родительская тревога не всегда означает, что школа действует неправильно.

Но если школа не объясняет свои решения, тревога быстро превращается в недоверие.

Управленческая задача состоит не только в том, чтобы решить ситуацию, но и в том, чтобы сделать реакцию школы понятной для семьи.

На что важно обратить внимание руководителю

При анализе результатов рекомендуется оценивать не отдельные мнения родителей, а общие тенденции.

Поводом для более детального анализа могут быть следующие признаки:

- снижается уровень доверия родителей к организации образования;
- увеличивается число родителей, выражающих обеспокоенность эмоциональным состоянием ребенка;
- родители отмечают недостаток информации о происходящем в школе;

– снижается удовлетворенность взаимодействием с педагогами и администрацией;

– результаты родителей существенно отличаются от данных педагогов или обучающихся.

Такие различия не всегда свидетельствуют о наличии проблемы, однако требуют дополнительного изучения причин. Для этого могут использоваться беседы с родителями, анализ обращений, интервью, фокус-группы и другие качественные методы.

Результаты родителей отражают не только их отношение к организации образования, но и уровень доверия между школой и семьей. Поэтому задача руководителя заключается не в том, чтобы убедить родителей изменить мнение, а в том, чтобы понять причины выявленных оценок и использовать эту информацию для совершенствования образовательной среды и развития партнерского взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса.

Практическая история для размышления

В одной из школ результаты мониторинга показали: педагоги - высокий уровень удовлетворённости, родители - средний уровень доверия, обучающиеся - высокий уровень тревожности. На первый взгляд - противоречие. При более детальном анализе выяснилось: педагоги довольны коллегиальной поддержкой и условиями труда. Но стиль взаимодействия с обучающимися в ряде классов создавал атмосферу давления и страха ошибиться. Родители частично это чувствовали через рассказы детей. Именно данные мониторинга дали руководителю основания для управленческого разговора с педагогами - не на основе жалоб, а на основе системных данных.

Выводы по кейсу

Этот кейс показывает, что результаты разных групп участников мониторинга необходимо рассматривать только в совокупности. Высокая удовлетворенность педагогов не всегда означает, что образовательная среда одинаково благоприятна для обучающихся и родителей.

Сопоставление данных позволило увидеть скрытое противоречие: педагоги положительно оценивали условия своей работы, тогда как обучающиеся испытывали повышенную тревожность, а родители отмечали снижение доверия. Это стало основанием не для поиска виновных, а для более глубокого анализа причин.

В данной ситуации управленческое решение должно быть направлено не на оценку отдельных педагогов, а на совершенствование практики взаимодействия с обучающимися. Руководителю важно проанализировать особенности педагогического общения, обсудить результаты с коллективом, определить направления профессиональной поддержки и оценить изменения при повторном мониторинге.

Качественные методы в работе с родителями

Количественные данные показывают, где есть напряжение. Качественные методы помогают понять, почему оно возникло. В работе с родителями особенно полезны интервью, фокус-группы, наблюдение на встречах, анализ обращений и родительских коммуникаций.

Важно помнить, что качественные методы не должны превращаться в бесконечные разговоры. Их задача практическая. Они помогают уточнить причины, которые не видны в анкете.

Таблица 16. Качественные методы в родительском блоке мониторинга

Метод	Когда использовать	Что помогает понять
Глубинное интервью	Когда нужно понять индивидуальный опыт семьи и состояние ребенка	Какие ситуации вызывают тревогу, как ребенок переживает школу, где семья видит риск
Фокус-группа	Когда нужно увидеть общие темы в родительском сообществе	Какие вопросы повторяются, где возникает недоверие, какие темы обсуждаются в группе
Анализ обращений	Когда растет количество жалоб, сообщений, повторяющихся вопросов	Какие темы становятся болевыми и как школа на них реагирует
Наблюдение за встречами	Когда важно понять атмосферу общения школы и родителей	Кто говорит, кто молчит, есть ли напряжение, слышат ли родители ответы школы
Анализ родительских чатов и обратной связи	Когда формальных жалоб нет, но напряжение ощущается	Какие слухи, страхи и ожидания распространяются в родительской среде

Качественные методы нужно применять адресно. Если данные показывают спокойную ситуацию, нет необходимости проводить большое количество дополнительных встреч. Если же мониторинг выявил расхождение, недоверие или повторяющиеся тревожные сигналы, качественные методы помогают не гадать, а уточнить причину.

Как не ошибиться при чтении родительских данных

Родительские данные требуют уважительного и осторожного чтения. Самая большая ошибка школы состоит в том, чтобы делить родителей на «адекватных» и «сложных». Такой подход разрушает доверие и мешает увидеть реальные сигналы.

Даже эмоциональное обращение может содержать важную информацию. Даже тревожный родитель может первым заметить изменение в состоянии ребенка. Даже формальное молчание родительского сообщества не всегда означает благополучие. Иногда родители молчат, потому что не верят, что школа услышит их без последствий для ребенка.

Типичные ошибки при чтении родительского блока

Ошибка	Почему это опасно	Как читать точнее
Считать низкие оценки родителей преувеличением	Школа может пропустить ранний сигнал недоверия или тревоги	Проверять родительские данные через адаптацию ребенка, обращения, беседы и наблюдение

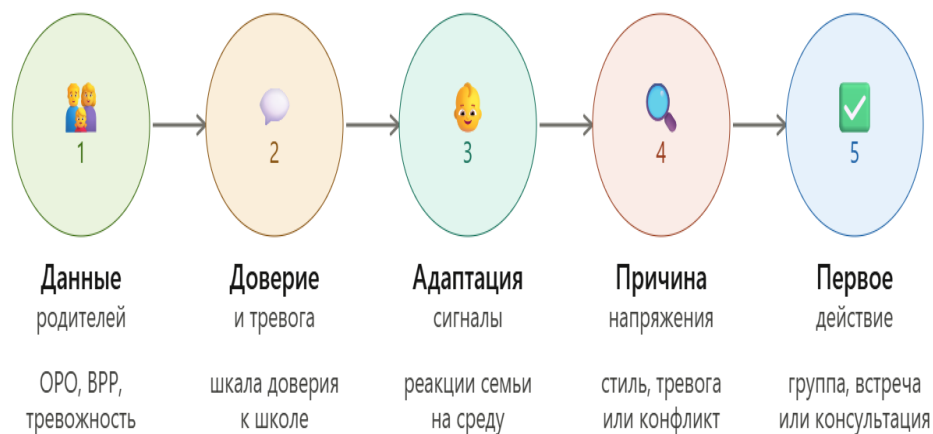
Объяснять все тревожностью родителей	Реальные проблемы школы могут быть обесценены	Учитывать родительские установки, но не заменять ими анализ ситуации
Реагировать только родительским собранием	Собрание не решит проблему, если нет понятного канала обратной связи	Создавать регулярную и понятную коммуникацию, фиксировать решения
Игнорировать молчание родителей	Молчание может быть не доверием, а страхом или неверием в результат	Проверять доступность каналов обращения и безопасность обратной связи
Читать данные родителей отдельно от педагогических данных	Управленческая картина будет неполной	Сопоставлять данные родителей, педагогов, администрации и специалистов сопровождения

Первые действия управленческой команды после анализа родительского блока

После получения родительских данных не нужно сразу проводить большое общешкольное собрание. Иногда оно только усиливает напряжение, особенно если школа не готова отвечать на конкретные вопросы. Сначала нужно понять, о чем именно говорят результаты.

Таблица 18. Первые действия после анализа родительского блока

Шаг	Что делает управленческая команда	Результат
1	Смотрит общую оценку доверия, защищенности, комфортности и удовлетворенности	Понимает общий фон родительского восприятия
2	Выделяет показатели, которые просели сильнее всего	Видит конкретные зоны напряжения
3	Сопоставляет результаты с адаптационными сигналами ребенка	Понимает, отражается ли ситуация на состоянии детей
4	Учитывает данные PARI	Читает оценки родителей с учетом воспитательной и эмоциональной позиции
5	Проверяет обращения, жалобы, темы родительских чатов	Сопоставляет диагностику с реальной коммуникацией
6	Выбирает первое действие	Не распыляется на общие мероприятия
7	Возвращается к родителям с понятной обратной связью	Показывает, что мониторинг привел к действиям



Нажмите на шаг — узнайте подробнее

Управленческий вывод по разделу

Главный вывод: управленческую ценность представляет не отдельный показатель, а взаимосвязь результатов разных участников образовательного процесса. Именно такой анализ помогает выявлять скрытые риски, своевременно принимать обоснованные решения и последовательно укреплять психологически безопасную образовательную среду.

1.5. Что показывают результаты специалистов сопровождения и администрации

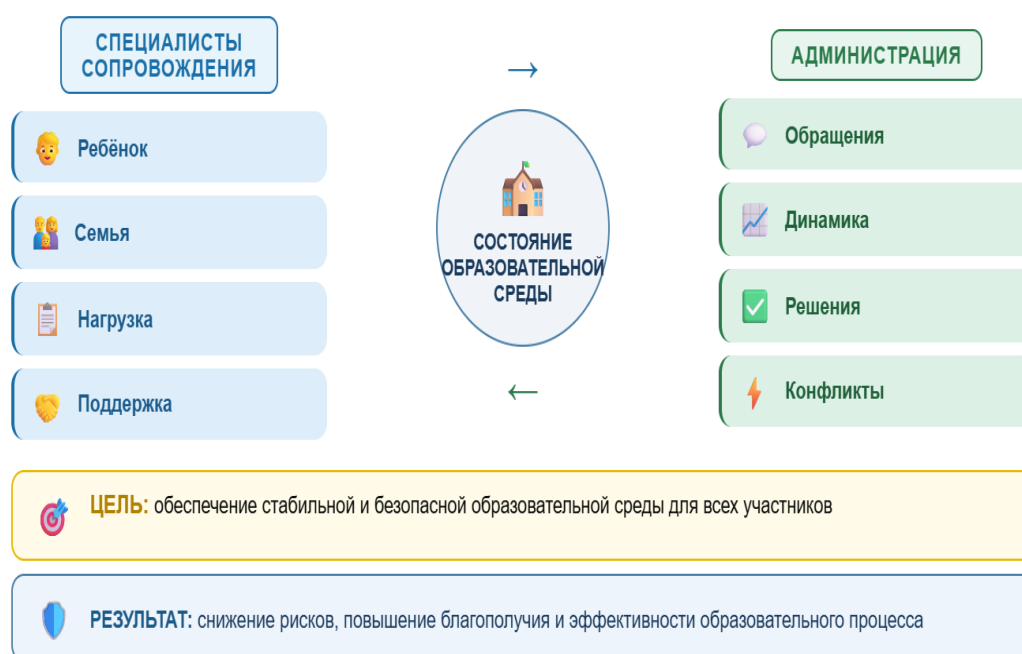
Специалисты сопровождения и администрация являются важными участниками мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Их результаты помогают оценить не только эффективность системы психолого-педагогического сопровождения,

но и особенности организации образовательного процесса, которые могут оставаться незаметными при анализе данных других участников. Педагоги-психологи и социальные педагоги ежедневно работают с детьми, педагогами и родителями, оказывая помощь в сложных жизненных ситуациях. Руководитель и его заместители, в свою очередь, обладают информацией о функционировании организации образования в целом, анализируют обращения участников образовательного процесса, оценивают эффективность принятых решений и координируют работу специалистов сопровождения. Психологически безопасная образовательная среда видна не только через педагогов и родителей. Есть еще два источника информации, которые помогают управленческой команде увидеть то, что часто остается между строк.

Первый источник - специалисты сопровождения. Педагог-психолог и социальный педагог находятся на пересечении сложных школьных ситуаций. К ним приходят дети, родители, классные руководители, иногда администрация. Они видят повторяющиеся трудности, эмоциональную нагрузку, скрытые конфликты, случаи тревоги, напряжения, неблагополучия и недоверия. Но при этом сами специалисты сопровождения тоже могут быть перегружены. Если их ресурс снижается, система поддержки внутри школы становится менее устойчивой.

Второй источник - администрация. Именно управленческая команда видит обращения, жалобы, кадровые трудности, конфликтные ситуации, напряженные классы, повторяющиеся запросы родителей и педагогов. Эти данные не всегда оформлены как диагностика, но они имеют высокую управленческую ценность. Иногда именно журнал

обращений, протоколы встреч, темы жалоб и наблюдения администрации показывают, где среда начинает терять устойчивость. Поэтому мониторинг психологически безопасной образовательной среды должен включать не только опросы педагогов и родителей, но и данные специалистов сопровождения, управленческие наблюдения администрации, качественные методы и наблюдение за школьной практикой.



Зачем отдельно видеть специалистов сопровождения

В школе часто есть ожидание, что педагог-психолог и социальный педагог должны «решить» сложные ситуации. Если ребенок тревожен, направляют к психологу. Если есть конфликт с родителями, подключают социального педагога. Если в классе напряжение, снова ждут работу специалиста сопровождения. Но если все сложные ситуации постоянно сходятся к одному-двум специалистам, это уже не только вопрос их профессиональной

нагрузки. Это сигнал о том, как устроена система поддержки в школе. Иногда перегруз специалиста сопровождения показывает, что управленческие, педагогические и коммуникационные проблемы слишком быстро переводятся в индивидуальную психологическую работу.

Для управленческой команды важно видеть состояние специалистов сопровождения не для контроля, а для понимания устойчивости всей системы помощи. Если специалист перегружен, эмоционально истощен и не получает профессиональной поддержки, школа постепенно теряет важный внутренний ресурс.

Анкета «Эмоциональный рельеф профессии»

Анкета «Эмоциональный рельеф профессии» предназначена для педагогов-психологов и социальных педагогов. Ее задача - показать не только уровень усталости, но и характер профессиональной нагрузки, с которой сталкиваются специалисты помогающих профессий.

В старом варианте методички правильно отмечено, что работа психолога и социального педагога связана с высокой эмоциональной вовлеченностью, кризисными ситуациями, взаимодействием с детьми и семьями, а также риском вторичной травматизации. В новой логике этот инструмент нужен управленческой команде для ответа на простой вопрос.

Справляется ли система сопровождения с нагрузкой или сама уже нуждается в поддержке?

Анкета «Эмоциональный рельеф профессии» и управленческое значение результатов

Что выявляет анкета	Как это может проявляться	Что важно понять управленческой команде
Эмоциональная насыщенность работы	Специалист постоянно находится в контакте с трудными случаями, кризисами, тревогой детей и родителей	Не становится ли сопровождение постоянным эмоциональным перегрузом
Ресурсное состояние специалиста	Усталость, ощущение опустошения, снижение вовлеченности, желание отстраниться	Есть ли у специалиста возможность восстанавливаться и получать поддержку
Вторичная травматизация	Специалист долго переживает чужие ситуации, возвращается к ним после работы, испытывает тревогу или бессилие	Нужны ли супервизия, интервизия, перераспределение сложных случаев
Профессиональная одинокость	Специалист ощущает, что сложные решения	Не перекладывает ли школа ответственность за

	остаются только на нем	среду только на службу сопровождения
Потребность в поддержке	Запрос на супервизию, методическую помощь, ясное распределение функций	Какие организационные меры нужны, чтобы служба сопровождения работала устойчиво

Результаты анкеты нельзя использовать для оценки профессиональной пригодности специалиста. Это не инструмент контроля, а способ увидеть нагрузку и вовремя поддержать тех, кто поддерживает других.

	Не перекладывать среду на психолога Врезка для управленческой команды
КАК БЫВАЕТ Все сложные случаи автоматически направляются к педагогу-психологу или социальному педагогу.	ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ Это не признак эффективной системы. Чаще всего управленческие и педагогические решения подменяются индивидуальной работой специалиста.

Психологическая безопасность остаётся зоной ответственности управленческой команды - независимо от того, насколько профессионален школьный психолог.

Управленческая карта администрации

Администрация обладает данными, которые не всегда попадают в опросники. Это обращения родителей, жалобы, конфликты, кадровые изменения, повторяющиеся темы совещаний, случаи напряжения в классах, трудности с отдельными параллелями, изменения в поведении педагогического коллектива.

Если эти сигналы не фиксируются, они остаются в памяти руководителя или заместителей как отдельные эпизоды. В результате школа может не увидеть повторяющуюся проблему. Например, за год несколько родителей обращались по разным поводам, но все обращения были связаны с одной темой - отсутствием понятной обратной связи. Если рассматривать их отдельно, это разные ситуации. Если собрать вместе, это уже управленческий сигнал.

Управленческая карта администрации помогает не терять такие данные. Она не должна быть сложной. Ее задача - собрать ключевые наблюдения в одном месте и сопоставить их с результатами мониторинга.

Управленческая карта администрации

Что фиксируется	Какие сигналы могут быть важны	Как использовать
Обращения родителей	Повторяющиеся темы, рост количества обращений,	Сопоставить с родительским блоком мониторинга и

	эмоциональный тон сообщений	качеством коммуникации
Жалобы и конфликтные ситуации	Частота, участники, классы, повторяемость причин	Выделить зоны риска и проверить, не связаны ли они с конкретными управленческими условиями
Кадровые сигналы	Усталость, текучесть, больничные, снижение инициативы, конфликты в коллективе	Сопоставить с данными педагогов и показателями выгорания
Сигналы от классных руководителей	Повторяющиеся трудности в классах, напряжение в родительских чатах, изменение поведения детей	Проверить связь с родительскими и педагогическими данными
Работа службы сопровождения	Количество обращений, сложность случаев, повторяющиеся темы	Оценить, не перегружена ли система поддержки
Наблюдения администрации	Атмосфера совещаний, готовность говорить о проблемах, реакции на обратную связь	Понять, есть ли открытая коммуникация внутри организации

Эта карта нужна не для дополнительной отчетности. Она помогает управленческой команде видеть повторяющиеся сигналы и не принимать решения на основе отдельных впечатлений.

Кейс для управленческой команды

Неверное распределение ответственности за состояние среды

В небольшой школе любое напряжение постепенно стало уходить к педагогу-психологу. Родитель недоволен общением с классным руководителем - направляют к психологу. Педагог не справляется с классом - «пусть психолог проведет занятие». В чате родителей конфликт - снова подключают психолога. На совещании звучит привычная фраза: «Нужно усилить психологическую работу». Сначала казалось, что система работает. На каждую проблему есть ответственный специалист. Но через несколько месяцев стало заметно другое. Психолог перегружен, педагоги ждут готовых решений, родители считают, что школа «успокаивает», но не меняет саму ситуацию. Одни и те же вопросы возвращаются снова: непонятная обратная связь, напряжение в классах, усталость педагогов, недоверие родителей.

Ошибка была не в том, что психолога подключали. Ошибка была в том, что управленческие вопросы стали решать как психологические. Там, где нужно было пересмотреть порядок работы с обращениями, распределение нагрузки, формат классных встреч и коммуникацию с родителями, школа добавляла консультации и занятия.

Разбор кейса

Что произошло	Почему это стало проблемой	Как действовать точнее
----------------------	-----------------------------------	-------------------------------

Все сложные ситуации направлялись к психологу	Специалист стал единственным «контейнером» школьного напряжения	Разделить, где нужна психологическая помощь, а где управленческое решение
Родительские вопросы решались через беседы	Причина недоверия оставалась в коммуникации школы	Ввести понятный порядок обратной связи и сроки ответа
Педагогам предлагали поддержку, но нагрузка не менялась	Источник напряжения сохранялся	Посмотреть расписание, поручения, отчетность, совещания
Администрация ждала результата от службы сопровождения	Ответственность за среду сместилась с команды на одного специалиста	Вернуть вопрос на уровень управленческой команды

Вывод для руководителя

Психологическая безопасность не держится на кабинете психолога. Специалист сопровождения помогает увидеть и сопровождать сложные ситуации, но не может заменить управленческие решения. Если школа постоянно направляет проблемы к психологу, важно остановиться и спросить: что в самой организации работы создает это напряжение?

Что помогают оценить результаты специалистов сопровождения и администрации

Мониторинг позволяет получить информацию по нескольким важным направлениям.

Профессиональный ресурс специалистов сопровождения. Показывает уровень эмоциональной нагрузки, сохранность профессиональных ресурсов и способность специалистов эффективно выполнять задачи психолого-педагогического сопровождения.

Состояние системы сопровождения. Позволяет оценить, насколько согласованно организована работа специалистов, достаточно ли имеющихся ресурсов, своевременно ли оказывается помощь обучающимся, педагогам и родителям.

Управленческая оценка образовательной среды. Отражает результаты анализа обращений, конфликтных ситуаций, запросов на консультации, особенностей взаимодействия участников образовательного процесса и эффективности принятых управленческих решений.

На что важно обратить внимание руководителю

При анализе результатов рекомендуется обратить внимание на следующие признаки:

- специалисты сопровождения испытывают устойчивую эмоциональную перегрузку;
- увеличивается количество сложных случаев при сохранении прежних кадровых ресурсов;
- большая часть обращений носит повторяющийся характер;
- проблемы выявляются уже на стадии кризисной ситуации, а не на этапе раннего реагирования;
- результаты администрации существенно отличаются от мнения педагогов, родителей или обучающихся.

Подобные сигналы могут указывать на необходимость пересмотра организации психолого-педагогического сопровождения, распределения нагрузки между специалистами, совершенствования межведомственного взаимодействия или корректировки отдельных управленческих процессов.

Результаты специалистов сопровождения и администрации дополняют информацию, полученную от педагогов, обучающихся и родителей. Только сопоставление данных всех участников позволяет увидеть объективную картину состояния образовательной среды, определить причины выявленных рисков и принять обоснованные управленческие решения.

Именно поэтому итогом мониторинга должна стать единая аналитическая картина, отражающая сильные стороны образовательной среды, зоны внимания и факторы риска. Такой подход позволяет руководителю перейти от реагирования на отдельные проблемы к системному управлению психологически безопасной образовательной средой.

Мониторинг психологически безопасной образовательной среды позволяет руководителю увидеть образовательную организацию целостно - глазами педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации. Именно сопоставление результатов разных участников помогает определить сильные стороны образовательной среды, своевременно выявить зоны внимания и риска, а также понять причины происходящих изменений.

Главный вывод главы 1 Важно помнить, что результаты мониторинга не являются оценкой деятельности отдельных людей. Они отражают состояние образовательной среды и помогают

определить, какие условия требуют совершенствования. Чем полнее и объективнее собраны данные, тем более точными и обоснованными будут управленческие решения.

Таким образом, главная задача руководителя заключается не только в получении результатов мониторинга, но и в их грамотной интерпретации. Именно от этого зависит, станет ли мониторинг формальной процедурой или эффективным инструментом управления психологически безопасной образовательной средой.

ГЛАВА 2

ПРИНЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Результаты мониторинга сами по себе не улучшают образовательную среду. Их ценность проявляется только тогда, когда они становятся основой для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений.

После завершения мониторинга перед руководителем возникает главная задача - не просто проанализировать полученные показатели, а определить, какие изменения необходимы организации образования, с чего следует начать работу и как оценить ее эффективность.

Важно понимать, что мониторинг не дает готовых решений. Он показывает состояние образовательной среды, помогает выявить сильные стороны, определить зоны внимания и риска, а также увидеть причины, которые требуют более глубокого анализа. Именно управленческая команда принимает решение о том, какие меры будут наиболее эффективными в конкретной ситуации.

В этой главе представлены практические подходы к работе с результатами мониторинга: принципы анализа данных, алгоритм действий управленческой команды, рекомендации по выбору управленческих решений при различных сочетаниях рисков, а также подходы к сопровождению изменений и оценке их эффективности.

Главная задача руководителя на этом этапе - превратить результаты мониторинга в последовательные управленческие действия, направленные на укрепление психологически безопасной образовательной среды.

2.1. Как анализировать результаты мониторинга

Полученные результаты мониторинга являются основой для принятия управленческих решений. Однако сами по себе показатели не определяют дальнейшие действия руководителя. Важно не только увидеть значения диагностических методик, но и понять, что они отражают, какие процессы происходят в образовательной среде и какие изменения требуют первоочередного внимания.

Анализ результатов мониторинга должен быть направлен не на поиск отдельных проблем, а на оценку общего состояния образовательной среды. Для этого необходимо сопоставлять результаты разных групп участников, выявлять устойчивые тенденции, определять возможные причины изменений и оценивать степень их влияния на психологическую безопасность образовательной среды.

С целью определения приоритетов управленческой работы все результаты мониторинга рекомендуется распределять по трем уровням управленческого внимания.

Зона стабильности - показатели находятся на благоприятном уровне и свидетельствуют об устойчивом функционировании образовательной среды. Основная задача руководителя - сохранить достигнутые результаты и продолжить регулярный мониторинг.

Зона внимания - отдельные показатели начинают ухудшаться или отличаются от результатов других групп участников мониторинга. Такие изменения требуют дополнительного анализа причин, наблюдения за динамикой и принятия профилактических мер.

Зона риска - результаты свидетельствуют о выраженных неблагоприятных тенденциях, которые могут негативно повлиять на

психологическую безопасность образовательной среды. В этом случае необходимы своевременные управленческие решения, определение ответственных лиц, планирование мероприятий и последующий контроль эффективности принятых мер.

Важно помнить, что один показатель редко отражает реальную ситуацию. Управленческие выводы должны основываться на сопоставлении результатов педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации. Именно комплексный анализ позволяет объективно оценить состояние образовательной среды и определить направления ее дальнейшего совершенствования.

Зона	Что показывает результат	Рекомендуемые управленческие действия
Зона стабильности	Показатели свидетельствуют о благоприятном состоянии образовательной среды и не требуют срочного вмешательства.	Сохранить достигнутые результаты, поддерживать эффективные практики, распространять успешный опыт и продолжать плановый мониторинг.
Зона внимания	Отдельные показатели начинают ухудшаться, отличаются между группами участников или указывают на	Провести дополнительный анализ причин, сопоставить результаты с качественными данными, определить

	возможные изменения в образовательной среде.	профилактические меры и организовать наблюдение за динамикой.
Зона риска	Результаты свидетельствуют о выраженных неблагоприятных тенденциях или сочетании факторов, способных негативно повлиять на психологическую безопасность образовательной среды.	Незамедлительно провести управленческий анализ, определить причины, разработать план действий, распределить ответственность, обеспечить необходимые ресурсы и организовать контроль исполнения принятых решений.

Отнесение показателя к той или иной зоне не является окончательным выводом. Управленческое решение принимается только после сопоставления результатов всех участников мониторинга, анализа возможных причин и оценки общей ситуации в организации образования. Именно такой подход позволяет своевременно предупредить развитие рисков и обеспечить последовательное совершенствование психологически безопасной образовательной среды.

Сопоставление результатов разных участников мониторинга

Одним из основных принципов мониторинга психологически безопасной образовательной среды является комплексный анализ полученных данных. Результаты каждой группы участников важны

сами по себе, однако наибольшую управленческую ценность представляет их сопоставление.

Совпадение результатов педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации свидетельствует об устойчивой тенденции и позволяет с большей уверенностью определить сильные стороны образовательной среды или существующие риски.

Не менее важны ситуации, когда оценки разных участников существенно различаются. Такие расхождения не следует рассматривать как ошибку мониторинга. Напротив, они помогают руководителю увидеть процессы, которые могут оставаться незаметными при анализе отдельных показателей, и определить направления для более глубокого изучения.

При выявлении расхождений рекомендуется проанализировать возможные причины, сопоставить количественные результаты с качественными методами исследования, изучить обращения участников образовательного процесса и только после этого принимать управленческие решения.

Управленческое решение должно основываться не на одном показателе, а на комплексном анализе результатов всех участников мониторинга. Именно такой подход позволяет объективно оценить состояние образовательной среды и определить наиболее эффективные направления ее совершенствования.

Сочетание результатов	Что может означать	На что обратить внимание руководителю
----------------------------------	-------------------------------	--

Педагоги благополучие, обучающиеся повышенная тревожность	- - Часть факторов, вызывающих тревожность обучающихся, может оставаться незамеченной.	Возможны различия в восприятии образовательной среды педагогами и детьми.	Проанализировать особенности взаимодействия педагогов с обучающимися, результаты наблюдений, обращения детей и данные качественных методов исследования.
Родители - низкий уровень доверия, педагоги - высокая удовлетворенность	Возможен недостаток эффективного взаимодействия между школой и семьями либо различия в оценке происходящих процессов.	Оценить качество обратной связи с родителями, доступность информации, причины обращений и удовлетворенность взаимодействием со школой.	
Специалисты сопровождения - высокая перегрузка, остальные участники оценивают	Система сопровождения работает с повышенной нагрузкой, которая может оставаться незамеченной для	Проанализировать распределение обязанностей, количество сложных случаев, достаточность кадровых и организационных	

ситуацию положительно	других участников образовательного процесса.	ресурсов, эффективность межведомственного взаимодействия.
Все группы участников демонстрируют неблагоприятные результаты	Высока вероятность системных трудностей, затрагивающих различные стороны образовательной среды.	Провести комплексный анализ причин, определить приоритетные направления работы, разработать план управленческих мер, распределить ответственность и организовать контроль выполнения.

Ни одно сочетание результатов не является готовым диагнозом. Оно указывает на необходимость более глубокого анализа причин и помогает руководителю определить, какие направления требуют первоочередного управленческого внимания. Только после сопоставления количественных данных с наблюдениями, обращениями и другими источниками информации принимаются управленческие решения.

2.2. Что делать после получения результатов мониторинга

Получение результатов мониторинга не является завершением работы. Напротив, именно с этого момента начинается основной этап -

принятие управленческих решений и организация последующих действий.

Эффективность мониторинга определяется не количеством полученных показателей, а тем, насколько своевременно и последовательно организация образования использует их для совершенствования психологически безопасной образовательной среды.

Работа с результатами мониторинга рекомендуется выстраивать как последовательный управленческий маршрут. Каждый следующий шаг основывается на предыдущем, поэтому пропуск любого из этапов может снизить эффективность принимаемых решений и затруднить достижение устойчивых изменений.

Предлагаемый маршрут позволяет управленческой команде перейти от анализа результатов к практическим действиям, определить приоритетные направления работы, организовать их реализацию и оценить достигнутые изменения. Именно такой подход обеспечивает системное использование результатов мониторинга и способствует последовательному развитию психологически безопасной образовательной среды.

ПРОЧИТАТЬ и обсудить данные командой

1

Руководитель, заместители, педагог-психолог и другие специалисты сопровождения совместно рассматривают результаты мониторинга, сопоставляют данные разных групп участников, определяют сильные стороны образовательной среды, зоны внимания и возможные.

2

ВЫЯВИТЬ приоритеты

На основе анализа выделяются наиболее значимые вопросы, требующие первоочередного внимания. В первую очередь рекомендуется определить не более двух–трех приоритетных направлений, поскольку одновременная реализация большого количества мероприятий снижает эффективность работы..

СПЛАНИРОВАТЬ конкретные меры

- 3 Для каждого приоритетного направления определяются конкретные мероприятия, ответственные исполнители, сроки реализации, необходимые ресурсы и ожидаемые результаты. Управленческие решения должны быть реалистичными, измеримыми и направленными на устранение причин выявленных рисков.

РЕАЛИЗОВАТЬ и контролировать

- 4 В ходе реализации управленческая команда контролирует выполнение запланированных мероприятий, при необходимости оказывает методическую поддержку ответственным лицам и оценивает промежуточные результаты

ОЦЕНИТЬ результат

- 5 По завершении установленного периода проводится анализ достигнутых изменений. Для этого используются результаты повторного мониторинга, качественные методы исследования и анализ динамики показателей. При отсутствии ожидаемых

изменений управленческие решения корректируются с учетом выявленных причин.

Получение результатов мониторинга не является конечной целью. Мониторинг считается завершенным только тогда, когда его результаты становятся основанием для принятия управленческих решений, их реализации и последующей оценки эффективности. Именно такая последовательность позволяет обеспечить устойчивое развитие психологически безопасной образовательной среды и своевременно предупреждать возникновение новых рисков.

Если динамики нет - это тоже результат

Отсутствие положительных изменений после принятых мер - не повод закрыть вопрос. Это повод задать новый вопрос: почему мера не сработала? Не попала в причину? Не была реализована достаточно последовательно? Требуется больше времени? Ответ на этот вопрос - следующий управленческий шаг.

2.3. Как принимать управленческие решения при выявлении рисков

После определения зон внимания и риска перед управленческой командой возникает следующая задача - выбрать наиболее эффективные меры реагирования. При этом важно помнить, что одинаковые результаты мониторинга не всегда требуют одинаковых решений. Каждая ситуация должна рассматриваться с учетом причин

выявленных изменений, особенностей образовательной организации и взаимосвязи результатов разных участников мониторинга.

В одних случаях управленческое решение может быть связано с отдельным направлением работы, например с поддержкой педагогического коллектива или совершенствованием взаимодействия с родителями. В других случаях результаты мониторинга свидетельствуют о сочетании нескольких факторов риска, требующих комплексных изменений в организации образовательной среды.

Именно поэтому при выборе управленческих решений важно учитывать не только отдельные показатели, но и их взаимосвязь, а также результаты качественного анализа. Такой подход позволяет определить реальные причины выявленных рисков, правильно расставить приоритеты и выбрать меры, которые будут направлены не на устранение отдельных проявлений проблемы, а на изменение условий, способствующих ее возникновению.

В данном разделе представлены наиболее распространенные управленческие ситуации и рекомендации по выбору решений, которые могут использоваться руководителями организаций образования при работе с результатами мониторинга психологически безопасной образовательной среды.

Типовой управленческий сценарий	Управленческие действия руководителя
Сценарий А. Высокий уровень	• Проанализировать распределение учебной и внеучебной нагрузки педагогов. • Определить

профессионального выгорания педагогов	организационные факторы, способствующие эмоциональному истощению. • Обсудить результаты мониторинга с педагогическим коллективом в формате профессионального диалога. • Обеспечить педагогам психологическую и методическую поддержку. • Пересмотреть организационные процессы, создающие дополнительную эмоциональную нагрузку. • Включить мероприятия по профилактике профессионального выгорания в план работы организации образования. • Провести повторный мониторинг и оценить эффективность принятых мер.
Сценарий Б. Снижение уровня доверия родителей	• Проанализировать причины снижения доверия с использованием обращений, интервью, фокус-групп и других качественных методов. • Организовать открытый диалог с родителями по наиболее значимым вопросам. • Оценить доступность и эффективность действующих каналов обратной связи. • Обеспечить своевременное информирование родителей о принимаемых решениях и результатах

	их реализации. • Расширить участие родителей в обсуждении вопросов развития образовательной среды. • Провести повторную оценку уровня доверия после реализации запланированных мероприятий.
Сценарий В. Высокий уровень тревожности обучающихся	• Определить, носит ли проблема локальный или системный характер. • Сопоставить результаты обучающихся с данными педагогов, родителей и специалистов сопровождения. • Провести дополнительный анализ причин с использованием качественных методов исследования. • Оценить организационные факторы, способствующие повышению тревожности обучающихся. • Реализовать мероприятия по развитию психологически безопасной образовательной среды и укреплению системы психолого-педагогического сопровождения. • Оценить эффективность принятых решений по результатам повторного мониторинга.

Любое управленческое решение должно быть направлено не только на устранение выявленного риска, но и на причины его возникновения.

Именно такой подход позволяет добиться устойчивых изменений и предупредить повторное возникновение аналогичных проблем.

Ситуация	Рекомендуемые управленческие действия
Риск выявлен у одной группы участников	Провести дополнительный анализ причин, организовать адресную работу с данной группой, определить меры поддержки и оценить изменения при последующем мониторинге.
Риск выявлен у двух групп участников	Сопоставить результаты мониторинга, определить возможные общие причины, организовать совместную работу администрации и специалистов сопровождения, разработать согласованные управленческие решения.
Риск выявлен у всех участников мониторинга	Рассматривать ситуацию как системный риск. Провести комплексный анализ состояния образовательной среды, определить приоритетные направления изменений, разработать единый план управленческих мероприятий и организовать контроль его реализации.
В зоне риска находится один показатель	Провести дополнительное качественное исследование, уточнить причины выявленных результатов и определить необходимые профилактические меры.

В зоне риска находятся несколько взаимосвязанных показателей	Разработать комплексный план действий, определить приоритетность мероприятий, распределить ответственность, установить сроки реализации и критерии оценки эффективности.
---	--

Один показатель редко является достаточным основанием для принятия управленческого решения. Чем больше результатов подтверждают наличие одного и того же риска, тем выше вероятность, что проблема носит системный характер и требует комплексного реагирования. Именно поэтому каждое управленческое решение должно приниматься после сопоставления данных мониторинга, анализа причин и оценки условий, в которых возник выявленный риск.

2.4. Как сопровождать изменения в течение учебного года

Мониторинг психологически безопасной образовательной среды представляет собой непрерывный управленческий процесс. Его проведение не завершается получением результатов диагностики. Напротив, именно после анализа данных начинается работа по реализации управленческих решений, оценке их эффективности и дальнейшему совершенствованию образовательной среды.

Сопровождение изменений должно быть встроено в систему управления организацией образования и осуществляться на протяжении всего учебного года. Это позволяет не только своевременно реагировать на выявленные риски, но и отслеживать, насколько принятые решения действительно способствуют укреплению психологически безопасной образовательной среды.

В течение учебного года управленческой команде рекомендуется регулярно анализировать ход реализации запланированных мероприятий, оценивать промежуточные результаты, при необходимости корректировать принятые решения и обеспечивать поддержку ответственным исполнителям.

Такой подход позволяет сделать мониторинг не разовой диагностической процедурой, а частью постоянной управленческой практики, направленной на развитие образовательной среды, повышение качества взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса и предупреждение возможных рисков.

Период	Этап работы	Основные управленческие действия
Сентябрь – октябрь	Стартовый мониторинг	Проведение мониторинга среди участников образовательного процесса, обработка и анализ результатов, определение сильных сторон, зон внимания и риска, разработка плана управленческих решений.
Ноябрь – декабрь	Реализация управленческих решений	Организация выполнения запланированных мероприятий, распределение ответственности, оказание методической поддержки и контроль реализации принятых решений.

Январь – февраль	Промежуточная оценка	Анализ хода реализации мероприятий, оценка первых изменений, использование качественных методов исследования, корректировка плана при необходимости.
Март – апрель	Сопровождение изменений	Продолжение реализации запланированных мероприятий, контроль достижения промежуточных результатов, подготовка к повторному мониторингу.
Май	Итоговый мониторинг	Проведение повторной диагностики, сопоставление результатов с начальными показателями, оценка эффективности принятых управленческих решений и анализ динамики изменений.
Июнь	Подведение итогов	Подготовка аналитических материалов, обсуждение результатов с управленческой командой, определение успешных практик, выявление направлений дальнейшего совершенствования и планирование работы на следующий учебный год.

Годовой цикл мониторинга является непрерывным процессом. Каждый его этап связан с предыдущим: результаты мониторинга становятся основанием для принятия управленческих решений, реализация решений оценивается в течение учебного года, а повторный мониторинг позволяет определить эффективность проведенной работы и наметить дальнейшие направления развития психологически безопасной образовательной среды.

Использование результатов мониторинга в работе с ЦПП и органами управления образованием

Результаты мониторинга психологически безопасной образовательной среды имеют практическую ценность не только для самой организации образования, но и для Центров психологической поддержки (ЦПП) и органов управления образованием. При этом использоваться они должны не для сравнения организаций образования или формирования рейтингов, а для организации своевременного методического сопровождения и принятия обоснованных управленческих решений.

Обобщенные результаты мониторинга позволяют:

- определять организации образования, которым требуется методическая, организационная или консультационная поддержка;
- выявлять наиболее распространенные риски и проблемы, характерные для нескольких организаций образования;
- планировать адресное сопровождение руководителей, специалистов сопровождения и педагогических коллективов;
- обосновывать необходимость дополнительных кадровых, организационных или методических ресурсов;
- оценивать эффективность реализуемых мер и отслеживать изменения в динамике;

- распространять успешные управленческие практики и организовывать обмен профессиональным опытом между организациями образования.

Использование результатов мониторинга на внешнем уровне должно быть направлено на поддержку и развитие организаций образования. Основная задача ЦПП и органов управления образованием заключается не в оценке деятельности школы, а в оказании своевременной методической помощи, сопровождении управленческих команд и создании условий для последовательного развития психологически безопасной образовательной среды.

Главный вывод главы

Результаты мониторинга приобретают практическую ценность только тогда, когда становятся основой для последовательных управленческих действий. Анализ данных позволяет определить сильные стороны образовательной среды, выявить зоны внимания и риска, выбрать приоритетные направления работы и организовать их реализацию.

Важно понимать, что принятие управленческого решения является не завершением, а следующим этапом работы с результатами мониторинга. Для достижения устойчивых изменений необходимо сопровождать реализацию принятых мер, контролировать их выполнение, оценивать полученные результаты и при необходимости своевременно корректировать дальнейшие действия.

Мониторинг психологически безопасной образовательной среды представляет собой непрерывный управленческий процесс. Его эффективность определяется не количеством проведенных диагностических процедур, а способностью управленческой команды использовать полученные данные для последовательного

совершенствования образовательной среды и повышения ее психологической безопасности.

ГЛАВА 3

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

В предыдущих главах были рассмотрены принципы мониторинга психологически безопасной образовательной среды, подходы к анализу результатов и рекомендации по принятию управленческих решений. Настоящая глава содержит практические инструменты, которые помогут организовать эту работу в повседневной деятельности.

Представленные материалы могут использоваться руководителем организации образования, заместителями руководителя и управленческой командой при анализе результатов мониторинга, определении приоритетных направлений работы, планировании управленческих решений, организации рабочих совещаний и оценке эффективности реализуемых мероприятий.

Практический инструментариий включает карты анализа результатов мониторинга, матрицы интерпретации, маршруты управленческих действий, чек-листы, протоколы рабочих встреч и практические кейсы. Все материалы носят рекомендательный характер и могут быть адаптированы с учетом особенностей организации образования, состава управленческой команды и результатов проведенного мониторинга.

Главная задача представленных инструментов - помочь руководителю перевести результаты мониторинга в последовательные управленческие действия, направленные на развитие психологически безопасной образовательной среды.

3.1. Карты анализа результатов мониторинга

Карта анализа результатов мониторинга является рабочим инструментом руководителя и управленческой команды. Она помогает систематизировать полученные данные, сопоставить результаты разных групп участников образовательного процесса, определить сильные стороны образовательной среды, выявить зоны внимания и риска, а также сформулировать обоснованные управленческие выводы.

Использование карты позволяет перейти от анализа отдельных показателей к комплексной оценке состояния образовательной среды. Это помогает определить приоритетные направления работы, установить возможные причины выявленных изменений и подготовить предложения по дальнейшим управленческим решениям.

Рекомендуется заполнять карту сразу после завершения обработки результатов мониторинга и использовать ее как основной рабочий документ при проведении заседаний управленческой команды, разработке плана мероприятий и последующей оценке эффективности принятых решений.

Карта 1. Сводный анализ результатов мониторинга по группам участников

Назначение: используется для первичного анализа результатов мониторинга и определения направлений дальнейшей управленческой работы.

Группа участников	Основные результаты мониторинга	Зона	Управленческий вывод	Что требует дальнейшего внимания
-------------------	---------------------------------	------	----------------------	----------------------------------

Педагоги				
Обучающиеся				
Родители				
Специалисты сопровождения				
Администрация				

Рекомендации по заполнению

В графе **«Основные результаты мониторинга»** кратко фиксируются наиболее значимые показатели (например, высокий уровень профессионального выгорания, снижение доверия родителей, повышенная тревожность обучающихся).

В графе **«Зона»** определяется уровень управленческого внимания:

☐ - зона стабильности;

☐ - зона внимания;

 - зона риска.

В графе **«Управленческий вывод»** формулируется краткий вывод по каждой группе участников.

В графе **«Что требует дальнейшего внимания»** отмечаются вопросы, которые необходимо дополнительно изучить, обсудить на управленческой встрече или включить в план дальнейшей работы.

Карта предназначена для первичного обобщения результатов мониторинга. Окончательные управленческие решения принимаются только после сопоставления данных всех групп участников, анализа причин выявленных результатов и обсуждения их управленческой

командой. Такой подход позволяет перейти от отдельных показателей к целостному пониманию состояния психологически безопасной образовательной среды.

Карта 2. Анализ сочетания рисков

Назначение: используется при выявлении неблагоприятных результатов одновременно у нескольких групп участников мониторинга. Помогает определить, носит ли проблема локальный или системный характер, установить возможные причины и определить дальнейшие управленческие действия.

Выявленный риск	Какие группы участников подтвердили риск	Возможные причины	Приоритетные управленческие действия
-----------------	--	-------------------	--------------------------------------

Рекомендации по заполнению

- В графе «**Выявленный риск**» указывается показатель, требующий управленческого внимания (например: высокий уровень профессионального выгорания, повышенная тревожность обучающихся, снижение доверия родителей).
- В графе «**Какие группы участников подтвердили риск**» отмечаются группы, в результатах которых выявлена аналогичная тенденция (педагоги, обучающиеся, родители, специалисты сопровождения, администрация).
- В графе «**Возможные причины**» фиксируются предполагаемые организационные, психологические или управленческие факторы, требующие дополнительного анализа.
- В графе «**Приоритетные управленческие действия**» определяются первоочередные меры, направленные на устранение выявленных причин.

Совпадение неблагоприятных результатов у нескольких групп участников повышает вероятность того, что выявленный риск носит системный характер. В этом случае рекомендуется не ограничиваться локальными мероприятиями, а провести комплексный анализ причин, определить приоритетные направления работы и разработать единый план управленческих действий.

3.2. Матрицы управленческой интерпретации

Матрицы управленческой интерпретации предназначены для комплексного анализа результатов мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Они помогают управленческой команде не ограничиваться констатацией полученных показателей, а определить их возможные причины, оценить степень управленческого внимания и выбрать наиболее целесообразные направления дальнейшей работы.

Использование матриц позволяет перейти от анализа отдельных результатов к их профессиональной интерпретации, сопоставить данные разных групп участников образовательного процесса и определить, какие изменения требуют первоочередного управленческого реагирования.

Матрицы рекомендуется использовать при подготовке аналитических материалов, проведении заседаний управленческой команды, разработке плана мероприятий и последующей оценке эффективности принятых решений.

Далее логично разместить сам инструмент.

Матрица 1. Управленческая интерпретация результатов мониторинга

Результат мониторинга	Что может означать	Что рекомендуется дополнительно проанализировать	Возможные управленческие решения
-----------------------	--------------------	--	----------------------------------

Рекомендации по заполнению

- В графе **«Результат мониторинга»** указывается показатель или сочетание показателей, требующее анализа.
- В графе **«Что может означать»** формулируется возможная управленческая интерпретация результатов.
- В графе **«Что рекомендуется дополнительно проанализировать»** фиксируются сведения, которые необходимо уточнить с помощью качественных методов исследования, анализа обращений или дополнительного обсуждения.
- В графе **«Возможные управленческие решения»** определяются первоочередные меры, направленные на устранение причин выявленных изменений.

Матрица управленческой интерпретации не заменяет профессиональный анализ результатов мониторинга. Она помогает структурировать информацию, сопоставить различные источники данных и принять обоснованные управленческие решения с учетом особенностей конкретной организации образования.

Матрица 1. Интерпретация результатов мониторинга педагогов

Показатель	Что может означать	Рекомендуемые управленческие действия
------------	--------------------	---------------------------------------

Высокий уровень профессионального выгорания (более 30% педагогов в зоне высокого риска)	Может свидетельствовать о высокой профессиональной нагрузке, эмоциональном истощении коллектива или недостаточности организационной поддержки.	Проанализировать распределение нагрузки, определить основные факторы напряжения, организовать мероприятия по профилактике профессионального выгорания, обеспечить психологическую и методическую поддержку педагогов.
Низкий уровень психологической безопасности	Может указывать на недостаточную открытость взаимодействия, затруднения в профессиональной коммуникации или дефицит поддержки внутри коллектива.	Оценить стиль управленческого взаимодействия, организовать регулярную обратную связь с коллективом, создать условия для открытого профессионального обсуждения возникающих вопросов.
Низкая удовлетворенность	Может свидетельствовать о	Проанализировать причины

профессиональной деятельностью	снижении профессиональной мотивации, ограниченных возможностях профессионального развития или высокой эмоциональной нагрузке.	неудовлетворенности, определить возможности профессионального развития, совершенствовать систему признания профессиональных достижений и поддержки педагогов.
Устойчиво неблагоприятный эмоциональный фон	Может отражать накопление эмоционального напряжения, влияющего на качество взаимодействия с обучающимися и коллегами.	Организовать мероприятия по поддержанию психологического благополучия педагогов, оценить организационные факторы, способствующие эмоциональному напряжению, и при необходимости скорректировать условия профессиональной деятельности.

Представленные интерпретации не являются окончательными выводами. Каждое управленческое решение рекомендуется принимать только после сопоставления результатов педагогов с данными других участников мониторинга, анализа организационных условий и использования качественных методов исследования. Именно комплексный подход позволяет определить реальные причины выявленных изменений и выбрать наиболее эффективные управленческие меры.

3.3. Карты управленческих решений

Карта управленческих решений используется для планирования мероприятий по результатам мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Она позволяет определить приоритетные направления работы, распределить ответственность между участниками управленческой команды, установить сроки реализации и критерии оценки эффективности принятых решений.

Рекомендуется заполнять карту после обсуждения результатов мониторинга и использовать ее как основной рабочий документ при организации, сопровождении и контроле выполнения управленческих мероприятий.

Карта управленческих решений по итогам мониторинга ПБОС

Приоритетное направление	Управленческие мероприятия	Ответственный	Срок исполнения	Ожидаемый результат	Отметка о выполнении

(проблем а)					

Рекомендации по заполнению

- В графе **«Приоритетное направление (проблема)»** указывается риск или направление, требующее управленческого внимания.

- В графе **«Управленческие мероприятия»** фиксируются конкретные действия, направленные на устранение выявленных причин.

- В графе **«Ответственный»** определяется должностное лицо, координирующее выполнение мероприятия.

- В графе **«Срок исполнения»** указывается период реализации мероприятия.

- В графе **«Ожидаемый результат»** формулируется конкретный показатель, по которому будет оцениваться эффективность принятых решений.

- В графе **«Отметка о выполнении»** фиксируются результаты реализации и при необходимости указываются дальнейшие действия.

В карту рекомендуется включать только приоритетные мероприятия, непосредственно связанные с результатами мониторинга. Каждое решение должно быть направлено на устранение причин выявленных рисков и сопровождаться последующей оценкой его эффективности.

1. **Чек-лист готовности к мониторингу.**
2. **Чек-лист анализа результатов мониторинга.**
3. **Чек-лист принятия управленческих решений.**

4. **Чек-лист сопровождения изменений.**
5. **Чек-лист оценки эффективности принятых мер.**

3.4. Чек-листы для руководителя

Чек-листы предназначены для организации и сопровождения мониторинга психологически безопасной образовательной среды. Они помогают руководителю последовательно пройти все этапы работы: от подготовки мониторинга до оценки эффективности принятых управленческих решений.

Чек-лист 1. Подготовка к проведению мониторинга

- ☐ Определены цели и задачи мониторинга.
- ☐ Определены группы участников мониторинга.
- ☐ Подобраны диагностические инструменты для каждой группы.
- ☐ Назначены ответственные за проведение мониторинга.
- ☐ Определены сроки проведения мониторинга.
- ☐ Обеспечены добровольность участия и конфиденциальность обработки данных.
- ☐ Подготовлен порядок обработки, анализа и представления результатов.
- ☐ Управленческая команда проинформирована о порядке дальнейшей работы.

Чек-лист 2. Анализ результатов мониторинга

- ☐ Получены результаты по всем группам участников.
- ☐ Проведен анализ количественных и качественных данных.
- ☐ Определены зоны стабильности, внимания и риска.
- ☐ Сопоставлены результаты разных групп участников мониторинга.

- ☐ Выявлены основные причины неблагоприятных результатов.
- ☐ Определены приоритетные направления управленческой работы.
- ☐ Подготовлены предложения для обсуждения управленческой командой.

Чек-лист 3. Принятие управленческих решений

- ☐ Определены первоочередные задачи.
- ☐ Разработан план управленческих мероприятий.
- ☐ Назначены ответственные исполнители.
- ☐ Определены сроки реализации мероприятий.
- ☐ Определены необходимые кадровые, организационные и методические ресурсы.
- ☐ Установлены контрольные точки для оценки выполнения плана.
- ☐ Коллектив проинформирован об основных направлениях предстоящей работы.

Чек-лист 4. Оценка эффективности принятых решений

- ☐ Проведена промежуточная оценка реализации мероприятий.
- ☐ Проанализированы изменения по сравнению с предыдущим периодом.
- ☐ Оценена эффективность принятых управленческих решений.
- ☐ Определены успешные практики, подлежащие закреплению.
- ☐ Скорректированы мероприятия, не обеспечившие ожидаемого результата.
- ☐ Подготовлены предложения для планирования работы на следующий учебный год.

Чек-листы являются рабочими инструментами руководителя и управленческой команды. Их использование позволяет не упустить

ключевые этапы мониторинга, обеспечить последовательность управленческих действий и своевременно оценивать эффективность принимаемых решений. Они не заменяют профессиональный анализ результатов, а помогают организовать его в единой логике и обеспечить непрерывное совершенствование психологически безопасной образовательной среды.

3.5. Протоколы управленческих встреч

Управленческие встречи по результатам мониторинга психологически безопасной образовательной среды являются одним из ключевых этапов работы с полученными данными. Их цель - не обсуждение отдельных показателей, а совместный анализ результатов, определение приоритетных направлений работы и принятие согласованных управленческих решений.

Рекомендуется проводить такие встречи после завершения обработки результатов мониторинга с участием руководителя организации образования, заместителей руководителя, педагога-психолога, социального педагога и других специалистов, участвующих в сопровождении образовательного процесса.

Протокол управленческой встречи по результатам мониторинга ПБОС

Дата проведения: _____

Участники: _____

1. Краткий анализ результатов мониторинга

Зоны стабильности

Зоны внимания

Зоны риска

2. Основные выводы управленческой команды

3. Приоритетные направления работы

1. _____
2. _____
3. _____

4. Принятые управленческие решения

Решение	Ответственный	Срок исполнения
---------	---------------	-----------------

5. Контроль исполнения

Дата промежуточной оценки: _____

Форма контроля: _____

Дата повторного рассмотрения результатов: _____

Подписи участников: _____

Управленческая встреча считается результативной тогда, когда ее итогом становятся конкретные решения, определены ответственные исполнители, установлены сроки реализации и порядок последующего контроля. Протокол рекомендуется использовать как рабочий документ управленческой команды при сопровождении реализации принятых решений и оценке их эффективности.

Регламент управленческой встречи по результатам мониторинга ПБОС

Назначение: рекомендуется использовать при проведении заседания управленческой команды после завершения анализа

результатов мониторинга психологически безопасной образовательной среды.

Этап встречи	Примерная продолжительность	Основное содержание	Ожидаемый результат
1. Постановка целей встречи	10–15 минут	Руководитель определяет цель встречи, порядок работы, напоминает принципы конфиденциальности и конструктивного обсуждения результатов мониторинга.	Участники понимают цель встречи и порядок дальнейшей работы.
2. Представление результатов мониторинга	20–25 минут	Представление обобщенных результатов мониторинга по всем группам участников, определение зон стабильности, внимания и риска, анализ	Управленческая команда получает целостное представление о состоянии образовательной среды.

		основных тенденций.	
3. Совместная интерпретация результатов	25–30 минут	Обсуждение возможных причин выявленных результатов, сопоставление данных различных групп участников, анализ качественной информации и обращений.	Определены возможные причины выявленных изменений и направления дальнейшего анализа.
4. Определены приоритеты	15–20 минут	Выделение наиболее значимых направлений работы, требующих первоочередного управленческого внимания.	Сформированы приоритетные направления управленческой работы.
5. Принятие решений	10–15 минут	Определение конкретных мероприятий,	Приняты согласованные

		распределение ответственности, установление сроков исполнения и контрольных точек.	управленческ ие решения и определен порядок их реализации.
--	--	--	--

Рекомендации по проведению встречи

- обсуждать результаты мониторинга в обобщенном виде, не переходя к оценке отдельных работников или классов;
- опираться на результаты всех групп участников мониторинга и качественные методы исследования;
- обсуждать не только выявленные риски, но и сильные стороны образовательной среды;
- фиксировать все принятые решения в протоколе управленческой встречи;
- по итогам встречи определить сроки контроля исполнения и повторной оценки результатов.

Цель управленческой встречи заключается не в обсуждении отдельных показателей мониторинга, а в выработке согласованных решений, направленных на совершенствование психологически безопасной образовательной среды. Эффективной считается встреча, по итогам которой определены приоритеты, приняты конкретные управленческие решения, назначены ответственные лица и установлены сроки оценки достигнутых результатов.

3.6. Практические кейсы и управленческие ситуации

Практические кейсы предназначены для формирования навыков анализа результатов мониторинга и принятия управленческих решений. Они помогают управленческой команде научиться сопоставлять данные разных участников образовательного процесса, выявлять возможные причины неблагополучия и выбирать наиболее эффективные направления дальнейшей работы.

Представленные ситуации являются типовыми и могут использоваться при проведении рабочих совещаний, методических мероприятий, обучении управленческих команд и обсуждении результатов мониторинга. Все кейсы основаны на наиболее распространенных управленческих ситуациях, возникающих в организациях образования.

При работе с кейсами рекомендуется придерживаться следующей последовательности:

- определить, какие результаты мониторинга требуют управленческого внимания;
- установить возможные причины выявленной ситуации;
- определить приоритетные направления работы;
- предложить конкретные управленческие решения;
- определить способы оценки эффективности принятых мер.

Важно помнить, что цель кейсов заключается не в поиске единственно правильного ответа, а в развитии навыков комплексного анализа и принятия обоснованных управленческих решений на основе результатов мониторинга психологически безопасной образовательной среды.

КЕЙС 1. «Всё хорошо - но что-то не так»

Ситуация

По результатам осеннего мониторинга педагоги демонстрируют благоприятные показатели психологической безопасности и низкий уровень профессионального выгорания. Родители в целом доверяют школе и положительно оценивают её работу. Вместе с тем обучающиеся 7–9 классов показывают высокий уровень тревожности и низкое ощущение психологической безопасности во взаимоотношениях со сверстниками.

Вопросы для обсуждения

1. Чем можно объяснить такое сочетание результатов?
2. Какие сведения необходимо дополнительно собрать до принятия управленческих решений?
3. Какие направления работы должны стать приоритетными?
4. Каким образом оценить эффективность принятых мер?

Возможные управленческие выводы

Данное сочетание результатов свидетельствует о том, что благополучные показатели педагогов и высокий уровень доверия родителей не всегда отражают реальное состояние образовательной среды для подростков.

Высокая тревожность обучающихся может быть связана с особенностями взаимоотношений в подростковой среде, проявлениями скрытого буллинга, трудностями адаптации, напряжённой атмосферой в отдельных классах или недостаточной вовлечённостью взрослых в раннее выявление межличностных конфликтов.

До принятия управленческих решений необходимо уточнить причины выявленных результатов с использованием качественных методов исследования.

Возможные управленческие решения

- провести дополнительный анализ результатов по классам и параллелям;
- организовать беседы и фокус-группы с обучающимися;
- проанализировать обращения к педагогу-психологу, социальному педагогу и классным руководителям;
- оценить состояние межличностных отношений в ученических коллективах и наличие признаков скрытого буллинга;
- усилить профилактическую работу по развитию безопасного взаимодействия обучающихся;
- определить классы, требующие первоочередного психолого-педагогического сопровождения;
- провести повторную оценку ситуации после реализации запланированных мероприятий.

Вывод по кейсу

Главная задача руководителя заключается не в поиске противоречий между результатами разных групп участников, а в понимании причин этих различий. Именно несовпадение оценок педагогов, родителей и обучающихся нередко позволяет выявить скрытые риски, которые невозможно обнаружить при анализе отдельных показателей. Комплексный анализ результатов помогает своевременно принять обоснованные управленческие решения и предупредить развитие более серьёзных проблем в образовательной среде.

Комментарий для ведущего:

Данная ситуация типична для школ, где педагоги ощущают поддержку со стороны администрации, но не всегда выстраивают

безопасные отношения с учениками. Также возможно, что причина тревожности - динамика в классных коллективах (скрытый буллинг, неформальные иерархии). Следующий шаг - фокус-группы с подростками и беседы с классными руководителями, а не немедленные административные меры.

КЕЙС 2. «Когда выгорание - это только симптом»

Ситуация

По результатам мониторинга 45% педагогов находятся в зоне высокого эмоционального истощения. Вместе с тем качественный анализ показывает, что за последние два года в организации образования трижды менялась администрация, неоднократно пересматривались подходы к оценке деятельности педагогов, а педагогические советы преимущественно воспринимаются коллективом как форма контроля, а не профессионального взаимодействия.

Вопросы для обсуждения

1. Что может являться основной причиной высокого уровня профессионального выгорания?
2. Какие сведения необходимо дополнительно проанализировать перед принятием решений?
3. Какие управленческие меры будут наиболее эффективными в данной ситуации?
4. Каким образом оценить эффективность принятых решений?

Возможные управленческие выводы

Представленные результаты позволяют предположить, что высокий уровень профессионального выгорания обусловлен не только индивидуальной нагрузкой педагогов, но и особенностями организации управленческих процессов.

Частая смена управленческих подходов, отсутствие стабильности, постоянные изменения требований и преобладание контролирующего стиля взаимодействия способны снижать чувство профессиональной безопасности, усиливать эмоциональное напряжение и формировать у педагогов ощущение неопределенности.

В данной ситуации профессиональное выгорание следует рассматривать как следствие организационных факторов, требующих внимания со стороны управленческой команды.

Возможные управленческие решения

- провести обсуждение результатов мониторинга с педагогическим коллективом в формате открытого профессионального диалога;
- проанализировать организационные факторы, создающие дополнительную эмоциональную нагрузку;
- пересмотреть формат педагогических советов, усилив их практическую и методическую направленность;
- обеспечить прозрачность управленческих решений и своевременное информирование коллектива о планируемых изменениях;
- организовать регулярную обратную связь между администрацией и педагогами;
- определить мероприятия по профилактике профессионального выгорания и укреплению психологической безопасности педагогического коллектива;
- провести повторную оценку состояния педагогов после реализации управленческих изменений.

Вывод по кейсу

Высокий уровень профессионального выгорания не всегда свидетельствует о проблемах отдельных педагогов. Во многих случаях он отражает состояние самой организации образования. Если основные причины связаны с особенностями управления, нестабильностью организационных процессов или недостатком профессиональной поддержки, управленческие решения должны быть направлены прежде всего на изменение условий работы коллектива. Именно устранение причин, а не только работа с последствиями, позволяет обеспечить устойчивое снижение профессионального выгорания и укрепить психологически безопасную образовательную среду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психологически безопасная образовательная среда формируется не отдельными мероприятиями и не результатами одной диагностики. Она складывается из ежедневных управленческих решений, профессионального взаимодействия всех участников образовательного процесса и готовности организации образования своевременно замечать изменения, анализировать их причины и последовательно совершенствовать условия обучения и воспитания.

Мониторинг позволяет руководителю увидеть образовательную среду комплексно - глазами педагогов, обучающихся, родителей, специалистов сопровождения и администрации. Именно сопоставление результатов разных групп помогает выявить сильные стороны организации образования, определить зоны внимания и риска, а также принять обоснованные управленческие решения.

Важно понимать, что мониторинг не является самоцелью. Его практическая ценность проявляется тогда, когда результаты становятся основой для конкретных действий: определения приоритетов, планирования изменений, организации их реализации и последующей оценки эффективности. Такой подход позволяет своевременно предупреждать возникновение рисков, укреплять доверие между всеми участниками образовательного процесса и последовательно развивать психологически безопасную образовательную среду.

Представленные методические рекомендации ориентированы на практическое применение. Карты анализа, матрицы интерпретации, чек-листы, протоколы рабочих встреч и практические кейсы помогают управленческой команде не только анализировать результаты

мониторинга, но и использовать их как инструмент развития организации образования.

Главная задача руководителя - не просто получить результаты мониторинга, а увидеть за ними реальные процессы, происходящие в образовательной среде, определить направления дальнейшей работы и обеспечить последовательное сопровождение принятых решений. Именно такой подход позволяет сделать мониторинг не формальной процедурой, а действенным инструментом управления, способствующим созданию безопасной, поддерживающей и развивающей образовательной среды для каждого участника образовательного процесса.