

Разработчик проекта:

Ф.И.О. **Смирнова Татьяна Александровна**

Название работы: **Повышение социального
капитала как условие инновационного
развития сельской школы**

Должность: директор

Предмет преподавания: педагог-психолог

Наименование образовательного учреждения:

**муниципальное общеобразовательное
учреждение Тушинская средняя школа
имени Ф.Е.Крайнова**

Адрес образовательного учреждения :

433390 Ульяновская область

Сенгилеевский район с. Тушна

ул.Школьная д4.

Адрес автора:

433390 Ульяновская область

Сенгилеевский район

С.Тушнаул.Полевая д.6.кв.1

Телефон автора: 89020027456

РЕЦЕНЗИЯ
на проект директора МОУ Тушинской средней школы
имени Ф.Е.Крайнова
Смирновой Татьяны Александровны
«Повышение социального капитала как условие инновационного
развития сельской школы»

Пути решения проблемы качества образования ищут во всем мире. В России реализуются институциональные реформы, меняющие экономическую и правовую основу системы. Но мировой опыт показывает институциональные реформы не влияют на качество образования. Да, система образования становится более экономичной, и, возможно, более управляемой, но учить она лучше не начинает. Единственный выход из данной ситуации — резкое увеличение уровня профессионального сотрудничества, увеличение социального капитала организации.

Проект освещает работу проведенную организацией по анализу уровня социального капитала. В проекте обобщен опыт педагогического коллектива, даны выводы и выработаны пути решения выявленных проблем.

Данный проект является инновационным и может быть допущен для участия в Международной выставке-ярмарке инновационных образовательных проектов – 2016.

Рецензент:

начальник отдела развития инновационных
процессов в образовании ОГБУ

«Центр образования и системных
инноваций Ульяновской области»



М.А.Ефремова

Введение

«Изменения в установках и поведении людей происходят гораздо эффективнее в процессе их группового, а не индивидуального функционирования. Личностное саморазвитие человека обуславливается рефлексией того, как его воспринимают другие люди».

Витольд Альбертович Ясвин, доктор
психологических наук, лауреат Премии
Правительства РФ в области образования

Система образования в России сегодня претерпевает существенные изменения: внедряются новые стандарты образования, всё больше в школу проникают информационно-коммуникационные технологии, образование становится децентрализованным.

В современных исследованиях системы образования всё чаще встречается термин «стабильно неуспешная школа». В большей степени это касается сельских образовательных учреждений.

Задача развития сельской школы всегда занимала особое место, так как школа на селе не только образовательное учреждение, а социальный институт многоаспектного и концентрированного влияния на культуру сельского социума. Актуальность преобразования сельской школы вступает в противоречие с крайней ограниченностью ее ресурсов: финансовых (связано с низкой накапливаемостью учащихся в классах), человеческих (связано с общей тенденцией к урбанизации, а обилие федеральных, региональных и муниципальных программ по привлечению молодых педагогов в село доказывает это).

Закономерно возникает вопрос: «А существует ли внутри организации что-то, что способно обеспечить устойчивое развитие сельской школы?».

Константин Михайлович Ушаков в своей книге «Управление школой: кризис во время реформ» выделяет как основной ресурс развития школьной организации «связи и порождаемые ими процессы» (Ушаков К.М., 2011). «Наши организации – не столько люди, сколько связи между ними, – утверждает Константин Михайлович. – И поскольку связи составляют большую часть системы, логично было бы предположить, что именно они должны пользоваться особым вниманием руководства и быть основным объектом управления» (Ушаков К.М., 2011).

Исследователи всё чаще стали обращать внимание на организационную культуру и наличие «той подчас трудноуловимой и аморфной субстанции, которая получила в литературе собирательное название «социального капитала» (Полищук Л.И., 2011).

В этой связи мы можем выделить ключевые факторы, определяющие **актуальность** данного исследования.

Сопоставительный анализ стандартов показал, что условия перехода на образовательные стандарты нового поколения требуют от школ изменения образовательной парадигмы. Образование сегодня – это результат коллективных действий. В новом стандарте это отражается в требованиях к результатам обучения: формирование универсальных учебных действий, метапредметные компетентности, результаты воспитательной деятельности, система портфолио. Одним из главных требований нового стандарта является освоение учащимися способов совместной деятельности. Следовательно, мы можем предположить, что школа выступает источником регенерации истощённого социального капитала в России. Данное предположение доказывается в работе Натхова Т.В. «Образование и доверие в России. Эмпирический анализ»: «каждый дополнительный год обучения увеличивает вероятность положительного ответа на вопрос о доверии на 5%. Кроме того, увеличение уровня образования одного индивида положительно влияет на вероятность доверия со стороны другого» (Натхов Т.В., 2011).

Однако анализ организационной культуры школы показал, что учителя сельских школ не имеют опыта и привычки профессионального взаимодействия.

Ресурс развития сельской школы мы видим в развитии потенциала сельского учителя через осуществление культурных изменений, связанных со способностью людей объединяться для достижения общей цели, что в конечном итоге должно привести к накоплению социального капитала и развитию образовательной организации.

Социальный капитал— понятие, введенное П. Бурдье в статье "Формы капитала" (1983) для обозначения социальных связей, которые могут выступать ресурсом получения выгод.

Источники этой идеи можно найти у Токвиля, Зиммеля, Дюркгейма и М. Вебера.

В энциклопедии социологии мы встречаем обобщение различных подходов к пониманию сущности понятия «социальный капитал» (Сивуха С.В., 2006):

По причине отсутствия однозначного определения понятия «социальный капитал», существует несколько интерпретаций данного феномена. Так, Роберт Патнэм определяет социальный капитал как одну из характеристик социальной организации, включающей доверие, нормы, сети, которая в состоянии улучшить эффективность общества. По мнению Джеймса Коулмана, «социальный капитал присущ структуре связей между индивидами и является благом для общества в целом». Американский социолог и философ Фрэнсис Фукуяма считает, что суждение о социальном капитале как общественном благе является ошибочным. Так как его производство находится в личных интересах отдельных индивидов или организаций. Ф. Фукуяма отмечает, что долгосрочная репутация – предпосылка социального капитала – является экономическим активом и в этом качестве привлекательна для индивидов и компаний, заинтересованных

лишь в конечной выгоде. Дивиденды от социального капитала нельзя положить в банк, но можно конвертировать в экономические преимущества как для индивида в частности, так и для целой организации.

Мы в своей работе придерживаемся простого рабочего определения: под **социальным капиталом** мы понимаем способность общества или сообществ к самоорганизации и совместным действиям. Такая необходимость возникает в тех случаях, когда стоящие перед обществом задачи не могут быть решены простой суммой индивидуальных действий индивидов, не координирующих свои действия друг с другом. Чтобы добиться успеха, они должны, так или иначе, действовать сообща. Именно эта способность действовать сообща, причём, самостоятельно и по собственной воле, без принуждения извне, и называется социальным капиталом.

Вместе с тем, единой универсальной формулы для организации деятельности по повышению социального капитала в образовательной организации не существует.

К понятию «развитие организации» существует несколько подходов.

В книге К.М.Ушакова мы встречаем очень ёмкое определение понятия «инновация»: «организационное изменение, которое приводит к изменению формальной или неформальной структуры организации и вызывает временный кризис компетентности» (Ушаков К.М., 2011).

В области изучения социального капитала как потенциала развития организации и общества в целом существует много гипотез, стереотипов, непроверенных утверждений, но явно недостаточно строгого экономического анализа социального капитала, его роли как фактора развития; в России социальный капитал вообще не воспринимается как актив. Также вызывает интерес то, насколько возможно целенаправленно управлять производством и накоплением социального капитала в сельской школе.

Поставленные проблемы определили **тему** нашего исследования: «Повышение социального капитала малой сельской школы как условие инновационного развития организации».

В качестве экспериментальной площадки мы выбрали муниципальное общеобразовательное учреждение Тушинская средняя школа имени Ф.Е.КрайноваСенгилеевского района Ульяновской области.

Целью работы является

Разработка и обоснование способов повышения социального капитала в сельской школе.

Объектом исследования мы определили:

- процесс деятельности сельской школы.

Предметом исследования является социальный капитал сельской школы.

В качестве **гипотезы** мы выдвигаем следующие тезисы:

- Высокий уровень социального капитала является ключевым фактором инновационного развития образовательного учреждения.
- Уровень социального капитала будет расти, если удастся реализовать следующие изменения:
 1. Повысить открытость организации;
 2. Создать школьную среду сотрудничества, доверия и распространения знаний как основу для содействия и координации педагогов;
 3. Выработать согласованную в педколлективе систему ценностей и профессиональных установок;
 4. Развить навыки самоанализа у педагогов;
 5. Использовать чувство причастности к группе в пользу проводимых изменений.

Поставленная цель и сформулированная гипотеза исследования определили решение следующих задач:

1. Описать теоретические основания изучения социального капитала как потенциала развития организации:

- Понятие социального капитала,
- Структура социального капитала.

2. Описать и обосновать практические подходы к развитию образовательной организации посредством повышения социального капитала

- анализ уровня социального капитала сельской школы,
- способы повышения социального капитала организации.

Методы исследования.

В рамках исследования использованы общенаучные методы (анализ, синтез, наблюдение, систематизация результатов), специальные экономические методы (сравнения, выборочное наблюдение, swot-анализ), социологические исследования (анкетирование) и др.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем представлена управленческо-педагогическая интерпретация понятия «социальный капитал» применительно к сельской школе и на ее основе определена его роль в качестве внутришкольного ресурса реформирования школы. Определены факторы накопления социального капитала сельской школы и его функции в развитии школы. Ввиду отсутствия валидных инструментов измерения уровня социального капитала в образовательной организации нами была разработана (с учётом основных составляющих социального капитала) и апробирована анкета. Описаны способы повышения уровня социального капитала.

Практическая значимость исследования. Будет проверена эффективность механизмов культурных изменений в преобразованиях сельской школы; модифицированы и апробированы инструменты диагностики и оценки уровня социального капитала образовательного учреждения. Будут разработаны и апробированы механизмы повышения социального капитала сельской школы.

Материалы исследования можно будет использовать в практике образовательных организаций.

Структура проекта. Проект состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений.

ГЛАВА I. Теоретические основания изучения социального капитала как потенциала развития организации.

1.1. Понятие социального капитала.

За последние несколько десятилетий экономисты несколько раз пересматривали утвердившиеся, представления о предпосылках богатства наций, на современном языке – о факторах экономического роста. Вплоть до 60-х - 70-х годов прошлого века подчёркивалась важность ресурсов, производственных инвестиций, накоплений человеческого капитала. Затем на повестку дня, на авансцену вышли институты, и стало ясно, что предпосылкой устойчивого развития, роста, благополучия, стабильности и всего прочего являются современные эффективные институты (Полищук Л.И., 2011).

Не то, чтобы в последнее время в справедливости этого тезиса возникли сомнения, поскольку есть неисчислимо множество подтверждений, что без институтов, действительно, никуда. Беда в том, что попытки утвердить современные институты в странах, где они до того отсутствовали, путем различного рода экономических, правовых и политических реформ, часто оканчивались неудачей. Закономерно возникает вопрос: «А что, кроме этих институтов, необходимо для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие?». В поисках ответа исследователи всё чаще стали обращать внимание на состояние общества и наличие той подчас трудноуловимой и аморфной субстанции, которая получила в литературе собирательное название «социального капитала» (Лапко А., 2010). Социальный капитал — понятие, введенное П. Бурдьё в статье "Формы капитала" (1983) для обозначения социальных связей, которые могут выступать ресурсом получения выгод.

Большое количество работ свидетельствуют о том, что социальный капитал – это важная предпосылка, ценный ресурс развития, который влияет на экономический рост, общественное благосостояние, эффективность

социальных программ и многое другое. Социальный капитал оказывает значительное воздействие на качество общественных услуг – образования, здравоохранения, на психическое и физическое здоровье населения, общественную безопасность, качество жизни и, наконец, но не в последнюю очередь, на качество институтов и государственного управления (Полищук Л.И., 2011).

Фундаментом социального капитала являются человеческие отношения. То есть социальный капитал возникает при взаимодействии нескольких людей, которое может реализовываться в рамках семьи, в трудовой сфере, в сфере образования и так далее.

Единого определения социального капитала не существует. Грейбил Марк Максимович в своей диссертации «Социальный и человеческий капитал как факторы благосостояния и развития» даёт анализ четырёх основных подходов к концепции социального капитала:

1. **Антропологическая** литература «является источником представлений о природных инстинктах человеческого существа к объединению. Например, Ф. Фукуяма (1999) подчеркивал биологическую основу социального порядка и обнаруживал корни социального капитала в человеческой природе» (Грейбил М.М., 2003).

2. **Социологическая** литература описывает социальные нормы и мотивы человеческого поведения. Особое внимание уделяется доверию, взаимной ответственности, сети гражданской вовлеченности.

3. **Экономическая** литература позиционирует идею о том, что люди при взаимодействии с обществом стремятся к максимальному увеличению персональной полезности и используют ресурсы социального капитала при осуществлении различных типов деятельности, в том числе, для получения экономических выгод.

4. В **политологической** литературе подчеркивается роль институтов, политических и социальных норм в формировании человеческого поведения.

«Социальный капитал – это не просто набор институтов, которые действуют в обществе, это "клей", который удерживает их вместе» (Грейбил М.М., 2003).

По причине отсутствия однозначного определения понятия «социальный капитал», существует несколько интерпретаций данного феномена. Так, Роберт Патнэм определяет социальный капитал как одну из характеристик социальной организации, включающей доверие, нормы, сети, которая в состоянии улучшить эффективность общества. По мнению Джеймса Коулмана, «социальный капитал присущ структуре связей между индивидами и является благом для общества в целом». Американский социолог и философ Фрэнсис Фукуяма считает, что суждение о социальном капитале как общественном благе является ошибочным. Так как его производство находится в личных интересах отдельных индивидов или организаций. Ф. Фукуяма отмечает, что долгосрочная репутация – предпосылка социального капитала – является экономическим активом и в этом качестве привлекательна для индивидов и компаний, заинтересованных лишь в конечной выгоде. Дивиденды от социального капитала нельзя положить в банк, но можно конвертировать в экономические преимущества как для индивида в частности, так и для целой организации.

Итак, мы в своей работе под **социальным капиталом** понимаем **способность сообщества к самоорганизации и совместным действиям для достижения общей цели**. Такая необходимость возникает в тех случаях, когда стоящие перед обществом задачи не могут быть решены простой суммой индивидуальных действий индивидов, не координирующих свои действия друг с другом. Чтобы добиться успеха, они должны, так или иначе, действовать сообща. Так как мы в рамках данной работы рассматриваем социальный капитал небольшой организации как ключевое условие развития, то мы больше будем склоняться к экономическому пониманию данного феномена. То есть социальный капитал – действительно актив, который

будет «полезен» и организации, и отдельному индивиду. Также такой подход обусловлен переходом образовательных организаций на новую систему оплаты труда (НСОТ), в основе которой лежит понимание человека как существа сугубо экономического, то есть он [учитель] делает свое дело тем лучше, чем выше его зарплата.

1.2. Составляющие социального капитала.

Некоторые исследователи считают, что социальный капитал есть доверие как «неосязаемый актив экономического роста» (Миниа В.Н., Небогина О.А., 2005).

В литературе по менеджменту представлено большое количество исследований, содержащих попытки обосновать роль доверия как актива компании. Условно эти исследования можно разделить на несколько групп.

В зависимости от фокуса на внутренние или внешние коммуникации можно выделить два направления исследований: а) изучение доверия внутри организации и б) изучение доверия к организации.

В первом случае, наряду с анализом проблем межличностного и межгруппового доверия в организации, ученые предпринимают попытки определить признаки организации, основанной на доверии. Во втором случае центр внимания смещается в сторону контрактных отношений и оппортунистического поведения. При этом, большой исследовательский интерес вызывает проблема внутриорганизационного доверия.

В зависимости от того, как доверие влияет на экономические показатели компании, можно также выделить два направления исследований. Первое сосредотачивает внимание на снижении издержек, второе - на повышении экономических результатов организации, результативности труда ее сотрудников.

Безусловно, и тот, и другой подход выглядят весьма привлекательными. На первый взгляд позитивное влияние доверия на развитие организации кажется очевидным, тем более что есть фундаментальные работы, демонстрирующие примеры такого влияния (Фукуяма 2004). Однако все не так просто. Поясним на примере. Авторы статьи «Действительно ли доверие является социальным капиталом? Обмен знаниями в проектах по созданию новых продуктов», опираясь на результаты проведенного исследования, сделали вывод, что доверие не является тем фактором, с помощью которого

можно объяснить обмен знаниями в проектной команде (Bakkeretal 2006). Они обнаружили, что на обмен знаниями в проектных командах влияет не столько доверие, сколько членство в команде, и сделали вывод, что *социальным капиталом является не доверие как таковое, а принадлежность команде*(Миниа В.Н., Небогина О.А., 2005).

Таким образом, социальный капитал есть не только доверие.

Многие ученые выделяют ряд составляющих социального капитала. **Социальные сети** – один из важнейших его элементов. По мнению Р. Патнэма, при формировании социального капитала главенствующую роль играют горизонтальные сети, а вертикальные лишь мешают данному процессу по причине своей иерархической структуры. **Нормы** расцениваются как один из первичных элементов социального капитала. Общие нормы, убеждения являются факторами, поддерживающими социальные сети и поощряющими сотрудничество. Высокий уровень межличностного **доверия** и свободный доступ людей к средствам связи и массовой информации являются основой формирования социального капитала. От уровня межличностного доверия зависит готовность вступать во взаимоотношения друг с другом.

Итак, мы в своей работе выделяем 3 основные составляющие социального капитала: **доверие, нормы и связи**.

Под **доверием** мы понимаем состояние сознания людей, характеризующееся верой в порядочность и доброжелательность индивидов, с которыми им приходится взаимодействовать, а также вера в то, что оба эти индивида в различных ситуациях будут действовать сходными способами, предсказуемо для партнёра, с учётом его пожеланий и интересов (Римский В.Л., 2009). Как подчеркивает Ф. Фукуяма, «доверие – это возникающее у членов общества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общественными нормами» (Полищук Л.И., 2011).

Доверие бывает *горизонтальное, вертикальное, диагональное, многосоставное*. Горизонтальное доверие наблюдается в отношениях между равными по статусу партнёрами по доверию: между супругами, товарищами, коллегами и т.д. Вертикальное доверие устанавливается или не устанавливается между участниками процесса доверия с разными социальными статусами: между родителями и детьми, руководителями и подчинёнными, между управляющей и исполняющей структурой и т.д. Диагональное доверие/недоверие обнаруживается среди субъектов, находящихся по отношению друг к другу в косвенных отношениях: субъекты права, субъекты рынка, субъекты международных отношений и т.д. Многосоставное доверие проявляется в отношениях между субъектами персонифицированного, институционального и анонимно системного доверия.

Оценка уровня межличностного доверия в современной науке проводится с помощью репрезентативных социологических опросов. Респондентам предлагается ответить на вопрос согласен или не согласен он с утверждением, что большинству людей можно доверять. Социологами считается, что ответы на вопросы такого рода показывают уровень доверия незнакомым индивидам, которые не являются родственниками, друзьями, близкими знакомыми, о которых у респондентов нет точной информации (генерализованное доверие).

Итак, мы выяснили, что доверие является общественно значимым явлением, обладает субъект-объектными и временными характеристиками, влияет на общественные процессы, содействует их развитию и стабилизации.

Существует значительное количество способов повышения доверия внутри организации. Но, ввиду того, что доверие (или недоверие) является одной из социальных норм, оно поддается изменению в течение длительного времени.

Таким образом, у нас достаточно оснований, чтобы считать высокий уровень доверия (как составной части социального капитала) фундаментом для инновационного развития организации.

Социальная сеть (англ. socialnetwork) как объединение социальных позиций — социальных акторов и их связей – это основополагающее, общепринятое определение данного понятия. Социальная сеть (математически — социальный граф) состоит из группы узлов, которыми являются социальные акторы (люди или организации), и связей между ними (социальных взаимодействий) по поводу обмена ресурсами. Таким образом, в рамках социальной сети социальные акторы группируются на основе сходства занимаемых позиций, связей и по типу ресурсов, циркулирующих между данными позициями. Ошибка! Источник ссылки не найден.

Само понятие «социальная сеть» включает некий круг знакомых человека и социальных связей между этими людьми. Пронизывая социальное пространство всем спектром «вертикальных» и «горизонтальных» связей, социальные сети аккумулируют социальный капитал на основе доверия, взаимной поддержки, предпочтений, участия в общих делах.

Именно социальные сети составляют «живую ткань» общественной жизни, позволяют участникам эффективно взаимодействовать для достижения общих целей.

Таким образом, мы определили актора – учитель сельской образовательной организации. Граница сети – образовательная организация.

Определим *связи* (потoki) в исследуемой сети.

1. Обмен профессиональной информацией;
2. Совместная работа над проектами;
3. Обмен материальными ресурсами (медиа, цифровые ресурсы и т.п.);
4. Совместные базы ресурсов;
5. Дружеские отношения;

6. Также нам интересны конфликтные связи.

Источниками сетевых данных в основном являются социометрические опросы. Этим же методом воспользуемся и мы в данной работе

К факторам, способствующим успеху в развитии кросс-функциональных взаимодействий, относятся:

1. Поощрение взаимодействия.
2. Преобладание демократического стиля руководства.
3. Руководители организации своими поступками должны демонстрировать приверженность к открытому взаимодействию между сотрудниками.
4. Использование передовых технологий, повышающих эффективность взаимодействия, например, общих баз данных, Интранета и т. п.
5. Развитие коммуникационных каналов, т. е. создание среды для общения. Основная цель - руководство деятельностью, координация усилий, достижение согласованности в работе на основе доверия.
6. Наличие документов, регламентирующих принципы вознаграждения за результаты коллективной работы.

Выводы:

1. В рамках социальной сети социальные акторы группируются на основе сходства занимаемых позиций и по типу ресурсов, циркулирующих между данными позициями. «Нашим» актором является сельский учитель.
2. Совместная работа обеспечивает быстрое и комплексное взаимное обучение сотрудников, что естественным образом положительно влияет на качество организации.

3. Главным инструментом измерения сети является социометрия на основе опросов. Важными для нас показателями свойств сети являются: размер сети и сетевая плотность.

4. Существует 6 важнейших факторов, способствующих развитию взаимодействия в коллективе.

Межличностные отношения в коллективе обладают определенной спецификой, которая требует их регуляции. И регулятором здесь выступают **нормы**. В данном случае различают нормы групповые и социальные. Нормы групповые (от лат. norma – руководящее начало, точнее предписание, образец) – совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, характера их взаимоотношений, взаимодействия и общения.

Нормы организационного уровня, единые для целого ряда коллективов, входящих в организацию, называются официальными. К ним относятся как формализованные нормы и правила, зафиксированные в соответствующих документах, или устных распоряжениях руководителя, так и неформализованные, но воспринимаемые как официальные всеми членами коллектива. Групповые нормы, складывающиеся в процессе взаимодействия членов малых групп и отражённые в их сознании, обычно обозначаются как неофициальные. Эти нормы функционируют в виде коллективных традиций, обычаев, групповых мнений, ценностных ориентаций. Эти убеждения, ценностные ориентации и установки образуют фундамент *организационной культуры* (Ушаков К.М., 2011). Большинство исследователей характеризуют организационную культуру посредством следующих параметров:

1. Целостность, системность (описывается как единое целое, нечто большее, чем просто сложение всех составляющих).

2. Историческая определённость (отражает историческое развитие организации).

3. Связанность с объектами изучения антропологов (например, ритуалы и символы).

4. Сформированность на социальной основе (создаётся и поддерживается группой людей, которые вместе формируют организацию).

5. Ненавязчивость, мягкость воздействия (хотя Т. Дж. Питерс и Р.Х. Уотермен уверяют своих читателей, что «ненавязчивость значит твёрдость»).

6. С трудом поддаётся изменениям (хотя авторы не пришли к единому мнению о том, насколько тяжело) (Фишбейн Д.Е., 2007).

«Почему так трудно менять эту культуру? Ровно потому, что мы беремся менять привычки и изменять этические навыки. Изменение культурных навыков, особенно в среде, где они сильно укоренены, есть задача как минимум амбициозная. Но как показывает практика, иногда все же выполнимая, если ставить эту задачу как долгосрочную» - заключает Константин Ушаков.

Выводы:

1. Нормы, ценности и базовые представления составляют ядро организационной культуры, которая определяет приемлемое (для организации) профессиональное поведение человека.
2. Источниками норм и ценностей является предшествующий опыт организации.
3. Существуют способы изменения культуры, но базовые нормы и ценности труднее всего поддаются изменениям.

Глава II. Практические подходы к повышению и накоплению социального капитала в образовательных организациях.

2.1. Этапы проекта по повышению социального капитала в сельской школе.

В первой главе мы дали определение понятия Социальный Капитал и выделили 3 основные составляющие: доверие, связи (сети) и нормы. И, наконец, выявили возможные способы развития (повышения уровня) исследуемых феноменов.

Экспериментальная работа проходила в муниципальном общеобразовательном учреждении Тушинской средней школы имени Ф.Е.Крайнова.

Сроки исследования: 2014 – 2015 учебный год.

Исследование проходило в три этапа:

I этап – исследование «на входе» – сентябрь-октябрь 2014 года

II этап – реализация изменений – ноябрь 2014 – июль 2015 года

III этап – исследование «на выходе» - август 2015

Содержание этапов, календарное распределение реализации представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание этапов реализации проекта

I этап Цель: Проведение диагностики изучения социального капитала	Сентябрь-октябрь 2014 г.
II этап Цель: Реализация Плана мероприятий по развитию социального капитала.	Ноябрь 2014-июль 2015г

III этап	Август 2015
Цель: Повторный мониторинг социального капитала ОО	г.

2.2. Ресурсы проекта

В процессе работы над содержанием проекта был проведен анализ имеющихся ресурсов и разработаны меры по обеспечению условий, направленных на реализацию проекта.

Решающим фактором эффективной реализации проекта является его ресурсное обеспечение. Для реализации проекта предполагается использовать имеющиеся ресурсы. В качестве ресурса реализации проекта выступает МОУ Тушинская СШ.

- **человеческие (социальные) ресурсы:** административная команда и педагогический коллектив школы;

- **информационные ресурсы:** современные технологии диагностики и мониторинга социального капитала организации;

- **материальные ресурсы:**

1) средства, необходимые для эффективного функционирования сайта общеобразовательного учреждения (видео-студий, радио-студий);

2) для взаимодействия со СМИ;

3) приобретение печатной продукции: благодарственных писем, почетных грамот, дипломов, канцелярских товаров;

4) средства для организации совместных мероприятий, праздников;

5) поддержка на конкурсной основе лучших учителей и школ, внедряющих инновационные программы.

2.3. Результаты первичного исследования уровня социального капитала.

Ввиду отсутствия валидного инструмента комплексного измерения социального капитала, мы использовали (приложение 1) свою анкету, в которую вошли существующие инструменты измерения отдельных составляющих.

С помощью анкеты определили уровень горизонтального и вертикального доверия, уровень горизонтального взаимодействия, уровень удовлетворенности работой, уровень сложности личных связей, уровень сложности профессиональных связей.

В анкетировании приняло участие 23 педагога (весь педагогический коллектив).

Исследования горизонтального взаимодействия позволяет понять как в организации предписано (принято) действовать в конфликтных ситуациях, и то, как сотрудники организации действуют в таких ситуациях.

Индикаторами *горизонтального доверия* (между членами организации), на наш взгляд, может служить доверие к учителю в широком смысле слова (38%).

68 % учителей имеют профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом других педагогов нашей школы;

65% учителей с доверием относятся к педагогам школы;

30% учителей 1 раз в полугодие за последний год посещали урок своих коллег;

26% учителей давали сами открытые уроки;

26% постоянно обмениваются профессиональной информацией (новыми идеями), остальные 74% - редко или никогда;

52% учителей являются членом какой-либо постоянной группы, команд, занимающимися вопросами преподавания и воспитания, планирования;

Из них, 12% встречаются еженедельно, 36% встречаются 1 раз в месяц, 58 % еще реже; из них же (52% учителей) 72 % отмечают, что обсуждение происходит как правило на перемене;

17% учителей за последний год проводили интегрированные занятия или иные совместные мероприятия.

Фактический уровень *вертикального* доверия позволяет оценить насколько администрация и руководители методических объединений включены в вопросы преподавания и обучения в школе (не на своих занятиях).

Вертикальное доверие выражается в следующем:

63% респондентов верят в справедливость оценки руководством работы учителя; 63% коллектива поддерживают руководство школы в реализации нововведений, двое учителей затруднились дать оценку действиям администрации;

50% педагогов по своей инициативе обращались по вопросам преподавания и воспитания конкретных обучающихся к директору;

70% педагогов по своей инициативе обращались по вопросам преподавания и воспитания конкретных обучающихся к заместителю директора по УВР;

Ещё один блок методики даёт возможность определить уровень удовлетворённости работой. Под удовлетворенностью работой в психологии понимают эмоциональное отношение сотрудника к условиям, процессу и результатам своей трудовой активности.

73 % педагогов полностью реализуют свой потенциал.

67% педагогов считают, что его ценят в коллективе по достоинству.

Высокий уровень удовлетворенности не приводит к лучшему выполнению работы и может рассматриваться как фактор, сдерживающий развитие организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1		+	+	+	+											+							
2	+			+			+								+								
3	+			+	+	+											+						
4	+	+	+	+		+											+						
5	+		+			+		+								+							
6	+						+				+	+				+			+				
7	+			+						+					+							+	
8			+	+						+						+							+
9					+		+					+				+					+		
10		+							+					+	+								
11	+						+									+	+						+
12		+											+										
13				+							+								+			+	
14					+						+				+	+					+		
15								+								+							
16	+		+	+						+						+							
17		+												+							+		+
18		+	+	+	+																		
19							+				+	+	+									+	

20			+				+	+											
21				+													+		+
22				+															
23																			

В следующем блоке методике определили уровни личных и профессиональных связей. Количество *связей* выражается в различных формах взаимодействия.

Социометрические измерения проводились поименовано.

Опросник состоял всего из 3 вопросов:

	Вопрос	Ответы		
1	К кому из коллег вы обращаетесь по вопросам обучения, воспитания или применения образовательных технологий? Или с кем из коллег вы чаще проводите совместные мероприятия, уроки или имеете совместные базы проектов, презентаций, медиаресурсов и т.д.?	Неболее фамилий	5	Ни с кем
2	С кем из коллег вы отправились бы в длительную командировку или на учебу?	Неболее фамилий	5	Ни с кем
3	С кем из коллег вы НЕ отправились бы в длительную командировку или на учебу?	Неболее фамилий	5	Ни с кем

На основании анкетирования мы построили матрицу выбора:

В результате социометрии, отметим взаимных профессиональных связей -10; односторонних связей -59, 16 – взаимных выборов.

Для фиксации *норм и ценностей* использовалась методика изучения профессиональных ориентиров педагогического коллектива в сфере воспитания (приложение 2)

Данная диагностическая методика направлена на выявление ориентиров педагогического коллектива школы в сфере воспитания. Ориентирован ли педагогический коллектив на гуманистическое воспитание, или в нем преобладают авторитарные установки? Видят ли педагоги в ребенке полноправного субъекта собственной деятельности, способного совершать свободный выбор, принимать осмысленные решения, нести ответственность за них, или ребенок представляется им нуждающимся в постоянном надзоре, опеке, помощи, покровительстве со стороны взрослых? Считаются ли педагоги с мировоззренческими установками, ценностями, субкультурой подростков, или все это расценивается как низкопробное и недостойное внимания взрослых? Иными словами, признают ли педагоги своей базовой ценностью ребенка, или приоритетными ценностями для них являются порядок и дисциплина в школе, качественно проведенное мероприятие, поощрения за те или иные заслуги и достижения?

Результат диагностики показали:

1. Атмосфера в нашем коллективе благоприятствует тому, чтобы каждый педагог мог свободно высказывать свое мнение по профессиональным вопросам	2
2. Классные руководители в нашей школе поддерживают постоянную связь с учителями, работающими в их классах	2

3. У нас считают, что школа не должна ограничиваться только передачей ребенку хороших знаний, умений, навыков	2
4. Мне бывает непонятен педагогический смысл многих дел, событий, мероприятий, проводимых в нашей школе	2
5. Педагоги нашей школы не разделяют такой взгляд на ребенка: «сначала обязанности и только потом права»	2
6. В нашей школе существуют дружеские отношения между педагогами	2
7. По мнению педагогов нашей школы, ребенок не должен обязательно соответствовать общему стандарту воспитанности	2
8. Уровень взаимопонимания педагогов и родителей в нашей школе довольно низкий	2
9. В нашей школе считают: нельзя быть до конца уверенным в том, что мы делаем для детей только благо	2
10. Педагоги нашей школы прекрасно владеют современными методиками обучения и воспитания	2
11. У нас считают, что важнее выпустить из школы человека порядочного, чем человека умного	2
12. Между детьми и педагогами в нашей школе существует полное взаимопонимание	2
13. Важнейшие внеучебные дела в нашей школе готовятся самими школьниками	1

14. Администрация школы поощряет и поддерживает тех педагогов, которые проявляют инициативу	3
15. У нас принято проводить анализ прошедших общешкольных дел в профессиональном сообществе педагогов	2
16. В нашей школе у детей высокий уровень воспитанности	2
17. Педагоги нашей школы имеют схожие представления о целях и средствах воспитания	2
18. В нашей школе воспитанием детей занимаются все педагоги, а не только классные руководители	2
19. В нашем коллективе считают, что школьник должен иметь возможность не согласиться с мнением педагогов или оспорить его действия	2
20. Уровень профессионализма педагогов нашей школы таков, что может позволить им делиться своим опытом и с педагогами других школ	4
21. Педагоги нашей школы считают, что в детском творчестве важнее его самостоятельность, чем качество его результатов	2
22. В нашей школе существуют дружеские взаимоотношения между учащимися различных классов	3
23. Педагоги нашей школы стараются быть в курсе молодежной моды, особенностей подросткового сленга, музыкальных пристрастий школьников	1

24. Все учащиеся нашей школы считают ее родным домом	2
25. У нас считают, что обеспечение порядка и дисциплины в школе не может быть первостепенной задачей педагогов	2
26. Педагоги нашей школы стараются проводить уроки так, чтобы они были не только обучающими, но и воспитывающими	2
27. У нас принято проводить анализ прошедших общешкольных дел вместе со школьниками	1
28. Учителя нашей школы считают свой предмет одним из важных	2
29. Мнение большинства педагогов нашей школы таково: результаты контрольных работ, зачетов, экзаменов не могут быть важнее ценностных ориентаций школьников	2
Итого:	596.

Результат свидетельствует о высокой степени приверженности педагогического коллектива гуманистическим принципам воспитания.

Выводы:

Основываясь на результатах анкетирования, социометрии и исследований типа организационной культуры, мы можем сделать вывод, о достаточно низком уровне социального капитала: при относительно высоком уровне доверия в коллективе не принято постоянное сотрудничество, отмечается крайне низкий уровень взаимодействия. Всё это свидетельствует о закрытости организации, о низком уровне социального капитала, о невозможности развития школы при существующих ценностях и базовых

представлениях, при существующем отношении педагогов к процессу обучения. Некоторые элементы ОК вступают в противоречие с задачами развития сельской школы.

2.4. Предложения по реализации культурных изменений, связанных с производством и накоплением социального капитала, в образовательной организации (на примере МОУ Тушинской СШ).

В контексте системного подхода к мотивации персонала следует остановиться на некоторых аспектах управления групповыми отношениями - как мотивирующих групповую работу факторах (Яхонтова Е. С., 2003).

Задача	Мероприятия	Результат-продукт, результат-эффект
Развитие сотрудничества, взаимопонимания и взаимопомощи в команде	Созданы условия для ежедневного сотрудничества.	У каждого учителя сегодня имеется закреплённое за ним рабочее место в учительской и кабинете; несмотря на большую нагрузку педагогов, режим работы (расписание уроков) составлен таким образом, что в течение дня предусмотрено время для коллективной работы и решения профессиональных задач.

<p>Организованы творческие группы по актуальным для педагога проблемам</p>	<p>Сегодня в учреждении создано 5 методических формирований, внутри каждого из которых – микрогруппы по 3-5 человек, объединённых конкретными проблемами. В качестве примера приведу работу микрогруппы по решению вопроса профилактики правонарушений и травматизма. Классные руководители, социальный педагог, объединились в микрогруппу, составили план мероприятий по решению проблемы: провели совместное для трёх классов родительское собрание с привлечением представителя ОПДН, совместный классный час для учащихся с демонстрацией фильма о последствиях правонарушениях и т.д.</p>
<p>Проведены открытые мероприятия с анализом.</p>	<p>В течение 4-х учебных четвертей педагогами проведено 21 открытых уроков и внеклассных мероприятий для коллег с последующим общим анализом, в котором принимали участие все присутствующие на уроке.</p>
<p>Круглый стол «О повышении</p>	<p>Повысили свою квалификацию в 2015-2015г. 3 чел. 1 педагог – на высшую, 2</p>

	квалификации «учитель-учителю»	педагога- на первую квалификационную категорию. Педагоги предоставили личный отчет по прохождению квалификации и поделились личным опытом.
	Созданы педагога и персональные сайты	На сегодня персональные сайты созданы и успешно функционируют у 8 из 24 учителей. У 5 педагогов сайты находятся в разработке.
Повысить количество обращений к администрации по рабочим вопросам (вопросам обучения и воспитания).		<p>- Использование в работе администрации адаптивного стиля руководства (стиль, ориентированный на реальность, умение применять, в зависимости от ситуации, любой из трёх стилей руководства – демократический, авторитарный, либеральный – для эффективного решения проблемы); Доброжелательное поведение членов административной команды.</p> <p>Демонстрация убеждения, что учитель - заведомо человек творческий, самостоятельный и ответственный.</p>
		Делегирование педагогическому персоналу управленческих полномочий (с целью повышения мотивации тех, кому полномочия делегированы и повышения доверия в педагогическом коллективе).

	Участие администрации в работе творческих, проблемных групп. Участие в конкурсах, демонстрация личного и профессионального опыта, участие в творческих группах		Общение администрации и педагогов на «равных». Личностный и профессиональный рост директора и заместителей директора.
Формирование адекватной оценки удовлетворённости работой	Проведены педагогических совета, методических совета. Постоянная работа методических формирований и микрогрупп.	4 2 5	Максимальное привлечение (100%) к реализации программы развития социального капитала педагогического коллектива (каждый педагог имеет личный план по развитию социального капитала организации).

	Симулирование педагогов	Стимулирование педагогов, вовлечённых в изменения по развитию социального капитала, за коллективную работу в группе, налаживание сотрудничества, использования ресурсов коллектива.
Формирование профессионального сплочения, повышения конструктивной профессиональной поддержки	<p>Проведен на базе МОУ Тушинской СШ межрайонного семинара педагогов МО «Сенгилеевский район», МО «Ульяновский район», МО «Новоульяновск».</p> <p>Посещение группой педагогов 3 семинара в школах района.</p>	<p>Организация работы микрогрупп для работы над конкретной проблемой и поощрение группового профессионального взаимодействия как внутреннего, так и внешнего (сотрудничество с образовательными учреждениями не только района, области – совместные внешкольные мероприятия педагогов и учащихся, обмен опытом по подготовке учащихся к ЕГЭ); Обмен опытом педагогов.</p>
	Совместные мероприятия наставника и молодого специалиста.	<p>Организация совместных мероприятий наставника и молодого специалиста (учитель начальных классов).</p> <p>Обучение молодого специалиста, повышения мастерства, профессионализма.</p>

	Посещение уроков, занятий	Обеспечение не оценочного, а конструктивного анализа взаимопосещений уроков и мероприятий.
Поощрения взаимодействия	Выработана система поощрения в коллективе	Повысилась внутренняя и внешняя мотивация педагога
Повышения открытости управления и увеличения объема обмена информацией с персоналом	Выработаны локальные акты школы	Локальные акты школы в пользу увеличения полномочий коллегиальных органов самоуправления.
Обозначены приоритеты развития школы		Продемонстрированы выгоды для каждого педагога и для школы в целом

Естественно, при проведении подобных изменений руководителя образовательной организации «подстерегают» определённые риски. Представляем те риски, с которыми мы столкнулись при проведении вышеописанных изменений:

	Риски	Способы преодоления
1.	Перегруженность учителей	Уменьшить количество мероприятий (зависит от степени внешнего давления на школу)
2.	Недоверие к квалификации	Принудительное взаимопосещение уроков и мероприятий
3.	Конфликтность и нежелание сотрудничать	Предоставление свободы выбора для сотрудничества.
4.	Проблема «безбилетников» ¹	Просто подождать. Группа их устранил, либо они «исправятся».
5.	Члены администрации могут «перетрудиться» (особенно актуально для культуры «власти и силы»)	Делегировать полномочия.
6.	Низкое качество и скорость выполнения поручений (при делегировании)	
7.	Сопротивление инновациям	Способы управления сопротивлением описаны в работах, например, Д.Е. Фишбейна, К.М. Ушакова и др.

Для «смягчения» рисков, предлагаем руководителю использовать управленческие технологии, позволяющие «безболезненно» реализовать программу развития социального капитала (приложение 2).

1. **Технология продуктивного управления.** Оптимизация управленческих действий в процессе управления инновационным проектом, результатом которой является продукт коллективной деятельности (алгоритм, план, программа).
2. **Технология введения нового в процессе разрешения актуальных проблем школы.** Управленческие задачи: обеспечение направленности деятельности на разрешение конкретных проблем; преодоление инертности педагогического коллектива (изменение структуры методической сети, делегирование полномочий администрации школы отдельным членам педагогического коллектива, участие администрации школы в работе творческих групп, методических объединений).
3. **Технология анализа опыта, проблем и ресурсов педагога.** Выявление специфики работы учителя, его потребностей в обновлении, его потенциальных возможностей. Позволяет проектировать долгосрочное развитие каждого педагога, максимально учитывая его особенности, отражённые в триаде «опыт–проблемы–ресурсы».
4. **Технология коллективного планирования (технология «Стрела»).** Организация коллективного планирования работы, разработки инновационного проекта в группе; реализация в процессе планирования потребностей и возможностей педагогов. В результате коллективного планирования формируется набор элементарных заданий, выполнение которых гарантирует достижение результата, а также создаётся группа единомышленников, каждый из которых ясно представляет общую работу и свою роль в ней.
5. **Технология учебно-методической игры.** Развитие интереса учителей к инновационной деятельности за счёт введения игровых элементов в структуру методической работы.
6. **Технология посещения урока начинающим специалистом.** Оптимизация освоения опыта коллег при посещении уроков начинающим

учителем; активизация педагогической рефлексии начинающего специалиста.

Все данные процедуры были реализованы в 2014 – 2015 учебном году. В августе 2015 года было проведено фиксирующее обследование уровня социального капитала и психологического климата в коллективе.

3.4. Повторное исследование уровня социального капитала и жизненного цикла организации.

III этап – исследование «на выходе» - август 2015. По итогам проекта, по результатам проведения анкетирования получены следующие результаты:

Доверие к учителю в широком смысле слова – увеличилось на 24% (до 89%). Это подтверждают факты:

-100% педагогов посетили по 1 открытому уроку;

-увеличилось до 45% педагогов, которые за последний год постоянно обменялись профессиональной информацией (новыми идеями).

-100% учителей являются членом какой-либо постоянной группы, команд, занимающимися вопросами преподавания и воспитания, планирования;

Из них, 25% встречаются еженедельно, 47 % встречаются 1 раз в месяц, обсуждение происходит в отведенное время и место;

23% учителей за последний год провели интегрированные занятия или иные совместные мероприятия.

73 % педагогов коллектива поддерживают руководство школы в реализации нововведений.

Увеличился процент педагогов с 50% до 72%, которые по своей инициативе обращались по вопросам преподавания и воспитания конкретных обучающихся к директору; с 70% до 78% к заместителю директора по УВР;

Реализация своего потенциала - увеличился с 73% до 82% педагогов.

Ценят в коллективе по достоинству- 76% педагогов.

Наблюдаем увеличение взаимных профессиональных связей с 10 до 18, общих, односторонних связей с 59 до 94, количество взаимных выборов увеличилось 16 до 35.

Заключение

Выбор моей проектной работы обусловлен не столько практическим интересом, как большой необходимостью вносить изменения в «жизнь» педагогического коллектива и в «жизнь» школы в целом. Проект реализован в муниципальном общеобразовательном учреждении Тушинской средней школы имени Ф.Е.Крайнова. Во введении и основной части проектной работы основывалась на актуальной проблеме, которая остро стояла передо мной, как перед руководителем образовательного учреждения.

В результате реализации проекта изменилось отношение педагогов к друг другу, к администрации, появилось желание меняться самим, менять свои принципы, стереотипы, идти в ногу с временем и одновременно с коллективом.

Стоит заметить, что механизмы реализации способов повышения социального капитала в каждой образовательной организации могут быть различны. Многое зависит от первоначального состояния школы, от наличия или отсутствия тех или иных ресурсов, от опыта и фантазии руководителя.

У настоящей работы есть **перспектива развития** в плане определения наиболее универсальных способов повышения социального капитала, одинаково эффективно «работающих» в разных сельских образовательных организациях, независимо от контекста

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб. : Питер, 2007.
2. Горин Д.Г. Социальный капитал в государственном и муниципальном управлении: сетевые технологии и инновационное развитие [<http://www.rane-brf.ru/conference/2012/gorin.pdf>].
3. Ерошенко С.Г. Генезис инновационной экономики в России. - М. : МАКС Пресс, 2009.
4. Идиатуллин А.В. Социокультурные константы развития высшего образования в России: история и современность/А.В. Идиатуллин// Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2008. Т. 16. № 4. С. 53-62.
5. Идиатуллин А.В. Культурные детерминанты модернизации системы высшего гуманитарного образования в Республике Татарстан/ А.В. Идиатуллин//Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2005. № S3. С. 81-86
6. Натхов Т.В. Образование и доверие в России. Эмпирический анализ // Экономический журнал ВШЭ. - М. : ИД ГУ-ВШЭ, 2011.
7. Полищук Л.И. Социальный капитал в России: измерение, анализ, оценка влияния [<http://www.liberal.ru/articles/5265>]. - М., 2011.
8. Соломандина Т.О. Организационная культура компании // Журнал «Управление персоналом». - М. :, 2003.
9. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. - Москва : Сентябрь, 2011.
10. Филонович С.Р. Модели жизненного цикла организации как средства диагностики // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / С.Р. Филонович. - М. : НИГО, 2004.

11. **Ясвин В.А.** Экспертно-проектное управление развитием школы. - М. :
Сентябрь, 2011.