

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА»
(КГПУ ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА)

Институт психолого-педагогического образования

Выпускающая кафедра менеджмента организации

Митрохин Роман Валентинович

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ИССЛЕДОВАНИЕ И ПУТИ НАРАЩИВАНИЯ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы: Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

д.э.н., профессор Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Научный руководитель

д.э.н., профессор Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Обучающийся

Митрохин Роман Валентинович

(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА»
(КГПУ ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА)

Институт психолого-педагогического образования

Выпускающая кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова

« ____ » _____ 2015 г

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Обучающийся Митрохин Роман Валентинович, группа 112.

1. Тема. «Социальный капитал образовательной организации: исследование и пути наращивания», утверждена приказом по КГПУ № __ от «__» _____ 2017 г.
2. Срок предоставления магистерской диссертации к защите «__» _____ 2017 г.
3. Исходные данные для научного исследования:
Нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность МАОУ «Средняя школа № 153», библиографические источники, освещающие тематику работы и исследование социального капитала общеобразовательной школы.
4. Содержание магистерской диссертации:

- 4.1. Изучить основы теории социального и человеческого капитала.
- 4.2. Изучить основные направления стратегического проектирования.
- 4.3. Изучить вопрос организационной культуры организации и типологии жизненных циклов организации.
- 4.4. Рассмотреть нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность МАОУ «Средняя школа № 153».
- 4.5. Провести стартовое и промежуточное исследование социального капитала общеобразовательной организации.
- 4.6. Провести стартовое и промежуточное исследования этапов жизненного цикла общеобразовательной организации.
- 4.7. Проанализировать организацию образовательного процесса в МАОУ «Средняя школа № 153».
- 4.8. Проанализировать результаты проведенных исследований социального капитала и этапов жизненного цикла общеобразовательной организации.
- 4.9. Разработать элементы стратегии наращивания социального капитала в МАОУ «Средняя школа № 153».
- 4.10. Оценить промежуточные итоги реализуемой стратегии по наращиванию социального капитала в МАОУ «Средняя школа № 153».
5. Графическая часть проекта:
 - 5.1 Оформить таблицы и диаграммы согласно тематики и содержанию магистерской диссертации.

Научный руководитель магистерской

диссертации д.э.н., профессор _____ Лукьянова А.А.

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

« _____ » _____ 2015 г. _____

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 112 страниц, 19 рисунков, 8 таблиц, 40 литературных источников.

Ключевые слова: социальный капитал, человеческий капитал, социометрия, стратегия, управление персоналом, образовательные системы, анализ взаимных связей, повышение квалификации, качество образования, управление реализацией стратегии, эффективность стратегии.

Объект исследования: система взаимных профессиональных связей и личных связей в коллективе педагогов муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 153» города Красноярск.

Предмет исследования: деятельность по разработке элементов стратегии наращивания социального капитала в общеобразовательной организации на примере комплекса мер, разработанные в МАОУ «Средняя школа № 153» города Красноярск.

Задачи исследования:

- Провести стартовое исследование состояния социального капитала в общеобразовательном учреждении г. Красноярск.
- Провести анализ полученных результатов, выявить сильные и слабые стороны в полученных данных.
- Разработать элементы стратегии наращивания социального капитала в общеобразовательной школе.

Методы исследования: анализ имеющейся литературы по тематике исследования, социометрическое исследование с использованием известной методики, анализ полученных результатов, синтез, абстракция и аналогия, обобщение и классификация.

Результаты работы заключаются в разработке элементов стратегии наращивания (развития) социального капитала общеобразовательной

организации, как инструмента увеличения взаимных профессиональных и личностных связей внутри коллектива и, в конечном итоге, повышения качества предоставляемого общего образования. Представленные инструменты исследования, проведенный анализ и запланированные изменения позволят повысить конкурентноспособность общеобразовательной организации, а также дают возможность тиражирования элементов стратегии в другие учреждения общего и дополнительного образования.

Новизна исследования заключается в том, что полученные результаты могут иметь непосредственное применение в практической деятельности при разработке программы развития общеобразовательной школы. В настоящее время МАОУ «Средняя школа № 153» региональной базовой площадкой и готовит комплект документов для присвоения статуса стажерской экспериментальной площадки Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования по тематике магистерской диссертации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты исследования лягут в основу обновленной программы развития школы с учетом дальнейших перспектив, повышая конкурентноспособность и качество предоставляемого общего образования в учреждении.

Сведения об апробации диссертации.

Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации было осуществлено на базе МАОУ «Средняя школа № 153» города Красноярска. Основные положения, теоретические и практические выводы докладывались и издавались на следующих научно-практических конференциях, форумах:

Р.В. Митрохин. «К вопросу исследования социального капитала школы-новостройки» 2-я Всероссийская практическая конференция

«Управление образованием в условиях изменений» («Управленческая весна-2016»).

Р.В. Митрохин. «Об исследовании социального капитала в общеобразовательной школе» XXIII Всероссийская конференция «Практики развития. Современный конфликт индивидуального и массового образования», Красноярск, 2016.

Р.В. Митрохин. «Школьные дидактические лаборатории, как один из ресурсов развития социального капитала образовательной организации». 3-я Всероссийская практическая конференция «Управление образованием в условиях изменений» («Управленческая весна-2017»).

Р.В. Митрохин. «Об особенностях работы с молодыми специалистами в МАОУ «Средняя школа № 153». Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы», 2017.

ABSTRACT

The thesis for the qualification of master contains 112 pages, 19 figures, 8 tables, 40 references.

Key words: social capital, human capital, social metrics, strategy, human resources, educational system, the analysis of mutual relations, training, quality of education, managing the implementation of strategy the effectiveness of the strategy.

Object of study: a system of mutual professional relationships and personal relationships in the team of teachers of the municipal Autonomous educational institution "secondary school № 153" of the city of Krasnoyarsk.

Subject of research: the development of the strategy of strengthening social capital in educational organizations on the example of a package of measures, developed in MAOU "School № 153" of the city of Krasnoyarsk.

Objectives of the study:

- To hold their first study of social capital in educational institution of Krasnoyarsk.
- Analyze results, identify strengths and weaknesses in the data.
- To develop elements of a strategy for strengthening social capital in secondary school.

Research methods: analysis of available literature on the subject of the study, sociometric study using known techniques, the analysis of the results, synthesis, abstraction and analogy, generalization, and classification.

The results of this work are to develop elements of the strategy of building (development) of social capital in educational organizations as a means of increasing mutual professional and personal relationships within the team and, ultimately, improve the quality of General education. Presents research tools, the analysis and the planned changes will improve the competitiveness of educational organizations, and provide an opportunity for replication of the strategy in other

institutions of General and additional education. The novelty of the study is that the results can have immediate application in practical activities for the development of secondary schools. Currently, MAOU "school № 153" regional base platform and prepares a set of documents for granting the status of a trainee pilot site of the Krasnoyarsk regional Institute of improvement of professional skill and professional retraining of educators on the subject of a thesis.

Practical significance of the research is that the findings of the study will form the basis of an updated program development school taking into account future prospects, enhancing the competitiveness and quality of General education in the institution.

Information about approbation of the thesis.

The implementation of the main theoretical positions, conclusions and practical recommendations formulated in the thesis was carried out on the basis of MAOU "school № 153" of the city of Krasnoyarsk. The main provisions of theoretical and practical conclusions were reported and published in the following scientific-practical conferences, forums:

R. V. Mitrokhin. "Study of social capital in school buildings" 2nd all-Russian practical conference "Management of education in the conditions of change" (the "Management spring 2016").

R. V. Mitrokhin. "On the study of social capital in comprehensive school" Giovanni XXIII all-Russian conference "development Practices. The modern conflict of individual and mass education", Krasnoyarsk, 2016.

R. V. Mitrokhin. "School didactic laboratory as a resource for the development of social capital of educational organization." 3rd all-Russian practical conference "Management of education in the conditions of change" (the "Management spring 2017").

R. V. Mitrokhin. "On peculiarities of work with young specialists in MAOU "school № 153". All-Russian scientific-practical conference "Professional self-determination of youth innovative region: problems and prospects", 2017.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Понятие социального капитала	5
1.1. Социальный капитал в социологии и экономике	5
1.2. Социальный капитал в образовании	10
1.3. Способы наращивания социального капитала в организациях	13
1.4. Организационная культура организации и пути ее изменения	14
1.5. Стратегическое управление персоналом	24
1.6. Жизненный цикл организации	29
Глава 2. Характеристика организационно-педагогических условий функционирования муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 153»	32
2.1. Общая характеристика общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 153»	32
2.2. Структура управления общеобразовательного учреждения, органы самоуправления	34
2.3. Условия и результаты осуществления образовательного процесса в МАОУ «Средняя школа №153»	35
2.3.1. Нормативная база	35
2.3.2. Учебный план	37
2.3.3. Режим обучения	38
2.3.4. Организация внеурочной деятельности	39
2.3.5. Мониторинг образовательной деятельности	42
2.3.6. Материально-техническая база и оснащенность образовательного процесса	43
2.3.7. Социально-педагогические условия.....	45
2.3.8. Анализ организации воспитательной работы в школе	47
2.3.9. Кадровое обеспечение образовательного процесса	55
2.3.10. Финансовое обеспечение функционирования и развития общеобразовательного учреждения	57
2.3.11. Результаты образовательной деятельности	58
2.3.12. Информатизация и безопасность	64
2.3.13. Анализ деятельности отделения дополнительного образования	67
2.3.14. Социальная активность и социальное партнерство общеобразовательного учреждения	71
2.3.15. Основные направления ближайшего развития общеобразовательного учреждения	72
Глава 3. Исследование социального капитала общеобразовательной школы и разработка стратегии его наращивания	74
3.2. Исследование социального капитала МАОУ «Средняя школа № 153» ...	74
3.3. Изучение жизненного цикла МАОУ «Средняя школа № 153»	88
3.4. Элементы стратегии наращивания социального капитала в МАОУ	

«Средняя школа №153»	89
3.5. Школьные дидактические лаборатории, как один из способов наращивания социального капитала	98
3.6. Результаты промежуточного исследования социального капитала и этапов жизненного цикла в МАОУ «Средняя школа № 153»	103
Заключение	108
Список использованной литературы	109

ВВЕДЕНИЕ

В 2020 году исполнится 100 лет популярному сегодня понятию «Социальный капитал». За этот период времени теория социального капитала развивалась, конкретизировалась, выделялись различные уровни социального капитала, типы связей в организациях, проводились исследования в различных группах, в том числе и имеющих отношение к образованию. Бурное развитие тема социального капитала получила в последние двадцать лет: только за период с 2003 по 2008 г в мире было опубликовано около 60% работ от общего числа, когда-либо написанных на эту тему [10]. Концепция социального капитала достаточно широко применяется при изучении проблем семьи, молодежи, образования и в других областях знания, связанных с взаимодействием людей.

Изучая социальный капитал образовательной организации, в частности школы, нельзя забывать, что социальный капитал — явление многогранное и его адекватная оценка может быть дана при учете всех характерных особенностей организации, как внешних, так и внутренних. Вместе с тем, теме разработки стратегии развития социального капитала общеобразовательной организации, на наш взгляд уделено недостаточно внимания и в общедоступных источниках информации крайне редко встречаются исследования подобной тематики. Кроме того, среди приоритетных задач министерства образования и науки РФ, после прихода нового министра О. Васильевой, обозначается профессиональный рост и самоопределение учителя в современной системе образования [33].

Учитывая изложенное, разработка стратегии наращивания социального капитала образовательной организации, является весьма актуальной темой.

Целью исследования является разработка стратегии наращивания социального капитала общеобразовательной организации, как действенного инструмента создания прочных профессиональных связей, повышения

профессионализма педагогов, направленного на повышение качества общего образования.

Задачи исследования:

- Провести стартовое исследование состояния социального капитала в общеобразовательном учреждении г. Красноярска.

- Провести анализ полученных результатов, выявить сильные и слабые стороны в полученных данных.

- Разработать элементы стратегии наращивания социального капитала в общеобразовательной школе.

В качестве гипотезы исследования выдвигается предположение о том, что невозможно развивать социальный капитал образовательной организации, без использования элементов стратегического проектирования.

В качестве основного метода исследования социального капитала общеобразовательной школы использовался метод социометрического исследования [3], [28].

Исследование проведено в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении «Средняя школа № 153» города Красноярска.

Глава 1. Понятие социального капитала

1.1. Социальный капитал в социологии и экономике

Исследование социального капитала можно отнести к достаточно «молодым», но в то же время и наиболее сложным направлениям исследований в экономической науке. Изучение социального капитала усложняется тем, что в отличие от стран с более развитой экономикой, исследование социального капитала в постсоветском пространстве происходит в режиме практически «информационного вакуума» [25].

Впервые термин «социальный капитал» использовал американский исследователь Л.Дж. Ханифан в 1920 году в дискуссии по поводу общественных центров в сельских школах для определения «субстанций, важных в повседневной жизни людей». Такими «субстанциями», согласно Ханифану, были солидарность и социальные связи между теми, кто образует социальную группу [6]. В дальнейшем категория социального капитала получила более глубокую концептуализацию, и сегодня большинство исследователей различают два подхода к пониманию этого феномена, или два уровня анализа. Эти уровни условно можно назвать микро-и макроуровнем. Первый подход опирается на определение социального капитала как качественной характеристики индивидуального социального фактора, тогда как второй трактует его как характеристику группы (как правило — всего общества). Один из ведущих исследователей социального капитала Н. Лин, придерживаясь экономических параллелей, к которым склоняет метафора капитала, считает, что четко разграничить эти подходы позволит ответ на вопрос, кто получает прибыль — группа или индивид. Микроуровневое понимание социального капитала предполагает, что индивид может делать инвестиции в собственный социальный капитал. В этом смысле исследования социального капитала продолжают традицию, предложенную нобелевским

лауреатом 1992 года Г.С. Беккером. В 1964 году Беккер ввел в научный оборот термин “человеческий капитал”, определив его как совокупность навыков, знаний и умений работников, затраты на которые со временем могут приносить ощутимую прибыль как самому работнику, так и его работодателю [2]. В дальнейшем микроуровневое трактование социального капитала развивали такие авторы, как П. Бурдье, У. Бейкер, П. Ди Маджио, Р. Барт, Б. Веллман, Н. Лин и др.

Бурдье определяет социальный капитал как «совокупность актуальных или потенциальных ресурсов, связанных с наличием крепких сетей связей, более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания» [8]. Как следует из определения, социальный капитал — это ресурсы, содержащиеся в социальных сетях. Бурдье выделяет составляющие феномена: сети, социальные нормы и доверие. Таким образом, объем социального капитала определяется автором как функция размера социальной сети актора и объем капитала (экономического, культурного и символического), находящегося в собственности членов личной сети этого актора. У. Бейкер предлагает такое определение: “социальный капитал — это ресурсы, которые акторы получают из специфических социальных структур и используют, исходя из своих интересов”. Такими структурами, по Бейкеру, являются социальные сети [1]. Представитель формалистского направления сетевого анализа Р. Барт в исследовании “Структурные пустоты. Социальная структура конкуренции” определяет социальный капитал как “дружеские контакты между коллегами по службе и более широкие контакты, благодаря которым вы можете использовать свой финансовый и человеческий капитал” [4]. А. Портес дает следующее определение: “Социальный капитал — это способность индивидов распоряжаться ограниченными ресурсами на основании своего членства в определенной социальной сети или в более широкой социальной структуре...” Кроме того Портес отмечает, что способность к накоплению социального капитала — это не индивидуальная

характеристика личности, а особенность сети отношений, которую выстраивает индивид. То есть социальный капитал является продуктом укорененности индивида в социальной структуре [9]. Х.Д. Флелп определяет социальный капитал как функцию размера сети, силы отношений между актором, объем капитала которого определяется (так называемым фокальным, или центральным актором), и другими членами сети, а также ресурсов, которыми обладают члены сети [5]. Н. Лин трактует социальный капитал как ресурсы, находящиеся в социальных сетях, и определяет объем социального капитала, суммируя ценные ресурсы (богатство, власть, авторитет), принадлежащие акторам, с которыми фокальный актор имеет прямые или опосредованные связи [8].

С начала XX века понятие «социального капитала» использовалось авторами, представляющими самые различные сферы знания и практической деятельности - образование, социологию, экономику, политическую науку, урбанистику и др. К концу прошлого века сформировались, как минимум, три основных научных направления, связываемые с именами П. Бурдьё, Дж. Коулмана и Р. Патнема.

В начале XXI века М. Вулкок предложил семь областей научного знания, в которых широко применяется концепция социального капитала: изучение проблем семьи и молодежи, школьного и высшего образования, жизнь местных сообществ, работа организаций, вопросы демократии и управления, проблемы, связанные с коллективными действиями и экономическим развитием [29]. В дополнение к этому списку можно смело добавить физическое и психическое здоровье, иммиграцию, социальную защиту, социальную работу и другое. Использование теории социального капитала открывает новые возможности в изучении преступности. Некоторые исследователи полагают, что данная теория помогает в решении важных практических задач, в том числе для обоснования выделения дополнительных государственных инвестиций в социальную сферу. Все это

заставляет специалистов вновь и вновь обращаться к разработке методики измерения социального капитала [7].

Поначалу социальный капитал рассматривался как индивидуальная собственность человека, как его личностный ресурс. Считалось, в частности, что индивид может получать выгоду от контактов с друзьями друзей, теми, кто имеет информацию о потенциальной возможности работы или может извлекать пользу от общения, например, с группой поддержки онкологических больных в местной больнице, то есть пользоваться тем, что называется социальной поддержкой и социальными сетями.

Подобные исследования стимулировали изучение социального капитала на микроуровне. Позднее Р. Патнем перенес анализ социального капитала на уровень социальной экологии и показал роль социальной группы и гражданского общества в целом в производстве и использовании социального капитала. Одновременно, он выдвинул положение о том, что решение социальных проблем общества прямо связано с ресурсами социального капитала. Однако использование этих ресурсов предполагает умение измерять социальный капитал на макро- и мезо- уровнях, оценивать объемы различных видов социального капитала – вертикального и горизонтального, организационного и семейного, когнитивного и структурного, применять разные виды индикаторов, анализировать разнообразные формы членства в социальных группах и ассоциациях.

Социальный капитал как правило может быть оценен [27] через информацию:

- о членстве в формальных и неформальных группах;
- доверии
- толерантности.

При измерении социального капитала следует исходить из того, что это явление многомерное и его адекватная оценка может быть дана только с учетом всех характеристик. Поэтому многие исследователи для измерения

используют индексы социального капитала, которые конструируются на основе определенной системы показателей. В частности, в количественных исследованиях при расчёте социального капитала проводится вычисление индекса доверия, а также подсчёт числа групп (ассоциаций, партий, общественных организаций, религиозных общин, местных сообществ и др.) и их членов, которые объединяются индексом развития гражданского общества. Для расчёта этого индекса могут быть использованы такие статистические данные, как информация о составе групп, а также показатели степени политического участия, например, число активных избирателей или постоянных читателей газет. Подобный прием использует Р. Патнем в своей работе по исследованию объёма социального капитала в Америке [16]. При выведении общей формулы для вычисления объёма социального капитала Р. Патнем суммирует количество различных групп в гражданском обществе. Эта сумма обозначается числом n , которое изменяется во времени t и характеризует членство в различных общественных организациях (в профсоюзах, спортивных клубах, лигах, литературных, молодёжных обществах, политических клубах, национально-общественных объединениях и т. д.). Кроме того, для оценки уровня «внутреннего единства и коллективного действия», им вводится коэффициент « c », определяемый субъективно, позволяющий обеспечить «меру единства» и внутренние связи существующих групп. Исследователем также учитывается и их радиус доверия – r . Если радиус доверия распространяется на всю группу, то коэффициент r будет равен 1. Однако большие группы с внутренней иерархией могут иметь большую величину n и низкий коэффициент r . В то же время какое-либо религиозное или неформальное движение, поощряющее честность и надёжность в деловых отношениях не только между членами самой группы, но и за её пределами, может иметь r больше 1. Поэтому для уровня доверия гораздо более значим не размер той или иной организации, а социальные нормы, связывающие индивидов. Пример использования

индексов социального капитала можно найти и в работах Ф. Фукуямы [36]. В частности, он применяет для измерения количества социального капитала показатели, которые можно представить в виде:

$$SC = (1/ rn) * gr * c * n)1 \dots t .$$

В этой формуле для характеристики воздействия групп на внешнюю среду используется коэффициент rn - «радиус недоверия», который характеризует внешнее впечатление общества о той или иной группе (общественной организации). Использование этого индекса доказывает, например, что высоко дисциплинированная и хорошо организованная экстремистская группа может иметь высокие значения n и c , gr близкий к 1, но ее социальный капитал будет отрицательным, и будет снижать объем социального капитала всего общества. Таковыми сообществами являются, например, Ку-КлуксКлан, сицилийская мафия, террористическая организация Алькайда и т. п. Поэтому, чем выше доля криминальных, радикально-экстремистских или национал-социалистских организаций, тем ниже объём социального капитала в данном обществе.

Сущность социального капитала (свойство, присущее большинству форм социального капитала, отличающее его от других форм капитала) заключается еще и в его выражении в качестве общественного блага: акторы, создающие социальный капитал, обычно получают только малую его часть [30].

1.2. Социальный капитал в образовании

Опыт лучших систем школьного образования свидетельствует [18], что решающую роль в организации предоставления высококачественного образования играют три фактора:

- надо, чтобы учителями становились подходящие для этого люди;
- следует дать им подготовку, которая позволила бы повысить эффективность преподавательской работы;

- необходимо обеспечить условия, при которых каждый без исключения ученик получил бы качественное образование.

Осознание того, что собой представляет образовательная организация, невозможно без понимания ее структуры: как разделены в организации труд, власть и влияние. Однако формальная структура организации (ее организационная схема) далеко не всегда точно отражает реальность. Организационная схема чаще всего отражает не реальное, а желаемое состояние. Это связано с тем, что любая организационная схема основана на следующих принципах:

- Сотрудники действуют в рамках своих полномочий (функциональных мест, должностей);

- Все сотрудники обладают примерно одинаковой административной и педагогической квалификацией, исполнительностью, инициативностью, авторитетом.

Однако такое описание структуры организации не говорит о действительном статусе какого-либо человека, о его реальном авторитете; об отношениях в организации, о том, включен ли сотрудник или администратор во взаимодействие с коллегами или находится в изоляции; насколько значимы в профессиональном плане для коллектива руководитель и члены его управленческой команды [30].

Формальная структура практически никогда полностью не совпадает с внутренней (реальной) структурой. Конфигурация и состояние именно реальной структуры во многом определяет ту среду, в которой действуют педагоги и происходит их профессиональное развитие. Состояние реальной структуры образовательной организации тесным образом связано с понятием социального капитала [4]. Под социальным капиталом в образовании чаще всего понимается способность людей к самоорганизации и совместным действиям для достижения общих целей. Основой социального капитала является наличие доверия между сотрудниками. Попытки оценки уровня

социального капитала на уровне организации возвращает к понятию сложности реальной структуры организации как социальной и профессиональной сети. Естественным здесь является предположение о том, что малое количество устойчивых профессиональных связей в педагогических коллективах означает, что педагогу закрыт доступ к чужому человеческому капиталу, к чужому знанию, к обучению внутри организации.

Организация, направленная на развитие и пытающаяся решать стоящие перед ней сложные задачи, неизбежно должна иметь сложную внутреннюю реальную структуру. Эта сложность обеспечивается наличием профессиональных, эффективных, устойчивых связей, групп с различными интересами и мнениями.

Проанализировав значительное количество определений понятию «социальный капитал» можно сделать вывод, что все они сводятся к указанию на то, что это некий ресурс, в который конвертируются отношения между участниками социального взаимодействия, характеризующиеся взаимной ответственностью, а также благонадежностью и доверием [26].

Последствиями повышения социального капитала может стать следующее:

- увеличение срока эффективной работы педагога (предотвращение профессионального «выгорания»);
- выравнивание уровня профессионализма педагогов, в результате которого возрастает уровень доступа к качественному образованию у всех учащихся (качество образования перестает зависеть от удачного попадания к высококвалифицированному специалисту –педагогу);
- уменьшение профессиональной изоляции, расширение сферы профессиональных интересов и, как следствие, усложнение педагогической деятельности (возвращения ей статуса сложной интеллектуальной работы).

Последствием изучения социального капитала для руководителя общеобразовательной организации может стать пересмотр подходов к

руководству возглавляемым учреждением от интуитивного и субъективного понимания ситуации к управлению на основании полученных данных и потенциальных возможностей развития социального капитала.

1.3. Способы наращивания социального капитала в организациях

М. Фуллан одним из истинных, т.е. действительно эффективных, двигателей реформ считает «системный подход»: 100% охват проблем и участников. «Если в основание реформ не заложена система, отдельные фрагментарные действия, частично даже правильные, будут противоречить друг другу, потому что шкурные интересы будут биться друг с другом на бейсбольных битах. При этом никто не выигрывает, а система терпит постоянные потери, и все будет разваливаться» [37].

Учитывая мнение этого автора, перенося все вышесказанное на систему общего образования, можно предположить, что изменения наступят только при системном использовании представленных механизмов, для чего необходимо посчитать имеющиеся ресурсы, как временные, так и человеческие, решить, какого объема и на какой срок директор школы может выдать «кредит доверия» своим заместителям и учителям.

В современной литературе существует масса способов и процедур, позволяющих наращивать социальный капитал организации.

Значительную часть из них можно сгруппировать в крупные блоки, применимые к общеобразовательным организациям:

Организация коммуникаций внутри организации путем

- гласности, открытости и доступности информации
- обеспечения устойчивых каналов связи между сотрудниками вертикального подчинения;
- предоставление возможности для общения в разных форматах.

Публичность управления (менеджмента).

- открытость реформ,
- Демократический стиль руководства
- Делегирование полномочий, прав

Обеспечение справедливых равных условий

- Единые «правила игры» для всех,
- Единая и непротиворечивая базы локальных нормативных актов
- Порядочность административной команды,
- Поддержка добросовестности и честности педагогов,
- Поддержка, организация группового взаимодействия.

Порядочный состав управленцев.

- Участие административной команды в работе групп,
- Честность и компетентность первого лица школы/

Данные этих блоков могут быть использованы в разных образовательных организациях, находящихся на разных этапах эволюционного развития.

В любом случае, разрабатывая систему мер по наращиванию социального капитала в любой системе, включая образовательную, применение данного комплекса мер окажется эффективным. В данной работе далее мы покажем согласованность данных положений с элементами стратегии по наращиванию социального капитала в МАОУ «Средняя школа № 153.

1.4. Организационная культура организации и пути ее изменения

В современных источниках информации имеется большое количество определений понятия организационной культуры. Различные авторы вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих, соответствующих пониманию культуры в узком или широком смысле слова.

Э. Шейн определял её как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к

изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем [31]. Определение Шейна рассматривает организационную культуру с позиции динамики, адаптации и интеграции (внешней и внутренней) организации, затрагивая и аспект научения основам оргкультуры новых членов коллектива. Некоторые авторы определяют организационную культуру как неформальные ценности и нормы, контролируемые, каким образом люди и группы в организации взаимодействуют друг с другом и людьми, не входящими в организацию [35].

Большинство зарубежных исследователей сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных представлений (часто неподдающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Т.О. Соломандина [24] выделяет несколько компонентов в данном понятии «организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации».

В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий её идеальным устремлениям.

Как видно, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых представлений, которых придерживаются работники организации в своей деятельности и поведении. Эти представления часто связаны с видением окружающей среды (группа, организация, общество, мир) и её переменных (пространство, время, работа, отношения и т.д.). Ценности (или ценностные ориентации) индивида являются вторым общим критерием, включаемым авторами в понятие организационной культуры. Ценности ориентируют работника в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

Большинство исследователей характеризуют организационную культуру посредством следующих параметров:

- Целостность, системность (описывается как единое целое, нечто большее, чем просто сложение всех составляющих).
- Историческая определённость (отражает историческое развитие организации).
- Связанность с объектами изучения антропологов (например, ритуалы и символы).
- Сформированность на социальной основе (создаётся и поддерживается группой людей, которые вместе формируют организацию).
- Ненавязчивость, мягкость воздействия.
- С трудом поддаётся изменениям.

Изучение организационной культуры организации начинается с первого внешнего уровня, включающего такие проявления, как использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые всеми членами организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

В основе организационной культуры, лежат «базовые представления» о характере окружающего мира, реальности. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Одной из моделей анализа организационной культуры является типология Чарльза Ханди .

Ч. Ханди выделяет четыре типа организационной культуры.

Культура власти (культура Зевса) основана на центральном источнике власти, ключевой фигуре организации, которая оказывает влияние на деятельность всего предприятия. Контроль в таких организациях осуществляется из общего центра с помощью нескольких ключевых сотрудников. При данном типе культуре организации не бюрократичны, в их рамках существует не много правил и положений. Они являются политическими организациями, в которых степень важности принимаемых сотрудниками решений напрямую зависит от объёма их властных полномочий.

Ролевая культура (культура Аполлона) ассоциируется зачастую с бюрократией, она основана на рационализации деятельности, т.е. чётком распределении ответственности, обязанностей и прав. Деятельность отдельных подразделений и их взаимодействие контролируется с помощью определённых правил и процедур и координируется небольшим связующим звеном высшего руководства. Главным критерием оценки человека является выполняемая им роль или работа, а не его личность; основным же источником власти служит занимаемая должность.

Культура задачи (культура Афины) ориентирована на решение задач и реализацию проектов. По структуре этот тип культуру можно сравнить с

сетью, некоторые элементы которой сильнее остальных, и значительная часть власти и влияния распределена между промежуточными элементами. Задачей целевой культуры является объединение необходимых ресурсов и нужных людей и использование объединяющей силы группы. Источники влияния распределены по всей организации и зависят скорее от уровня профессионализма сотрудника, чем от занимаемой им должности или личной власти.

Культура личности (культура Диониса) сконцентрирована на отдельном работнике, и любая существующая в рамках организации структура направлена на обслуживание сотрудников. Использование управленческой иерархии и механизмов контроля возможно лишь с общего согласия. Сотрудники работают практически автономно, и воздействовать на них можно только с помощью личной власти.

Ещё один из подходов к анализу организационной культуры представляет голландский социальный психолог Г. Хофстеде, исследовавший национальные культуры, на основе которых им была выведена многофакторная модель ценностей.

Предлагаемая Г. Хофстеде терминология для описания ценностного ядра организационной культуры включает в себя пять параметров (общих показателей), которые он назвал «измерениями», поскольку они встречаются во всех возможных комбинациях.

Индивидуализм – коллективизм.

Дистанция власти (большая – малая).

Неприятие (избегание) неопределённости (сильное - слабое).

Мужественность – женственность (маскульность – фемининность).

Ориентация (долгосрочная – краткосрочная).

Параметр культуры - индивидуализм - коллективизм - уровень, на котором в организации регулируется поведение индивидов и его отношение к коллегам. Культурный параметр объясняет, каким образом человек в

данной культуре действует и принимает решение, исходя из собственных интересов (индивидуализм) или исходя из интересов группы (коллегиальность).

Параметр культуры - дистанция власти - представляет собой различия между способностью руководителя детерминировать поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. Иными словами, при большой дистанции власти руководитель однозначно воспринимается подчиненными как лидер, и его решения не обсуждаются, а принимаются как само собой разумеющееся - подчиненные лояльно относятся к неравноправию в распределении власти. При малой же дистанции власти грань между подчиненными и руководителем существует чисто номинально, реально же все чувствуют себя как бы равноправными.

Параметр культуры - тенденция к устранению неопределенности (или избегание неопределенности) - степень, в которой служащим угрожает неопределенность и важность для служащих определенности: существуют ли в организации четкие правила, которые помогают решать любые рабочие вопросы, могут ли работники надеяться на долгосрочную занятость и постепенно, но верно продвигаться по карьерной лестнице. Данный параметр определяет, каким образом чувствует себя человек или группа в ситуации неопределенности. И здесь возможны два варианта.

Культура, не воспринимающая неопределенность, стремящаяся избежать её - консервативная. В условиях данной культуры люди ведут себя активно, демонстрируя даже некоторую агрессивность, они обычно эмоционально относятся к происходящему и нетерпимы к изменениям и инакомыслию. Культура, воспринимающая неопределенность, - радикальная. Здесь служащие ведут себя менее агрессивно, они чаще рефлексуют по поводу происходящего, демонстрируют бесстрастность и толерантность в стрессовых ситуациях, а также более адекватно реагирует на происходящее.

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Четвёртое, культурное измерение - мужественность - женственность - характеризует выраженность ценностных ориентаций, присущих мужчинам или женщинам. Культурный параметр описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения.

В мужской культуре приоритетной является достигательная мотивация, одобряется решительность, индивидуализм, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. В такой культуре много тщеславия и соперничества. Женская культура пронизана кооперативным духом, заботой о слабом, взаимовыручкой и помощью, в ней существует четкое стремление к надежному, стабильному положению, безопасности и к качеству жизни, сохраняются традиции.

Пятый параметр - долгосрочная и краткосрочная ориентация (или конфуцианский динамизм) - характеризует отношение к будущему.

Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Многие из принципов и ценностей этого параметра уходят корнями в конфуцианские идеи и принципы, например: неравенство в статусе ведет общество к стабильности; семья - прототип всех социальных организаций; жизненная добродетель - это напряженная работа, приобретение полезных

навыков и по возможности большего образования, избежание расточительности и настойчивость перед лицом трудностей.

С течением времени организационная культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей;
- изменение критериев стимулирования,
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена корпоративной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации [35]. В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой,

требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем обучения в организации (учиться на своих ошибках), чем обучением вне ее.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины корпоративной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в такой ситуации — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу

того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений

К.М. Ушаков [32] даёт определение понятию инновация – это «изменение, которое приводит к изменению структуры организации и к временному кризису компетентности». А также выделяет несколько этапов проведения инновации:

- Изменение квалификации
- Изменение процедур
- Изменение структуры
- Изменение стратегии
- Изменение организационной культуры.

«Мировая практика управления говорит о том, что почти любой вновь назначенный руководитель хочет изменить организационную культуру, чтобы добиться существенных успехов. Но даже самым сильным из них это никогда не удастся сделать в том объеме, который они первоначально намечали».

«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» [37].

1.5. Стратегическое управление персоналом

Стратегия управления персоналом строится на основе анализа внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на функционирование организации.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации [27]. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики. Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует

своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Основываясь на известных [21, 22] уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), следует отметить, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации. Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой

работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления.

Кадровые мероприятия [12] при различных типах стратегии организации и уровнях планирования можно рассматривать как элементы стратегического планирования, приведенные в таблице 1.

Таблица 1

Соотношение стратегии организации и уровня планирования изменений

Тип стратегии организации	Уровни планирования		
	Долгосрочный (стратегический)	Среднесрочный (управленческий)	Краткосрочный (оперативный)
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и	Разработка штатного расписания. Создание

	в	работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в

	различных этапов жизни организации		первую очередь, психологическая) Реализация программ социальной помощи
--	------------------------------------	--	---

1.6. Жизненный цикл организации

В основе концепции жизненных циклов организации [11] лежит представление о том, что организация в своем развитии обязательно проходит несколько стадий, каждая из которых обладает своими отличительными характеристиками. Переход к следующей стадии связан с серьезной организационной перестройкой. Кроме того, на определенных этапах своего жизненного цикла организация сталкивается со специфическими проблемами, такими как болезни роста (которые можно сравнить с детскими инфекционными заболеваниями) и организационными патологиями

В таблице 2 приведено описание основных этапов жизненного цикла по Адизесу, скомпилированные из его книги. Приведем также основные характеристики организации на различных стадиях ее развития согласно Адизесу [34].

Стадия быстрого роста ("давай-давай") - возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами; ориентация на увеличение продаж; исключительно быстрый рост; недостаток последовательности и концентрации усилий; компания концентрируется вокруг людей; ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации; децентрализация путем делегирования; контроль основателя становится опосредованным.

Стадия расцвета - наличие функциональных систем и организационной структуры; институализированные перспективы и творческий подход к делу; ориентация на результаты (организация удовлетворяет нужды клиентов);

организация разрабатывает планы и следует им; предсказуемость организации проявляется в ее деятельности; организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности; организация порождает новые компании.

Таблица 2

Характеристика этапов жизненного цикла по И. Адизесу

<i>Норма</i>	<i>Отклонение</i>
ВЫХАЖИВАНИЕ	
Возбуждение, проверенное реальностью	Отсутствие проверки преданности идее реальностью
Преданный идее и реалистически настроенный основатель	Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности
Ориентация на продукт, вера в его ценность	Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль
Готовность к разумному риску	Готовность рисковать без оглядки
Основатель сохраняет за собой контроль	Контроль основателя ограничен
МЛАДЕНЧЕСТВО	
Риск не истощает преданности делу	Риск истощает преданность делу
Отрицательный баланс прибылей и убытков	Хронически негативный баланс прибылей и убытков
Интенсивная работа поддерживает преданность делу	Низкая преданность делу
Неразвитость системы менеджмента	Преждевременное делегирование
Нет системы	Преждевременные правила, системы и процедуры
Отсутствие делегирования	Основатель теряет контроль
"Театр одного актера", но желающего слушать	Нежелание слушать - заносчивость
Совершение ошибок	Недопустимость ошибок
Семейная жизнь, поддерживающая работу	Семейная жизнь, мешающая работе
Интервенции извне, способствующие делу	Основатель отрицает пользу внешних интервенций
ЮНОСТЬ	
Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада	Возврат к стадии "Давай-давай" и к "ловушке основателя"
Временная потеря перспективы	Предприниматели уходят, администраторы берут верх
Основатель принимает организационный суверенитет	Основателя вытесняют из организации
Система вознаграждений поощряет неправильное поведение	Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убытки
Делегирование полномочий по принципу "Справисься!"	Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие
Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда	Быстрое падение взаимного доверия и уважения
Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом	Совет директоров изгоняет людей предпринимательского склада

Стадия аристократизма - средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство; акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем; формализуются традиции, форма общения и одежда; индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является "Не гони волну!"; бизнес ведется как обычно; внутренняя мотивация низка, корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить

новые рынки, или пытаюсь "купить" дух предпринимательства; организация обладает значительными оборотными средствами, становясь привлекательным объектом для поглощения.

Стадия ранней бюрократизации - акцент делается на то, кто является источником проблем, а не на то, что нужно предпринять (как будто решение кто эквивалентно решению что делать); процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба; паранойя парализует организацию, низок моральный дух; все внимание уделяется внутренней борьбе, общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло.

Стадия бюрократизации - в организации множество систем, однако они функционально не ориентированы; теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой; теряется чувство контроля; чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены выработать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий. Модель Адизеса в большей степени соответствует модели организации как открытой системы. По приведенным выше признакам можно судить о том, на каком этапе развития находится организация и, соответственно, к какой категории относятся ее текущие проблемы - к болезням роста или организационным патологиям. В зависимости от этого выбираются конкретные интервенции для разрешения выявленных проблем. Однако при использовании модели Адизеса необходимо помнить об ограничениях, присущих практически всем моделям в теории организации. Прежде всего, состояние реальной организации редко можно отнести к какому-то одному, "чистому" этапу. Обычно налицо оказываются признаки сразу нескольких этапов, и приходится решать, какой из них представлен в большей степени. В крупных и сложных организациях разные их части могут находиться на разных этапах жизненного цикла. Это обстоятельство требует особого внимания, если делаются попытки унифицировать систему управления в организации в целом.

Глава 2. Характеристика организационно-педагогических условий функционирования муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 153»

2.1. Общая характеристика общеобразовательного учреждения

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 153» осуществляет образовательную деятельность на основании: лицензии на осуществление образовательной деятельности серия 24Л01, регистрационный номер № 9312-л от 07.06.17г. (срок действия лицензии — бессрочно), свидетельства о государственной аккредитации № 4822 серия 24А01 № 0001285 от 14.06.2017г. (срок действия свидетельства — до 21.06.2027). МАОУ СШ № 153 осуществляет образовательный процесс согласно Уставу школы.

Миссия школы заключается в содействии формированию успешного человека, способного к активной и эффективной жизнедеятельности в многонациональном и поликультурном пространстве, способного самостоятельно мыслить, принимать решения и нести ответственность за свой выбор. Задача школы — помочь обучающимся стать достойными гражданами России.

В МАОУ СШ № 153 реализуется программа развития «Новая школа».

Цель программы развития – обеспечение устойчивого развития школы в условия модернизации российского образования, в соответствии с меняющимися запросами участников образовательных отношений и перспективными задачами российского общества и экономики, путем создания современных условий и качественного содержания образования.

Приоритетные направления развития школы:

- обеспечение высокого качества образования обучающихся в соответствии с перспективными задачами развития экономики края и города;
- реализация ФГОС на уровнях начального общего образования и основного общего образования;

- профессиональное взаимодействие как средство развития компетенций и творческой инициативы учителей;
- совершенствование модели управления школой, как открытой образовательной системы;
- структурирование и развитие здоровьесберегающей среды, мотивирующей на сохранение и укрепление здоровья всех субъектов образовательного процесса;
- информатизация образовательной среды, расширение единого информационного пространства;
- развитие системы поддержки талантливых детей.

В 2016-2017 учебном году школа реализовывала основную общеобразовательную программу (ООП), включающую: основные общеобразовательные программы начального общего образования и основного общего образования (5-6 классы), соответствующие федеральным государственным образовательным стандартам; основные общеобразовательные программы основного общего образования (7-9 классы) и среднего общего образования (10-11 классы), соответствующие государственным образовательным стандартам.

ООП содержит также адаптированную основную общеобразовательную программу, учебный план (при составлении которого соблюдалась преемственность между уровнями образования, сбалансированность между предметными циклами, отдельными предметами), рабочие программы учебных предметов, курсов и другие материалы, обеспечивающие духовно-нравственное развитие, воспитание и качество подготовки обучающихся. На уровне начального общего образования с учетом индивидуальных особенностей и потребностей ребенка обучение осуществляется по программам: «Школа 2100», «Перспективная начальная школа», «Начальная школа 21 века», «Гармония», «Школа России». Все программы допущены (рекомендованы) Министерством образования и науки Российской

Федерации.

На начало 2016-2017 учебного года в МАОУ СШ № 153 обучалось 1932 ученика (на уровне начального общего образования – 1058 детей, на уровне основного общего образования – 766, на уровне среднего общего образования – 108), что на 588 обучающихся больше по сравнению с тем же периодом 2015-2016 учебного года. На каждой из параллелей 2-9 классов было открыто еще по одному дополнительному классу. На конец 2016-2017 учебного года в школе обучалось 1953 ученика: на уровне начального общего образования – 1076 обучающихся, на уровне основного общего образования – 769 обучающихся, на уровне среднего общего образования – 108 обучающихся. По данным комплектования 2017-2018 учебного года в школе обучается 2 357 учеников в 82 классах-комплектах.

2.2. Структура управления общеобразовательного учреждения, органы самоуправления

Управление школой осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Красноярского края и Уставом МАОУ СШ № 153. Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления. Руководство деятельностью школы осуществляет директор. Компетенция заместителей директора устанавливается директором школы.

Директор школы — Митрохин Роман Валентинович.

Заместители директора по направлениям:

- заместители директора по учебно-воспитательной работе – Булгакова Надежда Анатольевна, Лукьянова Нелли Вениаминовна, Коновалова Варвара Сергеевна, Савиных Татьяна Сергеевна;

- заместитель директора по воспитательной работе – Клеянкина Татьяна Петровна;

- заместитель директора по административно-хозяйственной работе – Марьясов Виктор Сергеевич;

- заместитель директора по правовым вопросам – Быкова Надежда Николаевна.

В школе работают два структурных подразделения: физкультурно-спортивный клуб «Геракл» (руководитель клуба Степанян Григорий Вазгенович) и отделение дополнительного образования (руководитель Стребкова Ольга Геннадьевна).

Органами самоуправления в организации являются Управляющий совет, общее собрание работников, Педагогический совет, Родительский комитет школы, классные родительские собрания.

В мае 2017 года произошло изменение типа школы: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа №153» стало муниципальным автономным общеобразовательным учреждением. В связи с этим был реорганизован Управляющий совет и создан Наблюдательный совет.

Органы самоуправления действуют на основании Устава и положений об органах самоуправления.

Локальные акты и другие документы, регламентирующие деятельность школы размещены на сайте учреждения www.153krsk.ru, размещенного в сети Интернет.

2.3. Условия и результаты осуществления образовательного процесса в МАОУ «Средняя школа №153»

2.3.1. Нормативная база

В своей деятельности МАОУ «Средняя школа № 153» руководствуется следующими нормативно-правовыми документами:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

- Приказ министерства образования Российской Федерации «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» от 06.10.2009 № 373 (с изменениями от 26.11.2010 № 1241, от 22.09.2011 № 2357, от 18.12.2012 № 1060, от 29.12.2014 № 1643, от 18.05.2015 № 507, 31.12.2015 № 1576);

- Приказ министерства образования Российской Федерации «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» от 30.08.2013 № 1015;

- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.05.2011 г. № 03-296 «Об организации внеурочной деятельности при введении федерального государственного стандарта общего образования»;

- Федеральный государственный стандарт общего образования, приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 № 1897;

- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.04. 2011 г. № 03-255 «О введении федерального государственного стандарта общего образования»;

- Изменения к Базисному учебному плану и примерным учебным планам для образовательных учреждений Российской Федерации, реализующих программы общего образования, утвержденному приказом Министерства образования Российской Федерации от 09 марта 2004 г. № 1312, утвержденных приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 03 июня 2011 г. №1994;

- Приказ Министерства образование и науки РФ от 31 января 2012 г. №69 «О внесении изменений в Федеральный компонент государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом

Министерства образования и науки РФ от 5 марта 2004 года № 1089»;

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 01 февраля 2012 г. №74 «О внесении изменений в Федеральный базисный учебный план и примерные учебные планы для образовательных учреждений РФ, реализующих программы общего образования, утвержденные приказом Министерства образования и науки РФ от 9 марта 2004 года № 1312»;

- Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189 «Об утверждении СанПин 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (зарегистрирован в Минюсте России 3 марта 2011 г.);

- Приказ от 31 марта 2014г. № 253 «Об утверждении федерального перечня учебников, рекомендуемых к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования»;

- Примерная основная образовательная программа основного общего образования, одобренная решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол № 8 от 2015 года № 1/15);

- Закон Красноярского края об установлении краевого (национально-регионального) компонента государственных образовательных стандартов общего образования от 20 декабря 2005 г. № 17-4256;

- Закон Красноярского края о внесении изменений в законы края, регулирующие вопросы в области краевого (национально-регионального) компонента государственных образовательных стандартов общего образования в Красноярском крае от 30 июня 2011 г. № 12-6054;

- Письмо Министерства образования и науки Красноярского края «Об изменениях в базисном учебном плане» от 15 ноября 2011 г. № 5043/и.

- Устав школы;

- Основная образовательная программа МАОУ СШ № 153.

2.3.2. Учебный план

Основным механизмом реализации образовательной программы начального общего, основного общего и среднего общего образования школы является учебный план школы, обеспечивающий введение в действие и реализацию требований Федерального государственного стандарта, определяющий общий объём учебной нагрузки и максимальный объём аудиторной нагрузки обучающихся, состав и структуру обязательных предметных областей, направлений внеурочной деятельности, распределяющий учебное время, отводимое на освоение содержания образования по годам обучения и учебным предметам. Учебный план является частью основной образовательной программы МАОУ «Средняя школа № 153».

Все учебные предметы учебного плана реализуются на практике в полном объеме и обеспечены учебно-методическими комплексами.

Принципы составления учебного плана:

- целостность содержательных линий учебных дисциплин инвариантной и вариативной части;
- преемственность структуры и содержания начального, основного и среднего общего образования;
- природосообразность — осуществление опоры на индивидуальные и возрастные особенности ребенка;
- мобильность и гибкость — учет интересов обучающихся и запросов социума.

Учебный процесс строится в соответствии с учебным планом школы, и соответствует требованиям СанПиН. Уровень недельной учебной нагрузки на ученика не превышает предельно допустимого. Расписание учебных занятий составляется с учетом дневной и недельной динамики работоспособности обучающихся разных возрастных групп.

Учебный план и годовой календарный график находятся на сайте

школы в разделе «Образование».

2.3.3. Режим обучения

Продолжительность учебного года: 1 классы – 33 учебные недели, 2-4 классы – 34 учебные недели, 5-8 классы и 10 классы – 35 учебных недель, 9,11 классы – 34 учебные недели. Продолжительность урока в начальной школе – 1 классы – 35 минут (1 полугодие) и 45 минут (2 полугодие), остальные классы -45 минут.

В 1-3, 5-8 классах обучение осуществляется по пятидневной учебной неделе, в 4-х, 8Е (специализированном) классе, 9-11 классах обучение осуществляется в режиме шестидневной учебной недели.

Образовательный процесс осуществляется в две смены. В первую смену занимаются обучающиеся 1 и 4 классов, 3Б, 3Г, 3Д, 3М классы, 5 и 7 классы, 8Е, 9-11 классы, во вторую смену обучаются 2 классы, 3А, 3В, 3Е, 3Ж классы, 6 и 8 классы. Занятия продолжаются с 8.05 до 18.35.

Образовательный процесс для обучающихся специализированного 8Е класса осуществляется в режиме полного дня. После третьего урока ученикам отводится время на самоподготовку – в течение двух уроков. Далее проводятся занятия по расписанию, затем – внеурочная деятельность. День недели среда является университетским днем. Занятия проходят на базе кафедры химии и кафедры физиологии человека и методики обучения биологии КГПУ им. В.П. Астафьева, проводят их преподаватели указанных кафедр. При этом происходит дополнительное разделение обучающихся на подгруппы, позволяющее более индивидуально осуществлять образовательный процесс.

2.3.4. Организация внеурочной деятельности

Основная образовательная программа МАОУ СШ № 153 реализуется, в

том числе, и через внеурочную деятельность.

Целью внеурочной деятельности в школе является создание условий для реализации детьми своих потребностей в тех областях познавательной, социальной, культурной жизнедеятельности, которые не могут быть реализованы в процессе учебных занятий и в рамках основных образовательных дисциплин. Внеурочная деятельность, как и деятельность обучающихся в рамках уроков, направлена на достижение результатов освоения основной образовательной программы, в том числе, личностных и метапредметных результатов.

Внеурочная деятельность - составная часть учебно-воспитательного процесса и одна из форм организации времени обучающихся. Организуется внеурочная деятельность через группы продленного дня, внеклассную работу, кружковую, секционную деятельность и спецкурсы, имеет следующие направленности: спортивно-оздоровительную, духовно-нравственную, социальную, общеинтеллектуальную, общекультурную. Форма организации внеурочной деятельности – линейная, особенность которой – равномерное распределение часов в течение всего учебного года.

Программы внеурочной деятельности разработаны по всем направлениям.

Спортивно-оздоровительное направление ориентированно на формирование у ребенка признания ценности здоровья, чувства ответственности за сохранение и укрепление своего здоровья, реализуется через программу «Планета здоровья». «Удивительные шашки», «Шахматы» программы, которые направлены на ознакомление с историей игры, с именами великих спортсменов. Позволят освоить приемы, комбинации, сформируют представление о схемах проведения соревнований, разовьют внимание, память, мышление, пространственное воображение.

Духовно-нравственное направление реализуется через программы «Край, в котором я живу» и «Патриот», ориентированные на формирование у

обучающихся высокого патриотического сознания, идей служения Отечеству, воспитание выносливости, стойкости и мужества. Направлена на воспитание толерантности, формирование уважительного отношения к людям, событиям, знакомство с традициями, обычаями.

Социальное направление реализуется через участие детей в традиционных социальных акциях «Помоги пойти учиться», «Осенняя (весенняя) неделя добра», «Кормушка», «Кабачок», «Зеленый кошелек» и др. Программа «Планета добрых дел» направлена на привитие обучающимся трудолюбия, взаимопомощи. Предполагает участие детей в благоустройстве школы. Программа «По тропинке к своему Я» направлена на формирование и сохранение психологического здоровья младших школьников. Она способствует развитию интереса ребёнка к познанию собственных возможностей, учит находить пути и способы преодоления трудностей, формирует коммуникативные навыки, способствует установлению атмосферы дружелюбия, учит умению распознавать и описывать свои чувства и чувства других людей. Всё это в комплексе повышает ресурсы психологического противостояния негативным факторам реальности и создаёт условия для полноценного развития личности ребёнка, основой которого как раз и является психологическое здоровье, предполагающее, по мнению большинства ведущих исследователей в этой области, наличие динамического равновесия между индивидом и средой.

Общеинтеллектуальное направление представлены программами «Первые шаги в науку», «Умники и умницы», «Галилео» целью которых является развитие познавательных способностей обучающихся на основе системы развивающих занятий.

Развитие творческих способностей детей организовано в рамках общекультурного направления. «Разноцветный мир», «Тестопластика», «Волшебный клубок», «Хоровая студия» программы позволяющие обучающимся познать разнообразный мир искусства.

Школа предоставляет каждому ребенку широкий спектр занятий для развития его индивидуальных особенностей, позволяющих осваивать общепринятые нормы и ценности.

2.3.5. Мониторинг образовательной деятельности

Регулярно в течение учебного года в школе осуществляется мониторинг образовательной деятельности, одним из основных этапов которого являлось отслеживание и анализ качества образования, анализ уровня промежуточной и итоговой аттестации по предметам с целью выявления недостатков в работе педагогического коллектива по обучению обучающихся и установлению причин низкой успеваемости.

Мониторинг уровня качества образования проводится в виде административных контрольных работ и включает в себя проведение:

- стартовых (входных) контрольных работ, цель которых – определить степень устойчивости знаний обучающихся, выяснить причины потери знаний за летний период и наметить меры по устранению выявленных пробелов в процессе повторения материала прошлых лет;

- промежуточного (полуугодового контроля), целью которого является отслеживание динамики обученности школьников, коррекция деятельности учителя и учеников для предупреждения неуспеваемости;

- итогового контроля (годовой промежуточной аттестации), цель которого состоит в определении уровня сформированности образовательных результатов при переходе обучающихся в следующий класс, отслеживании динамики их обученности, прогнозировании результативности дальнейшего обучения учеников, выявлении недостатков в работе, планировании внутришкольного контроля на следующий учебный год по предметам, по которым получены неудовлетворительные результаты мониторинга, и в соответствующих классах;

-анализа качества преподавания предметов.

Результаты административных контрольных работ в 2016-2017 учебном году оказались ниже результатов обучающихся по предметам за четверти. Причина в отсутствии единой системы оценивания по предметам, различия в понимании образовательных результатов у учителей-предметников, отсутствие адекватных, соответствующих требованиям стандарта оценочных работ. Часто оценочные материалы соответствуют не требованиям стандарта, а уровню обучающихся.

Также в рамках внутришкольного контроля проводится контроль ведения школьной документации, мониторинг качества профессиональной деятельности учителей. Результаты контроля ведения школьной документации показывают, что часть учителей систематически не соблюдает правила ведения документации. Сюда можно отнести несвоевременное выставление оценок в журнал и дневник учителями-предметниками, нестабильную работу с дневниками обучающихся отдельных классных руководителей.

Из-за большой загруженности педагогов мониторинг качества профессиональной деятельности учителей и качества преподавания предметов проводится только заместителями директора по учебно-воспитательной работе и в результате не был достаточно полным и комплексным.

2.3.6. Материально-техническая база и оснащенность образовательного процесса

МАОУ СШ № 153 состоит из одного здания общей площадью 23 221,8 м². Для обеспечения образовательного процесса используются более 70 учебных кабинетов, включая мастерские. Учебные кабинеты оборудованы интерактивными досками с мультимедийными проекторами и классными

магнитно-маркерными досками, компьютером для учителя и многофункциональным устройством. Кабинеты ИЗО оснащены специальными регулируемые столами для рисования. Кабинеты технологии для девочек оснащены специальным швейным оборудованием и оборудованием для приготовления пищи, столярная и слесарная мастерские для мальчиков – деревообрабатывающим и металлообрабатывающим станками. Оборудовано 4 компьютерных класса.

Во всех кабинетах имеется естественное левостороннее освещение через оконные проёмы. Светопроемы оборудованы светозащитными устройствами – жалюзи. Искусственное освещение представлено люминесцентными лампами. Система общего освещения в учебных кабинетах, непрерывными рядами люминесцентных ламп, расположенными на потолке над рядами столов и дополнительным освещением на стенах. Уровни искусственной освещенности соответствуют требованиям санитарно-эпидемиологических правил и нормативов.

Здание школы полностью оснащено пластиковыми окнами. Режим проветривания осуществляется регулярно. Учебные кабинеты систематически проветриваются на переменах. В остальных кабинетах по мере необходимости.

Школа имеет 3 больших спортивных зала, 1 малый спортивный зал и тренажерный зал, в которых специализированными организациями установлено сертифицированное оборудование. Во внеурочное время спортивные залы используются для занятий секций структурного подразделения дополнительного образования. Для проведения уроков физкультуры на открытом воздухе имеются 1 футбольное поле с искусственным травяным покрытием, беговые дорожки со специальным покрытием, 2 комплексные площадки с баскетбольными кольцами и волейбольными стойками, резиновым покрытием. Пришкольная территория оборудована спортивными площадками с элементами полосы препятствий,

тренажерами, малыми архитектурными формами (горки, качели, карусели и т.д.).

В здании школы имеется бассейн, общей площадью 525,7 м², состоящий из 3 чаш, протяженностью 25 м, 18м, 18м. Территория бассейна используется для проведения уроков физкультуры согласно утвержденным программам, во внеурочное время – для занятий по плаванию секций структурного подразделения дополнительного образования. Для безопасности и обеспечения образовательного процесса для бассейна было приобретено оборудование и спортивный инвентарь на общую сумму около 150 000 рублей за счет средств, полученных от оказания платных образовательных услуг.

Структурное подразделение дополнительного образования располагает художественным и музыкальным классами, 2 хореографическими залами, 1 залом художественной гимнастики. Актальный зал регулярно используется для занятий театральных, танцевальных и творческих коллективов во внеурочное время. В помещениях, расположенных за актовым залом проводятся занятия по расписанию музыкальной и вокальной студий.

На каждом этаже здания школы согласно проекта оборудованы туалетные комнаты для мальчиков и девочек, отвечающие современным требованиям. Количество санитарных приборов соответствует санитарным правилам. Санитарные приборы в исправном состоянии, оборудованы кабинками с дверями без запоров. В 2016-2017 учебном году израсходовано около 80 000 рублей из средств городского бюджета, а также из средств благотворительного фонда на ремонт сантехники, дверных кабинок, входных туалетных дверей в связи с неправомерными действиями обучающихся.

В 2016-2017 учебном году была продолжена работа по развитию материально-технической базы для реализации общеобразовательных стандартов. В течение учебного года за счёт средств субвенций приобретены: учебно-наглядные пособия, учебно-лабораторное оборудование для

кабинетов технологии, химии, биологии, физики, музыки, информатики, математики, русского языка и литературы, истории, спортивный инвентарь для спортивных залов на общую сумму 775 687,5 рублей. Таким образом, в среднем по школе оснащённость кабинетов увеличилась и составляет: химическая лаборатория учебно-лабораторным оборудованием и реактивами оснащена на 90%, кабинеты технологии на 100%, истории – на 80%, начальных классов – на 90%, кабинет ОБЖ – на 80%, информатики – на 100%, физики – на 70%, музыки – на 90%, математики – на 80%, русского языка и литературы – на 80%, спортивные залы – на 80%.

В 2017-2018 учебном году необходимо продолжить работу по развитию материально-технической базы школы, плановому оснащению предметных кабинетов.

2.3.7. Социально-педагогические условия

Одной из важных задач воспитательной работы школы является предупреждение семейного неблагополучия, социального сиротства, насилия в отношении детей и профилактика асоциального поведения, безнадзорности, правонарушений обучающихся. В школе организована специальная работа кафедры узких специалистов с обучающимися «группы риска», которая позволяет своевременно решать проблемные ситуации.

Классными руководителями и узкими специалистами использовались различные формы и методы индивидуальной профилактической работы с обучающимися «группы риска» и состоящими на разных формах профилактического учета:

- изучение особенностей личности подростков;
- посещение на дому с целью контроля над подростками, их занятостью в свободное от занятий, а также каникулярное время, подготовкой к урокам;
- посещение уроков с целью выяснения уровня подготовки

обучающихся к занятиям;

- психолого-педагогическое консультирование родителей («Ваш ребёнок становится трудным», «Мой стиль общения» и др.);

- индивидуальные и коллективные профилактические беседы с несовершеннолетними («Возраст, с которого наступает уголовная ответственность», «Опасные удовольствия», «Причина одна, последствий – множество» и др.);

- вовлечение несовершеннолетних в общественно-значимую деятельность;

- вовлечение обучающихся в систему дополнительного образования.

С целью профилактики семейного неблагополучия проводились рейды по семьям детей «группы риска» с участием инспектора ОДН и социальных педагогов.

Ежегодно проводится около 5 заседаний Совета профилактики, на которых рассматриваются следующие вопросы:

- нарушение правил внутреннего распорядка обучающихся;

- об административной и уголовной ответственности несовершеннолетних;

- конфликтные ситуации между подростками и родителями, выявление причин;

- о работе телефона доверия;

- ИПР учащихся, состоящих на всех видах профилактического учета;

- о родительской ответственности.

В рамках работы школьной службы медиации проведены классные часы:

- «Бесконфликтное взаимодействие», 1-4 классы;

- «Среднее звено – без конфликтов!», 5-6 классы;

- «Что такое толерантность», «Мы просто другие», «Ты в этом мире не один», «Я и мой мир», 7-9 классы;

- «Если в семье конфликт», «Правда и ложь», 10-11 классы.

С целью организации и проведения мероприятий социально-педагогической направленности установлено социальное партнерство с организациями:

- Краевое государственное учреждение культуры «Дом офицеров»;
- Муниципальное молодежное автономное учреждение «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор»;
- НМР МБОУДО ЦДО «Интеллектуал+»;
- ММАУ ЦАСМ «Зеркало»;
- МБУ «Городской реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Радуга»;
- Социально-реабилитационный центр «Росток».

2.3.8. Анализ организации воспитательной работы в школе

В соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта в МАОУ СШ № 153 в течение учебного года реализовываются программы: «Духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся»; «Воспитания и социализации обучающихся на ступени основного общего образования»; «Воспитания и социализации обучающихся на ступени среднего общего образования». В соответствии с положениями программ был разработан план воспитательной работы.

Цель воспитательной работы: последовательное содействие формированию системы духовно-нравственных ценностей обучающихся посредством создания для них условий позитивной социализации, культурной идентификации и самореализации.

Задачи:

- формирование личностных результатов обучающихся через: школьный уклад; ценностные отношения; культуру доверия; сотрудничество;

развитие системы социальной работы школы с семьей.

Направления реализации воспитательной компоненты в начальной школе: воспитание гражданственности, патриотизма, уважения к правам, свободам и обязанностям человека; воспитание нравственных чувств и этического сознания; воспитание трудолюбия, творческого отношения к учению, труду, жизни; формирование ценностного отношения к семье, здоровью и здоровому образу жизни; воспитание ценностного отношения к природе, окружающей среде (экологическое воспитание); воспитание ценностного отношения к прекрасному, формирование представлений об эстетических идеалах и ценностях.

Направления реализации воспитательной компоненты в основной и средней школе: гражданское и патриотическое воспитание; духовно-нравственное воспитание и семейное воспитание; культуротворческое и эстетическое воспитание; трудовое и интеллектуальное воспитание, профессиональное самоопределение; экологическое воспитание; социокультурное и медиакультурное воспитание; физическое развитие, культура здоровья и безопасного образа жизни.

Организаторы воспитательного процесса в школе:

- заместитель директора по воспитательной работе (1 человек);
- заместитель директора по учебно-воспитательной работе (4 человека);
- педагог-организатор (2 человека);
- педагог-психолог (3 человека);
- социальный педагог (2 человека);
- преподаватель-организатор ОБЖ (1 человек);
- педагог дополнительного образования (31 человек);
- уполномоченный по правам ребенка (1 человек);
- классный руководитель (73 человека).

В начале 2017 учебного года было открыто 20 новых классов, педагогами школы была проведена большая работа по сопровождению

процесса адаптации обучающихся в новом школьном пространстве и новых классных коллективах. Специалистами использовались различные диагностические методики, психопрофилактические игры, наблюдение, анкетирование, индивидуальная и микрогрупповая работа.

В классных коллективах работа проводилась в соответствии с планом воспитательной работы классного руководителя. Формы работы по реализации воспитательной компоненты в классных коллективах:

- еженедельные классные часы;
- библиотечные уроки совместно с библиотекой им. К.Г. Паустовского;
- уроки мужества («День Неизвестного Солдата», «Горячее сердце», «День космонавтики» и др.);
- уроки безопасности («Действия при возникновении террористической угрозы» «Пожарная безопасность при эксплуатации систем отопления, электрооборудования и электроприборов», «Основы безопасности жизнедеятельности: охрана труда» и др.);
- занятия по безопасности дорожного движения (Матюхин В.А., Панченко О.Г., Рубин А.В. Методические рекомендации по обучению школьников правилам дорожного движения, Красноярск 2006);
- выездные мероприятия (Красноярский краевой краеведческий музей, Исторический музей «Мемориал Победы», Парк флоры и фауны «Роев ручей» и др.);
- просмотр фильмов, спектаклей, концертов и представлений в кинотеатрах, театрах и ДК города;
- КТД посвященные празднованию государственных праздников;
- дежурство по школе (5-11 классы).

Сохранение и укрепление здоровья детей и молодежи – одна из первоочередных задач школы. Приоритетная задача – научить детей ответственно относиться к своему здоровью.

Формы работы школы по сохранению и укреплению здоровья

ШКОЛЬНИКОВ:

- динамические паузы на уроках (1-4 классы);
- медицинский осмотр учащихся;
- вакцинация учащихся;
- витаминизация блюд в школьной столовой;
- спортивно-массовые мероприятия;
- профилактические акции и занятия;
- работа спортивных секций.

Физкультурно-спортивный клуб «Геракл» принял участие в конкурсе на лучшую физкультурно-спортивную работу среди ФСК города. По итогам конкурса ФСК «Геракл» вошел в пятерку лучших клубов.

В рамках социального партнерства совместно с ММАУ «Молодежный центр «Академия молодой семьи»; ММАУ «Центр здоровых технологий»; «Академия биатлона»; Красноярский краевой наркологический диспансер № 1 организованы просветительские занятия по профилактике ЗОЖ для обучающихся 1-11 классов, а также общешкольное родительское собрание «Профилактика различных видов зависимостей школьников».

Под руководством преподавателя-организатора ОБЖ функционируют отряды юных инспекторов дорожного движения и дружины юных пожарных.

Совместно с Сибирским филиалом ФКУ Центром экстренной психологической помощи МЧС России с обучающимися классов 1-6 классов проводятся мастер-классы и профилактические занятия. В рамках беседы «Безопасные каникулы» традиционными стали встречи обучающихся с инспектором по пожарному надзору ООНД ОНД и УГИБДД Межмуниципального управления МВД России «Красноярское».

С целью расширения спектра профилактического и воспитывающего воздействия к сотрудничеству привлекаются представители родительской общественности. В течение учебного года (последняя неделя перед каникулами) была организована работа родительского патруля. С целью

предупреждения дорожно-транспортного травматизма посредством повышения уровня знаний школьников педагогический коллектив принял успешное участие в краевом грантовом конкурсе на приобретение электронного табло «Безопасный путь в школу» по ПДД.

В рамках подготовки к летней оздоровительной кампании 2017 года было принято 135 заявлений от родителей (законных представителей) на приобретение путевки в загородные оздоровительные лагеря, расположенные на территории Красноярского края. В летний сезон 60 воспитанников школы выехали отдыхать в лагеря «Патриот», «КрасЭйр», «Гренада». В целях оздоровления и укрепления здоровья школьников для 155 обучающихся 1-7 классов организована работа оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей. При комплектовании отрядов, особое внимание уделялось детям из многодетных семей, опекаемым детям, детям родителей бюджетной сферы, детям, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Для эффективной деятельности школьного оздоровительного лагеря «Ступеньки» разработана программа, целью которой является создание благоприятных условий для укрепления здоровья и организации досуга, обучающихся во время летних каникул, развитие творческого и интеллектуального потенциала личности, ее индивидуальных способностей и дарований, творческой активности с учетом собственных интересов, наклонностей и возможностей.

Программа жизнедеятельности лагеря осуществлялась по следующим направлениям: спортивно-оздоровительное, художественно-эстетическое, экологическое и духовно-нравственное.

В целях реализации полноценного отдыха детей, работа в оздоровительном лагере была представлена следующим образом: первая половина дня – активный отдых: выездные, спортивно-массовые мероприятия. Вторая половина дня – кружковая работа, конкурсы, беседы, просмотры кинофильмов и мультфильмов, чтение и обсуждение детской

литературы, занятия по интересам.

В целях использования естественных природных факторов для закаливания в режиме дня предусматривалось максимальное время для пребывания детей на свежем воздухе. Воспитанники были обеспечены двухразовым сбалансированным питанием.

Ежедневно воспитанники находились под наблюдением медицинского работника, при необходимости получали своевременную профессиональную помощь и поддержку. Проводились замеры антропометрических данных в начале и конце оздоровительной смены.

По результатам бесед с воспитанниками и родителями, проведенному анкетированию ребят и воспитателей оздоровительного лагеря «Ступеньки», результатам «Экрана достижений» установлено, что работа пришкольного лагеря удовлетворила запросы родителей и детей на организацию полноценного отдыха в летний период.

Воспитательная работа школы не может строиться без учета того, что индивидуальность ребенка формируется в семье. С этой целью в школе велась большая работа с родителями или лицами их заменяющими. В начале учебного года в каждом классе был выбран родительский комитет во главе с председателем. В течение учебного года систематически проводятся классные родительские собрания (не менее 5 классных собраний), разнообразные по формам (организационные, тематические, итоговые, собрания-диспуты). В течение учебного года проводятся общешкольные родительские собрания, на которых обсуждаются вопросы:

- школьной формы и горячего питания обучающихся;
- здоровьесбережения обучающихся;
- профилактики детского дорожно-транспортного травматизма;
- профилактики различного рода зависимостей школьников;
- безопасности школьников в сети Интернет;
- профориентации обучающихся;

- психологических аспектов подготовки обучающихся к итоговой аттестации.

Классные руководители проводят индивидуальные беседы с родителями по различным вопросам, связанным с обучением детей и организацией жизни классного коллектива. Активно привлекаются родители к участию в классных и общешкольных мероприятиях. Представители родительской общественности приняли участие в городском родительском уроке «Профилактика жестокого обращения в отношении несовершеннолетних».

На сайте образовательного учреждения функционируют разделы: «Интересная жизнь», «ЮНАРМИЯ», «Дети детям», «Быстрее! Выше! Сильнее!», «Безопасность превыше всего», «Дополнительное образование» в которых представлена информация о ходе реализации воспитательной компоненты, а также информация о планах и результатах воспитательной работы, о достижениях обучающихся.

В течение учебного года педагогические работники занимаются методической работой по реализации воспитательной компоненты. Классными руководителями ведется соответствующая документация (план работы, дневник классного руководителя).

В рамках методического объединения классных руководителей в прошедшем учебном году проведено четыре заседания, круглый стол «Подростковый суицид. Причины и профилактика».

Вся воспитательная работа ведется с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся. При работе с участниками образовательных отношений используются индивидуальные и групповые беседы при заместителе директора по учебно-воспитательной работе, заместителе директора по воспитательной работе, при классных руководителях, социальном педагоге, педагоге-психологе.

В 2017-2018 учебном году воспитательная работа реализуется в

рамках Программ воспитательной работы разработанных в соответствии с ФГОС НОО и ФГОС ООО. С целью формирования и развития у всех участников образовательных отношений активной жизненной позиции, социальной компетентности, навыков гражданской активности планируется развитие в школе общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российского движения школьников».

Приоритетные задачи воспитательной работы:

- совершенствование работы социально-психологической службы; обеспечение своевременной, комплексной, социально-педагогической, психологической и правовой помощи обучающимся и их родителям;
- создание системы поддержки развития ученического самоуправления;
- выстраивание системы мониторинга воспитательной работы.

2.3.9. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Кадровое обеспечение образовательного процесса осуществляется в соответствии с требованиями квалификационных характеристик должностей работников образования. На сегодняшний день в школе работает 125 педагогов (в 2015-2016 учебном году работало более 70 педагогов), из них 96% педагогов с высшим образованием, 24% составляют молодые специалисты, что говорит о высокой работоспособности и творческом потенциале коллектива.

Кадровое обеспечение образовательной организации представлено в таблице 3.

Таблица 3

Кадровый состав МАОУ «Средняя школа № 153»

Всего педагогов в школе	125	% от общего числа педагогов
-------------------------	-----	-----------------------------

Педагоги, имеющие высшее образование	120	96%
Педагоги, имеющие высшую квалификационную категорию	24	19,2%
Педагоги, имеющие первую квалификационную категорию	35	28%
Педагоги, имеющие ученую степень	2	1,6%
Молодые специалисты	30	24%
Прошли курсы повышения квалификации в текущем году	57	45,6%

Среди педагогов школы награды и почетные звания имеют:

- Отличник народного просвещения – 4 педагога,
- Почетный работник общего образования – 5 педагогов,
- Заслуженный учитель – 2 педагога,
- Значок «За отличную работу» – 1 педагог.

Педагогические работники в возрасте до 30 лет составляют 45,6% от общей численности педагогического состава.

Основные направления развития учительского потенциала в системе работы школы с педагогическими кадрами:

- курсы повышения квалификации (Красноярский краевой Институт повышения квалификации работников образования, Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева);
- участие в педагогических конференциях, обучающих семинарах, мастер-классах;
- участие в профессиональных конкурсах, педагогических проектах.

Аттестация педагогических кадров является хорошим показателем творческой деятельности педагогов, механизмом совершенствования качества образования.

В 2015-2016 учебном году аттестовалось 10 человек, из них 5 педагогов

на высшую квалификационную категорию и 5 педагогов на первую квалификационную категорию.

В 2016-2017 учебном году аттестовалось 27 человек, из них 10 человек – на высшую квалификационную категорию, 17 человек – на первую категорию.

Данные показатели свидетельствуют о возможном профессиональном росте коллектива, который обеспечивается организацией работы педагогов по овладению достижениями психолого-педагогической науки, постоянным стимулированием и самообразованием.

С целью практического изучения проблемных вопросов в течение учебного года в школе работал педагогический совет, научно-методический совет, школьные предметные кафедры.

В целях совершенствования учительского состава, методической работы и поддержки молодых специалистов, создания условий для их самореализации, приобретения практических навыков, необходимых для педагогической деятельности, закрепления молодых специалистов в коллективе в текущем учебном году продолжала работу Школа педагогического мастерства, было организовано наставничество молодых педагогов.

Растущий педагогический коллектив школы находится в стадии развития и творческого поиска, накопления собственного опыта и опыта коллег.

В МАОУ СШ №153 в течение учебного года действуют несколько дидактических лабораторий, затрагивающих в своей работе различные аспекты деятельности школы: «Индивидуализация образовательного маршрута ребенка в современной школе», «Технология портфолио», «Общественно активная школа», «Технология проектно-исследовательской деятельности», «Технологическая карта урока как инновационный инструмент реализации ФГОС». В работе каждой лаборатории принимали

участие учителя как начальной, так и основной, и средней школы, кураторами лабораторий были заместители директора.

2.3.10. Финансовое обеспечение функционирования и развития общеобразовательного учреждения

На начало 2016-2017 учебного года тарифицировано 262 штатные единицы педагогических работников, учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала. Средняя заработная плата педагогического работника в 2016-2017 учебном году составила 28 500 рублей.

В январе 2017 года школа получила статус автономного учреждения и самостоятельно ведет бухгалтерский и налоговый учет.

В 2016-2017 учебном году расход на реализацию основных и дополнительных общеобразовательных программ составил 86 739 139,46 рублей, на заработную плату педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала израсходовано 71 088 736,12 рублей.

Расходы на закупку товаров, услуг, в том числе на содержание здания, в текущем учебном году составили 15 641 403,34 рублей.

Продолжена работа по обеспечению обучающихся учебниками. Школой приобретены учебники на сумму 1 417 543,82 рублей за счёт средств субвенций, выделяемых на каждого обучающегося.

В перспективе необходимо продолжить работу по дальнейшему совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности школы, обеспечить оптимальное планирование и расходование бюджетных средств, контроль над соблюдением норм ведения бухгалтерского учета и отчетности.

2.3.11. Результаты образовательной деятельности

Успеваемость обучающихся по итогам учебного года составила 100%.

Все обучающиеся первых классов (343 человека) освоили образовательную программу по всем предметам и переведены во второй класс.

Программа основного общего образования реализована в полном объеме и составляет 100% от запланированного количества часов согласно учебному плану.

В полном объеме освоили программу — 767 обучающихся, успеваемость составляет 99,7% (в 2015-2016 учебном году абсолютная успеваемость составляла 99,8%), качественная успеваемость по основным предметам составляет 65%, что на 2% выше результатов 2015-2016 учебного года (63%).

Количество отличников на конец учебного года – 32, что составляет 4,2%. В 2015-2016 учебном году удельный вес отличников составлял – 5,5 % (31 ученик). Ударников в 2016-2017 учебном году – 289 (37,6%), в 2015-2016 учебном году – 189 (33%).

Удельный вес обучающихся, имеющих одну тройку в 2016-2017 учебном году составляет 77 (10% от общего количества обучающихся). По сравнению с результатами прошлого года этот показатель увеличился на 2,8% (в 2015-2016 учебном году 40 обучающихся имели одну тройку – 7,2 %). Связано это, прежде всего, с увеличением общего количества обучающихся в текущем учебном году. Также причиной является не всегда полная информированность классных руководителей об успеваемости обучающихся вследствие недостаточного взаимодействия между классными руководителями и учителями-предметниками.

Имеют академическую задолженность по учебным предметам и являются условно переведенными в следующий класс 2 обучающихся: в параллели 8-х классов и в параллели 6-х классов. Для данных обучающихся составлен план-график ликвидации академической задолженности, совместно с органами системы профилактики запланирована индивидуальная работа как с обучающимися, так и с родителями.

Анализ образовательных результатов позволяет сделать вывод о том, что основная образовательная программа основного общего образования по всем предметам учебного плана усвоена обучающимися 5- 9 классов на допустимом и оптимальном уровнях.

В 2017-2018 учебном году учителям-предметникам необходимо усилить работу с мотивированными детьми; продолжить работу по предотвращению неуспешности обучающихся, планировать и систематически проводить индивидуальную работу с обучающимися, имеющими затруднения в обучении, учитывать уровень подготовки обучающихся, давать возможность обучающимся с пониженной мотивацией прорабатывать базовые знания и умения;

- провести анализ результатов 2016-2017 учебного года, устранить выявленные недостатки в знаниях, умениях и навыках обучающихся, совершенствовать систему текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации для обеспечения объективности оценивания уровня подготовки обучающихся. Применять в своей деятельности дифференцированный и личностно-ориентированный подходы в современных педагогических технологиях для повышения качества знаний обучающихся по предметам;

- классным руководителям своевременно отслеживать успеваемость и посещаемость обучающихся, тесно взаимодействовать с родителями, учителями-предметниками, социальными педагогами, психологами по предотвращению неуспеваемости обучающихся.

В 2016-2017 учебном году государственная итоговая аттестация выпускников 9-х классов проходила в форме ОГЭ (основного государственного экзамена - 78 человек) и ГВЭ (государственного выпускного экзамена - 2 ученика) с использованием механизмов независимой оценки знаний с использованием стандартизированной формы, позволяющей установить уровень освоения государственного образовательного стандарта

основного общего образования.

На основании освоения образовательной программы основного общего образования, соответствующей образовательным стандартам, успешного прохождения промежуточной аттестации и полного выполнения учебного плана к государственной итоговой аттестации были допущены 80 человек. В течение учебного года администрацией школы, учителями-предметниками, классными руководителями проводилась работа по подготовке к ГИА-9. Учителя-предметники уделяли большое внимание разбору различных заданий на уроках, спецкурсах и индивидуальных занятиях. Проведен ряд репетиционных работ по учебным предметам в форме и по материалам ГИА-9. С родителями и обучающимися была организована информационно-разъяснительная работа по вопросам подготовки, процедуре проведения ГИА-9.

Результаты обучающихся свидетельствуют о сформированности базового уровня знаний, умений и навыков по предметам за курс основного общего образования; уровень их подготовки соответствует требованиям обязательного минимума к содержанию основного общего образования. Низкие результаты показали обучающиеся 9-х классов, которые на протяжении всего года имели низкий уровень успеваемости по предметам, что обусловлено низкой познавательной активностью обучающихся. Два человека не прошли минимальный порог по трем учебным предметам. Минимальный порог при повторном прохождении ОГЭ не прошли 4 обучающихся. Двое обучающихся были удалены с ОГЭ по биологии за нарушение порядка проведения государственной итоговой аттестации (наличие и использование телефона).

Обучающиеся продемонстрировали качество обученности на ОГЭ по русскому языку – 69% (что на 15 % выше годовых отметок), по математике – 65% (на 6% выше годовых отметок). Свои годовые отметки подтвердили 47 обучающихся (60%) по русскому языку, 46 обучающихся (58%) по

математике. Результат выше годовых отметок на ГИА показали по русскому языку – 25 обучающихся (31%), по математике – 19 обучающихся (23%). Ниже годовых отметок: по русскому языку – 8 человек (10%), по математике – 16 обучающихся (20%).

По сравнению с 2015-2016 учебным годом качество успеваемости по русскому языку на ГИА увеличилось на 6%, по математике – на 14%.

Кроме обязательных экзаменов по русскому языку и математике выпускники сдавали два экзамена по выбору за курс основного общего образования.

Наибольшее количество выпускников сдавали обществознание – 55 человек (71%), географию – 34 ученика (44%), биологию – 22 ученика (28%), информатику – 18 человек (23%), литературу – 9 человек (12%), физику – 7 человек (9%), английский язык и химию – 5 человек (6%), историю – 1 человек (1%).

Обучающиеся показали 100 % успеваемость на экзаменах по литературе, физике, химии, при повторном прохождении экзамена по истории и информатике. Низкие результаты ГИА по предметам по выбору обусловлены, прежде всего, тем, что большинство обучающихся 9-х классов определились с выбором экзамена во второй половине учебного года.

Результаты обучающихся свидетельствуют о сформированности базового уровня знаний, умений и навыков по предметам учебного плана основной образовательной программы основного общего образования. Уровень подготовки выпускников 9 классов соответствует требованиям обязательного минимума к содержанию основного общего образования.

В 2016-2017 учебном году в МАОУ СШ №153 на уровне среднего общего образования обучалось 108 обучающихся, на конец учебного года численность обучающихся сохранилась. Количество обучающихся по сравнению с 2015-2016 учебным годом увеличилось на 54 человека за счет обучающихся вновь сформированных 10 классов. В 2015-2016 учебном году

обучались только ученики 10 классов, 11 классов в школе не было.

Программа среднего общего образования реализована в полном объеме и составляет 100% от запланированного количества часов согласно учебному плану. В полном объеме программу освоили 108 обучающихся, успеваемость составляет 100%.

Количество отличников на конец учебного года - 10 (6 человек в 10 классах, 4 человека в 11 классах), что составляет 9,3%. В 2015-2016 учебном году удельный вес отличников составлял – 5,6 % (3 обучающихся только на параллели 10 классов). Ударников в 2016-2017 учебном году — 29 (37,6%) (15 человек в 10 классах, 14 человек в 11 классах), в 2015-2016 учебном году – 15 обучающихся только на параллели 10 классов (27,8%).

Один обучающийся (1%) в 10 классе имеет одну четверку за год, так же как и в 2015-2016 учебном году. Пять обучающихся (4,6%) имеют одну тройку в 2016-2017 учебном году: 3 человека в 10 классах (в 2015-2016 учебном году – 2 обучающихся), 2 человека – в 11 классах.

Количество отличников, ударников, обучающихся с одной «3» в 2016-2017 учебном году выросло по сравнению с 2015-2016 учебным годом.

Ниже показано качество обученности по предметам за первое полугодие и за год. Как видно из таблицы, в 10 классах к концу учебного года по некоторым дисциплинам произошло снижение качества обученности, что свидетельствует о снижении уровня учебной мотивации обучающихся. Выделяются результаты 10А класса, которые заметно выше как на параллели 10 классов, так и в целом на уровне среднего общего образования. В то же время, в 11 классах наблюдается рост качества обученности по многим дисциплинам, и, в первую очередь, по тем предметам, которые были выбраны для сдачи единого государственного экзамена.

В целом, обязательный минимум содержания образования в 10-11-х классах усвоен обучающимися на оптимальном уровне. Среднее значение качества обученности по основным предметам на конец года составляет

70,1%%. Самый высокий результат обученности в 10А классе – 83,9%.

Анализируя качество образовательной подготовки обучающихся следует отметить, что успеваемость обучающихся требует постоянного контроля со стороны классного руководителя и совместной работы с учителями-предметниками. Важно психологически поддерживать некоторых обучающихся, проявляющих особое старание, но не всегда успешно осваивающих учебные предметы. Классным руководителям необходимо работать в тесном контакте с родителями обучающихся, обладающими способностями, но не проявляющими старание и добросовестность в процессе обучения.

В 2016-2017 учебном году государственная итоговая аттестация выпускников 11-х классов (55 человек) проходила в форме единого государственного экзамена (ЕГЭ) с использованием механизмов независимой оценки знаний, что позволяет объективно установить уровень освоения государственного образовательного стандарта среднего общего образования.

На основании освоения образовательной программы среднего общего образования, соответствующей образовательным стандартам, успешного прохождения промежуточной аттестации и полного выполнения учебного плана к государственной итоговой аттестации были допущены 55 человек. В течение учебного года администрацией школы, учителями-предметниками, классными руководителями проводилась планомерная работа по подготовке к ГИА-11. Учителя-предметники направленно рассматривали задания, встречающиеся в материалах ЕГЭ на уроках, спецкурсах, индивидуальных занятиях, консультациях. Проведен ряд репетиционных работ по учебным предметам в форме и по материалам ГИА-11. С родителями и обучающимися была организована информационно-разъяснительная работа по вопросам подготовки и процедуре проведения ГИА.

В целом результаты обучающихся свидетельствуют о сформированности базового уровня знаний, умений и навыков по предметам

уровня среднего общего образования. Уровень подготовки выпускников соответствует требованиям обязательного минимума к содержанию среднего общего образования. Слабые результаты показали те обучающиеся, которые на протяжении всего года имели низкий уровень успеваемости по предметам, что во многом обусловлено минимальной познавательной активностью обучающихся. Два человека дважды не набрали минимально установленный балл по математике.

На ЕГЭ по русскому языку, литературе, географии и физике все выпускники набрали количество баллов выше минимально установленного балла. Большинство выпускников из тех, кто не набрал минимально установленный балл при сдаче ЕГЭ по другим дисциплинам, начали подготовку по выбранному предмету лишь во второй половине учебного года.

2.3.12. Информатизация и безопасность

Образовательное учреждение подключено к сети Интернет по технологии ADSL. Скорость подключения школы к сети Интернет в среднем составляет 256 кб/с. Все рабочие места работников школы подключены к единой локальной сети школы и имеют выход в сеть. Ресурсы сети Интернет используются педагогами и обучающимися в учебной и внеклассной деятельности. В целях ограничения доступа несовершеннолетних к ресурсам, размещенным в сети Интернет, содержание которых не соответствует задачам обучения и воспитания, в школе установлена единая система контентной фильтрации.

В 2016-2017 учебном году расширено информационное взаимодействие с родителями посредством введения «Электронного журнала», постоянного контроля наполняемости школьного сайта.

Для реализации образовательного процесса используется 191 моноблочный компьютер, из них: 86 - в учебных кабинетах, 68 - в

компьютерных классах, 7 - в медиатеке, 7 - в кабинетах узких специалистов, остальные 23 - используются в кабинетах административного и учебно-вспомогательного персонала (в кабинетах директора, заместителей директора, секретаря, бухгалтера, медсестры, в библиотеке).

Школа оснащена 68 интерактивными досками с проекторами и 62 МФУ. В сентябре 2016 г., в связи с увеличением количества обучающихся и педагогов, за счет средств бюджета приобретены МФУ на сумму 92 750 рублей. Приобретены лицензионные офисные (10 шт.) и антивирусные программы (100 шт.) за счет средств, полученных от предоставления платных образовательных услуг, на общую сумму 60 347,5 рублей. Для расширения информационного пространства увеличена компьютерная сеть. Для более широкого применения компьютерных технологий в образовательном процессе, в школе созданы 2 мобильных компьютерных класса, вмещающих по 30 ноутбуков в специальном сейфе для хранения, передвижения и подзарядки. Данные системы можно перемещать в любой кабинет и использовать во время учебного процесса.

По итогам 2016-2017 года процент педагогов, использующих ИКТ в своей деятельности, составляет 100%. Все дисциплины преподаются с использованием ИКТ. Информационно-коммуникационные технологии используются при проведении педагогических советов, заседаний школьных предметных кафедр.

Введена современная система документооборота.

Здание школы соответствует требованиям пожарной и антитеррористической безопасности. В целях обеспечения безопасности обучающихся в рамках исполнения требований законодательства в школе действуют системы: автоматического извещения о пожарах; система оповещения об угрозах; система видеонаблюдения; система пропускного режима с фиксацией времени входа и выхода в здание обучающихся и персонала школы, тревожная кнопка. В марте 2017г. было установлено 11

дополнительных камер видеонаблюдения за счет средств краевого бюджета на общую сумму 60 000 рублей.

Контроль за безопасностью обучающихся и учителей в школе осуществляет ФГКУ «Управление вневедомственной охраны главного управления министерства внутренних дел РФ по Красноярскому краю» на основании договора от № 2251 от 30.12.2016 г. Также ведётся постоянная работа по поддержанию психологической безопасности в сообществе образовательного учреждения. В целях совершенствования знаний по основам безопасности, формирования и развития у педагогических работников и обучающихся сознательного отношения к личной безопасности были спланированы и проведены мероприятия, направленные на совершенствование теоретических знаний и практических навыков по действиям в чрезвычайных ситуациях, проверку готовности действовать в экстремальных ситуациях, умение оказать первую медицинскую помощь. Проводились тренировочные учебные эвакуации по сигналу «Пожарная тревога» и «Посторонний в здании». Время эвакуации соответствовало расчетному времени эвакуации.

Вопросы безопасности, в том числе пожарной безопасности, рассматриваются в ходе изучения предметов «Окружающий мир», «Технология», «Основы безопасности жизнедеятельности», вопросы безопасности дорожного движения рассматриваются в рамках проводимых мероприятий по профилактике БДД.

В школе действует облачная АТС, оборудованная модулем распознавания номеров телефонов входящих вызовов.

В течение всего учебного года в школе систематически велась работа по созданию безопасных условий сохранения жизни и здоровья учащихся и сотрудников школы, а также материальных ценностей от возможных террористических угроз, несчастных случаев, пожаров, аварий и других чрезвычайных ситуаций. Проведена необходимая подготовка школы к началу

нового учебного года.

2.3.13. Анализ деятельности отделения дополнительного образования

Отделение дополнительного образования является структурным подразделением МАОУ СШ № 153, реализующим дополнительные образовательные программы в интересах обучающихся.

В 2016-2017 учебном году были скомплектованы 16 детских творческих бюджетных объединений, по основным направленностям деятельности ОДО: технической, художественной, физкультурно-спортивной, социально-педагогической.

Объединения художественной направленности: вокальная студия «Микс», вокальная студия «Магия звука», «Бумажное чудо», «Фетромагия», творческая студия «Мария Мирабелла», студия «Модельеров», театр-студия «Лицедеи».

Объединения физкультурно-спортивной направленности: плавание, силовая подготовка, волейбол.

Объединения технической направленности: техническое моделирование.

Объединения социально-педагогической направленности: клуб ЗОЖ, «Фактор успеха», клуб «Крылья», Школа Лидера, культурное школьное пространство.

Объединения военно-патриотической направленности: спортивно-патриотический клуб «Юнармеец».

Всего действовало 57 групп.

Так же в учебном году были скомплектованы 15 детских творческих объединений платных образовательных услуг по направленностям деятельности: художественной, физкультурно-спортивной, социально-педагогической.

Объединения художественной направленности: вокальная студия «Микс», вокальная студия «Магия звука», творческая мастерская «Город мастеров», Брейк-Данс, студия эстрадного танца «Серпантин», студия игры на гитаре.

Объединения физкультурно-спортивной направленности: секция «Кикбоксинг», секция «Карате-до», «Общая физическая подготовка», секция «Киокусинкай».

Объединения социально-педагогической направленности: «Развитие языковой догадки на основе чтения», «Динамическое чтение», «Практикум по решению задач по математике к ГИА».

Всего – 18 групп, 7 человек занимались индивидуально.

- В 2016-2017 учебном году обучение осуществлялось как педагогами дополнительного образования школы, так и педагогами центров дополнительного образования, ДЮСШ, спортивных федераций, АНО (всего 31 человек):

- Детский информационно-образовательный центр «Глобус»
- Английский, китайский языки;
- Красноярская региональная общественная организация «Федерация киокусинкай»
- Спортивная секция «Киокусинкай»;
- Красноярская региональная организация «Сибирская федерация УШУ»
- Спортивная секция «Ушу»;
- Частное учреждение дополнительного образования Музыкальная школа «Ступени»
- Вокальное пение, игра на гитаре, игра на фортепиано;
- Автономная некоммерческая организация Центр дополнительного образования детей «Эрудит»
- Английский язык;

- Красноярский клуб художественной гимнастики «Стелла»
- Художественная гимнастика;
- Общество с ограниченной ответственностью «Ячемпион»
- Секция «Футбол»;
- Местная общественная организация Красноярская городская студия спортивных танцев «Флай»
 - «Брейк Данс», «Хип-хоп», «Черлидинг» ;
 - «Центр творческого развития и гуманитарного образования»
 - Изостудия «Рассвет», студия живописи и графики, студия балльных танцев «Глория», «3D моделирование»;
 - Краевое государственное автономное образовательное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа»
 - Секция «Ушу»;
 - Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Рассвет»
 - Секция «Футбол»;
 - Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования №5»
 - «Кладовая творчества», «Мой стиль»;
 - Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Красный Яр»
 - Секция «Регби»;
 - Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа №5»
 - Хор «Веселые нотки»;
 - Краевое государственное автономное образовательное учреждение

дополнительного образования «Краевая детско-юношеская школа»

- Секция «Тхэквон-до».

Из 18 педагогов дополнительного образования бюджетного отделения 11 человек имеют высшее образование, 1 педагог – высшую квалификационную категорию, 2 педагога – первую квалификационную категорию.

Оказывали платные образовательные услуги 13 педагогов дополнительного образования.

В каникулярное время все объединения работали по расписанию.

Систематический контроль за реализацией образовательных программ осуществлялся с помощью следующих средств и методов:

- проверка ведения журналов педагогами дополнительного образования;

- посещение занятий, с целью проверки сохранности контингента;

- анализ занятий на соответствие программам.

В течение года в своей работе педагоги ОДО применяли разнообразные формы и методы проведения занятий: беседы, лекции, конкурсы, тематические встречи, просмотр видеоматериалов, соревнования, эстафеты, тестирование. Регулярно использовались информационные технологии – авторские мультимедийные презентации, готовые программные продукты и т.д.

Творческая деятельность школьников нашла отражение в различных школьных районных, городских мероприятиях, выставках, концертах, соревнованиях.

2.3.14. Социальная активность и социальное партнерство общеобразовательного учреждения

В течение 2016-2017 учебного года продолжилось социальное

партнерство с муниципальным бюджетным учреждением «Городской реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Радуга», муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад № 121».

В рамках социального партнерства совместно с муниципальным молодежным автономным учреждением «Молодежный центр «Академия молодой семьи», муниципальным молодежным автономным учреждением «Центр здоровых технологий», спортивным комплексом «Академия биатлона», Красноярским краевым наркологическим диспансером № 1 были организованы и проведены просветительские занятия по профилактике здорового образа жизни для обучающихся всех параллелей и общешкольное родительское собрание «Профилактика различных видов зависимостей школьников».

Мастер-классы и профилактические занятия были проведены с обучающимися 1-6 классов при участии представителей Сибирского филиала федерального казенного учреждения Центра экстренной психологической помощи МЧС России, инспектора по пожарному надзору ООНД ОНД и УГИБДД Межмуниципального управления МВД России «Красноярское».

В рамках внеурочной деятельности с целью развития интереса обучающихся школы к предметам естественнонаучного цикла совместно с сотрудниками общества с ограниченной ответственностью «Шлюмберже Восток» реализован цикл семинаров для обучающихся начальной школы и специализированного 8Е класса.

С обучающимися специализированного 8Е класса в течение всего учебного года еженедельно работали преподаватели КГПУ им. В.П. Астафьева на базе лабораторий кафедры химии и кафедры физиологии человека и методики обучения биологии (лекции, лабораторно-практические занятия, ученическая конференция). Сотрудничество с вузом позволяет школе не только привлечь к работе с одаренными детьми опытных преподавателей в

целях обеспечения дополнительной углублённой подготовки школьников по химии и биологии, но и расширить материально-техническую базу для формирования первичных умений научно-исследовательской деятельности обучающихся за счет приборно-лабораторной базы университета.

2.3.15. Основные направления ближайшего развития общеобразовательного учреждения

- реализация ФГОС НОО и ФГОС ООО;
- развитие социального капитала;
- повышение эффективности системы управления школой в соответствии с приоритетами развития сферы образования для обеспечения условий роста экономической самостоятельности образовательного учреждения;
- развитие системы внеурочной деятельности и дополнительного образования обучающихся, увеличение доли охвата детей дополнительными образовательными программами, направленными на развитие способностей школьников;
- совершенствование системы взаимодействия семьи и школы в интересах становления развития и социализации личности обучающихся;
- развитие системы работы с талантливыми детьми.

Глава 3. Исследование социального капитала общеобразовательной школы и разработка стратегии его наращивания

3.2. Исследование социального капитала МАОУ «Средняя школа № 153»

Исследование социального капитала в МАОУ СШ №153 было проведено методом социометрического тестирования с использованием возможностей информационной системы Direktoria. До 2013 года метод социометрии в образовании применялся слабо, результаты его были малосистематизированы. За последние три года, с помощью известной [23] методики было проведено исследование социального капитала в более чем 700 образовательных организациях.

Готовясь к проведению исследования социального капитала в нашей школе сами себе мы должны были ответить на два самых главных вопроса:

- Что это исследование даст администрации школы?
- Что делать с результатами?

Если с ответом на первый вопрос долгих размышлений не было: это интересно, это позволило бы сделать стартовый «срез» во взаимоотношениях педагогов и при дальнейшем изучении можно увидеть, как эти взаимосвязи развиваются и развиваются ли, то на второй вопрос ответить быстро, получив результаты исследования, как-то не очень получалось. Хотелось, как следует проанализировать, рассмотреть итоги с разных сторон, попытаться выстроить стратегию дальнейшего развития коллектива, нацеленную, пусть не на скорый, но результат повышения качества образования. Следует отметить, что в связи с задачей повышения качества образования перед любой образовательной организацией стоит задача развития профессионализма педагогов, которая решается сегодня в основном за счет внешних ресурсов (обучения в сторонних организациях). Однако на этом пути есть ряд проблем,

связанных с финансовыми ограничениями, а также с невысокой эффективностью нынешней системы повышения квалификации педагогов. Учитывая изложенное, можно сделать вывод, что используемые в настоящее время внешние механизмы повышения профессионализма педагогов не вполне адекватны современным требованиям, предъявляемым к педагогам. Ведущая международная консалтинговая компания McKinsey называет одним из эффективнейших двигателей повышения качества образовательной системы организацию группового взаимодействия педагогов. Целенаправленные совместные практики мобилизуют и совершенствуют знание в системе, позволяя учителям узнавать, что делают их коллеги, учиться у них.

Во всем мире социальный капитал признается ресурсом развития наряду с финансовым, физическим и человеческим капиталом [24].

Под социальным капиталом можно понимать способность людей к самоорганизации и совместным действиям для достижения общей цели. Эта способность основана на доверии, на наличии или отсутствии практики взаимодействия, а также на корпоративных нормах. В наиболее широком смысле, социальный капитал – это люди и связи между ними.

Для исследования социального капитала нашей организации членам педагогического коллектива были даны анкеты, содержащие следующие вопросы:

- Как часто Вы лично по своей инициативе обращаетесь (обсуждаете, советуетесь) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или классов к директору ОУ?

- Как часто Вы лично по своей инициативе обращаетесь (обсуждаете, советуетесь) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или классов к заместителю директора ОУ?

- Как часто Вы лично по своей инициативе обращаетесь (обсуждаете, советуетесь) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или

классов к заведующему школьной предметной кафедрой (методическим объединением) ОУ?

- Как часто руководство школы посещает Ваши уроки (не открытые, т.е. те, которые Вы специально не готовили)?

- Как часто коллеги-педагоги посещают Ваши уроки (не открытые)?

- Как часто Вы проводите открытые уроки?

- Нравится ли Вам, когда Ваши уроки посещают коллеги-педагоги?

- Есть ли у Вас профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом работы других педагогов Вашей образовательной организации?

- Считаете ли Вы полезным и правильным посещение педагогами занятий и мероприятий (не открытых, т.е. специально не подготовленных), проводимых другими?

- С Вашей точки зрения, большинству коллег в Вашей образовательной организации можно доверять?

- Как Вам кажется, нравится ли педагогам то, что Вы посещаете их занятия и мероприятия?

- Спокойно ли Вам коллеги предоставляют свой кабинет, оборудование для проведения урока, занятия, мероприятия?

- Как часто за последний учебный год Вам приходилось бывать на занятиях мероприятиях (не открытых, т.е. которые они специально не готовили) педагогов Вашей образовательной организации?

- После посещения занятий и мероприятий (открытых и неоткрытых) в нашей образовательной организации обычно:

- Ответы предполагают следующие варианты:

-Занятие обсуждается один на один с преподавателем

-Занятие анализируется с администрацией

-Организуется групповое обсуждение занятия всеми присутствующими

-Ничего не происходит

- Являетесь ли Вы членом какой-либо постоянной группы, команды, занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?

- Насколько часто за последний учебный год встречались члены группы (команды), занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?

- Обсуждение в таких группах (командах) происходит как правило

- Ответы предполагают:

-на перемене

-для этого есть специальное время и место

-другое

- как часто за последний учебный год Вы проводили с другими педагогами интегрированные занятия или иные совместные мероприятия?

- Ответы предполагают:

-раз в неделю

-раз в месяц

-раз в полугодие

-ещё реже

- Согласны ли Вы с тем, что руководство образовательной организации защищает Ваши интересы и заботится о Вас?

- Ответы предполагают:

-да

-скорее да, чем нет

-нет

-скорее нет, чем да

- Если у педагогов возникла конфликтная ситуация (например, по распределению обязанностей), какие пути ее урегулирования они должны использовать прежде всего?

- Ответы предполагают:

-обратиться к руководству

- решить конфликтный вопрос самостоятельно, договорившись между собой

- обсудить ситуацию с другими коллегами

- другое

- Если у Вас возникла конфликтная ситуация с коллегой (например, по разделению обязанностей), как вы её решаете чаще всего?

- Ответы предполагают:

- обратиться к руководству

- договариваетесь с коллегой

- обсудить ситуацию с другими коллегами

- другое

- Если Вам покажется, что коллега-педагог проявил несправедливость по отношению к обучающемуся, что Вы сделаете?

- Ответы предполагают:

- утешите обучающегося

- обсудите ситуацию с этим коллегой

- обратитесь к администрации

- ничего, вдруг мне это просто показалось

- другое

- Выразите ли Вы свое отношение к коллеге, который опоздал на проводимое им занятие или мероприятие?

- Ответы предполагают:

- да

- скорее да, чем нет

- нет

- скорее нет, чем да

- Вы считаете, что полностью реализуете свой потенциал на работе?

- Вы считаете, что Вас Ценят в коллективе по достоинству?

- Ответы предполагают:

- -да

- -скорее да, чем нет

- -нет

- -скорее нет, чем да

- Если у Вас возникнет сложная жизненная ситуация и вам нужна будет помощь, к кому из коллег Вы обратитесь?

- Кого из коллег вы пригласите на свой день рождения к себе домой?

- Ответы предполагают выбор нескольких кандидатур сотрудников из списка педагогических работников (не более 5 человек).

- Если у Вас возникают профессиональные проблемы, то с кем из коллег Вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?

- Назовите тех коллег, к кому по разным причинам Вы чаще ходите на занятия в настоящее время?

- Ответы предполагают выбор нескольких кандидатур сотрудников из списка педагогических работников (не более 5 человек).

- Кого из коллег Вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы для решения какой-либо проблемы в области воспитания и преподавания?

- Как Вы считаете, кого из коллег Вам было бы полезно видеть на своих уроках, занятиях и мероприятиях?

- Ответы предполагают выбор нескольких кандидатур сотрудников из списка педагогических работников (не более 5 человек).

- Кто из коллег, по Вашему мнению, являются лучшими педагогами вашей образовательной организации?

- Кого из коллег Вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы для решения какой-либо проблемы в области воспитания и преподавания?

- Если у Вас возникают профессиональные проблемы, то с кем из коллег Вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?

- Как Вы считаете, кого из коллег Вам было бы полезно видеть на своих уроках, занятиях и мероприятиях?

- Назовите тех коллег, к кому по разным причинам Вы чаще ходите на занятия в настоящее время?

Ответы предполагают выбор нескольких кандидатур сотрудников из списка педагогических работников (не более 5 человек).

Ответив на предложенные вопросы анкеты обрабатывались, результаты обобщались и представлялись укрупнёнными блоками.

Интересные данные представляет отчет по уровню горизонтального доверия, представленные на рисунке 1. Как известно, доверие возникает там, где есть разделяемые ценности и нормы. Ценности сотрудничества и доверия в коллективе разделяют почти 90% сотрудников.

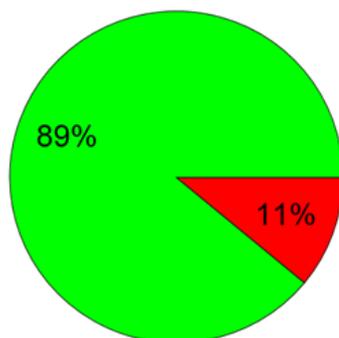


Рис. 1. Декларируемый уровень горизонтального доверия

Если анализировать данную ситуацию по группам возрастов и квалификационных категорий, ситуация довольно ровная, ни в одной из групп коллег не оказалось менее 80% поддерживающих мнение о важности сотрудничества. В то же время, почти 50% сотрудников считают, что коллегам не нравится, что посещаются их занятия.

С этим коррелирует частотность обмена опытом между педагогами, данные о которой приведены на рисунке 2.

Здесь, как кажется, есть некоторое противоречие: коллеги готовы доверять друг другу и сотрудничать, однако полагают, что далеко не всем нравится посещение их занятий. Причин тому, на наш взгляд, может быть несколько: это и недостаточная работа по созданию команд для обмена

опытом, а также достаточно высокая нагрузка на педагогов, и, как ни странно, работа школы в одну смену, что в целом, не дает широких возможностей для взаимопосещений и анализа работы друг друга.

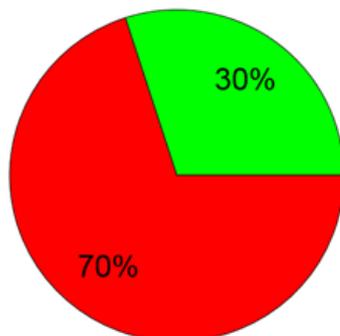


Рис.2. Частотность обмена опытом в школе

Достаточно небольшое количество команд, созданных для решения и обсуждения вопросов обучения и воспитания подтверждается данными рисунка 3.

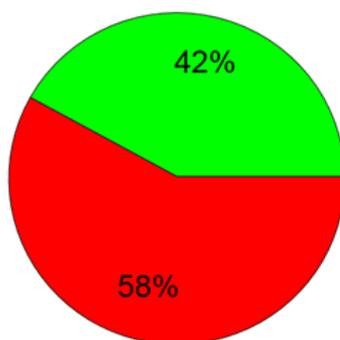


Рис.3. «Являетесь ли Вы членом какой-либо постоянной группы, команды, занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?»

В существующих командах частотность встреч также не высока, несмотря на то, что в большинстве случаев работают они не на переменах, а в специально обозначенное время (рисунки 4а, 4б). Вероятнее всего, судя по частоте мероприятий, коллеги подразумевают под работой в командах работу в составе школьных предметных кафедр, школьного научно-методического совета.

На одном из педагогических советов в начале года, мы спрашивали коллег об их ожиданиях по взаимодействию друг с другом и администрацией школы. Картина получилась не неожиданной, скорее закономерной. Результат

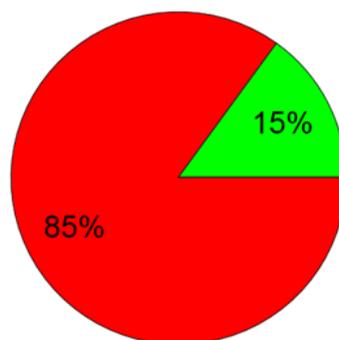


Рис. 4. Частотность работы команд

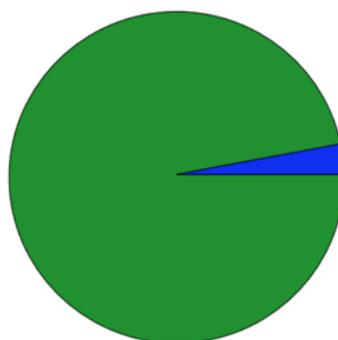


Рис. 4б Процедура работы команд (в специально отведенное время)

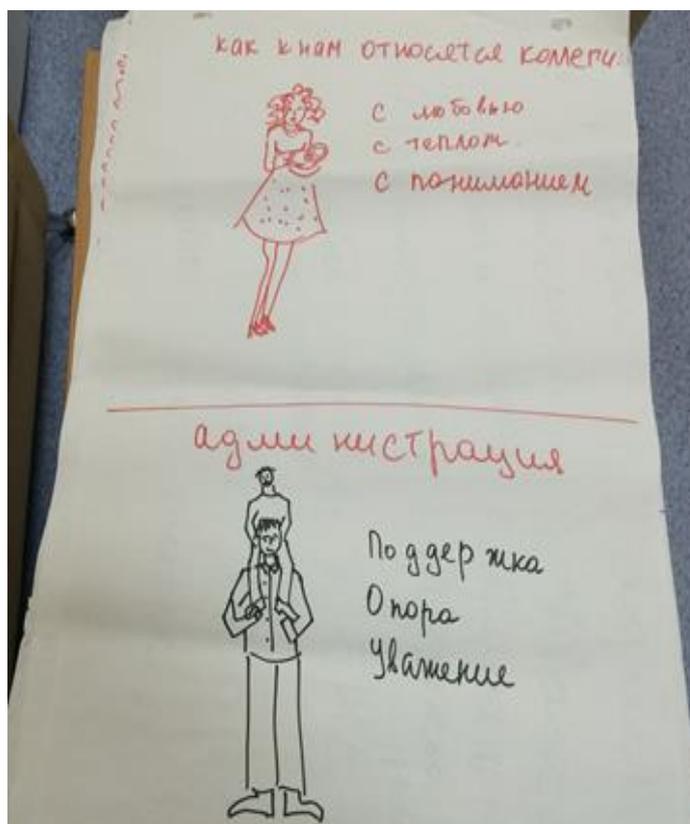


Рис. 5. Видение педагогического коллектива школы взаимодействия внутри коллектива

можно представить в виде рисунка 5 одной из команд, обсуждавших этот вопрос.

В связи с тем, что этот рисунок отражает настроение большинства членов коллектива, нам представилось интересным провести исследование локуса контроля. Локус контроля — представляет собой характеристику личности, показывающую ее способности приписывать свои успехи или неудачи, только внешним или только внутренним факторам. Используя один из опросников, мы протестировали коллектив и увидели, что подавляющее их большинство относятся к интерналам, т. е. людям, считающим ответственными за результаты своей работы и деятельности вообще, только себя. Понятно, что «чистых» интерналов найти крайне сложно, этот результат дает повод для размышления о предпочитаемой структуре управления организацией: очевидно, большинству хотелось бы плоской структуры, основанной на доверии, с меньшим (по сравнению с иерархической структурой управления) уровнем вертикального контроля. Данный вывод подтверждается высоким декларируемым уровнем вертикального доверия, данные о котором представлены на рисунке 6:

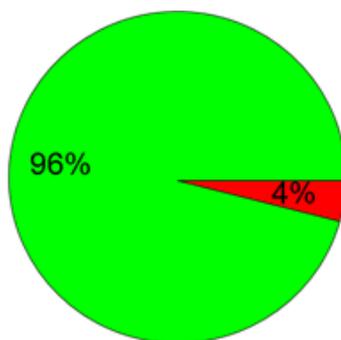


Рис. 6. Декларируемый уровень вертикального доверия

Вместе с тем, фактический уровень вертикального доверия, согласно данным исследования, характеризующийся таким понятием как частотность обращения к администрации по вопросам преподавания и воспитания пока довольно низок (рис. 7).

Чаще всего по указанным вопросам к администрации обращаются не аттестованные педагоги и аттестованные на соответствие занимаемой

должности (28 и 35% соответственно).

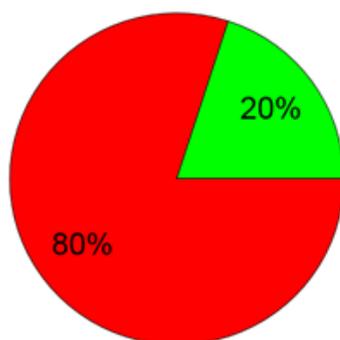


Рис. 7. Обращаются к администрации школы по вопросам образования

Данные результаты согласуются с позицией членов административной команды школы (рисунок 8) о предпочтительном самостоятельном способе решения конфликтных ситуаций педагогом:

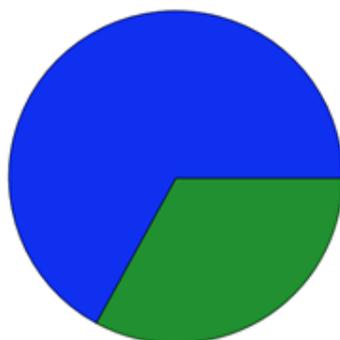


Рис.8. Шесть из девяти членов администрации считают, что конфликтную ситуацию педагог должен попытаться разрешить самостоятельно.

Если посмотреть на ответы педагогов, касающиеся вариантов разрешения конфликтных ситуаций (рисунок 9), то можно сказать, что позиция администрации и педагогов очень близки:

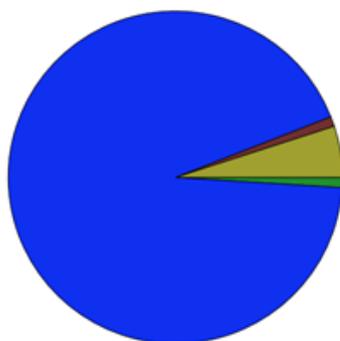


Рис.9. 93% работников предпочитают договариваться с коллегой, а не обращаться к администрации по конфликтным ситуациям

Очень высокой оказалась доля педагогов, готовой пойти на конфликт

для разрешения профессиональных противоречий, что косвенным образом может указывать на потенциально высокий уровень горизонтального взаимодействия, данные об этом приведены на рисунке 10:

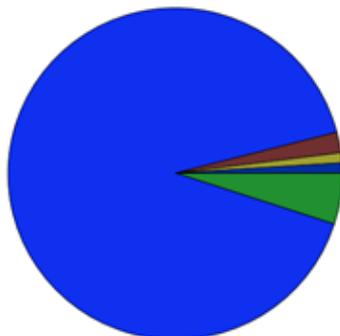


Рис. 10. 91% респондентов готовы на «обострение» потенциально конфликтной ситуации для разрешения профессиональных противоречий

Отчет об исследовании социального капитала школы содержит данные об удовлетворенности своей работой, приведенные на рисунке 11:

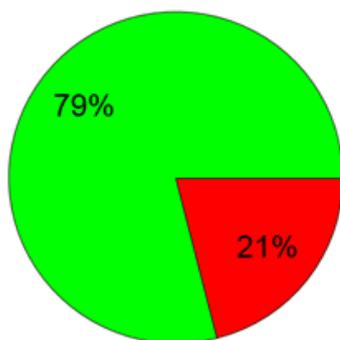


Рис. 11. Удовлетворенность работой

Данные говорят о том, что большая часть коллектива вполне удовлетворена нынешней ситуацией и изменять ничего не желает. Однако по этому показателю коллектив не однороден. Наименьший уровень удовлетворенности работой (65%) продемонстрировали учителя с высшей квалификационной категорией. Вполне возможно, что именно они могли бы стать своеобразными центрами формирования желаемой структуры управления школой.

Переходя, на наш взгляд, к самому интересному разделу исследования о личных и профессиональных связях, приведенных на рисунке 12, хочется отметить, что результаты кажутся вполне предсказуемыми, в некотором

смысле даже пророческими: к моменту написания этой статьи двое административных работников, не задействованные (по данным исследования) во взаимосвязях с коллегами, по тем или иным причинам прекратили свою работу в школе.

В рейтинге личного лидерства первые 5 позиций занимают члены административной команды школы, однако количество взаимных связей с другими членами коллектива, казалось, должно быть большим. Абсолютным лидером по числу личных и профессиональных связей является заместитель директора, курирующий работу начальной ступени, что объяснимо объективно большим количеством классов-комплектов в начальной школе — 29 (из 52). На графах помимо довольно сложных фигур, мы видим одну тетраду, четыре диады и 2 цепочки из трех элементов.

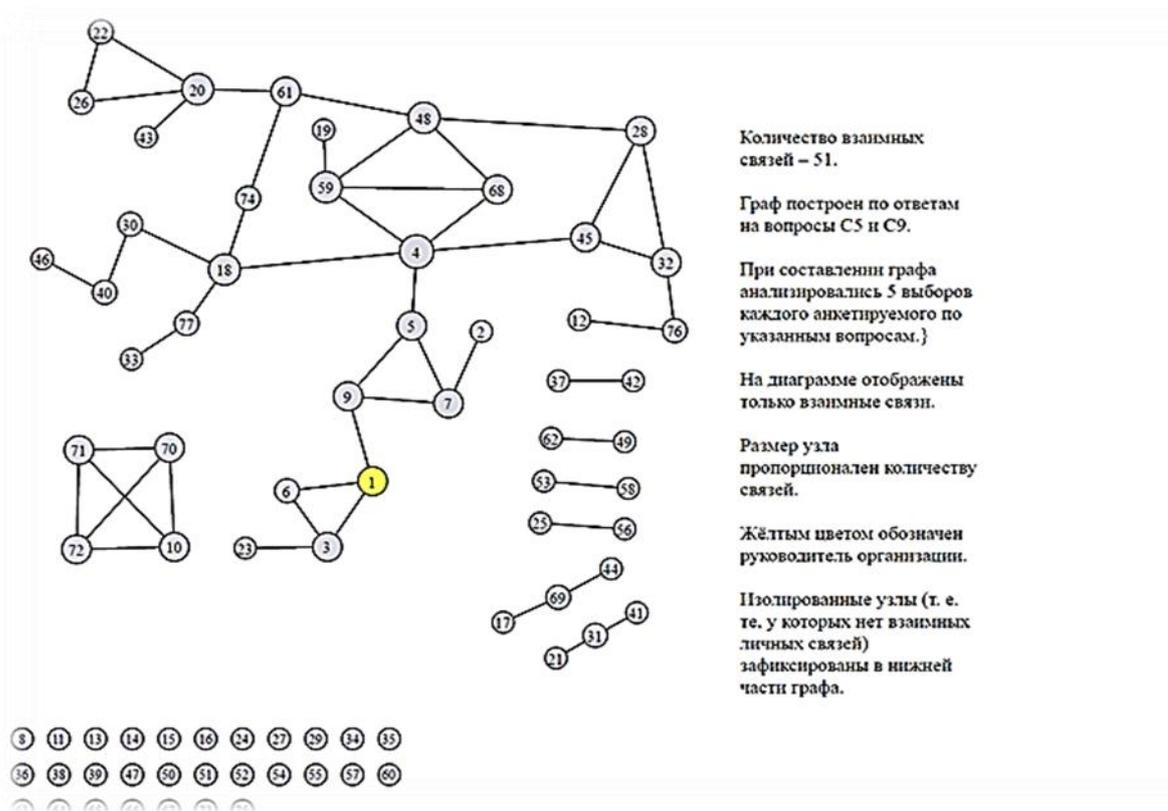


Рис. 12. Взаимные личные связи

На схеме, характеризующей взаимные профессиональные связи (рисунок 13) можно увидеть структуру, показывающую профессиональное взаимодействие некоторых членов административной команды с небольшим

количеством учителей, преимущественно начальной ступени, а также одну сложную триаду, 5 диад, 2 цепочки по три человека, одну цепочку из четырех и одну цепочку из пяти коллег.

Обращает на себя внимание, что почти 30 человек в каждом графе не задействованы ни личными связями ни профессиональными.

Размышляя о дальнейшем развитии школы нами предпринимаются некоторые попытки развития социального капитала, поскольку как раз взаимодействие, профессиональные связи и составляют его основу, мы считаем необходимым вовлечь незадействованных коллег в совместную работу. Директивный способ вовлечения здесь не совсем работает — из всех школьных предметных кафедр, которых в школе семь, реально взаимодействуют лишь члены кафедры филологии и то не все.

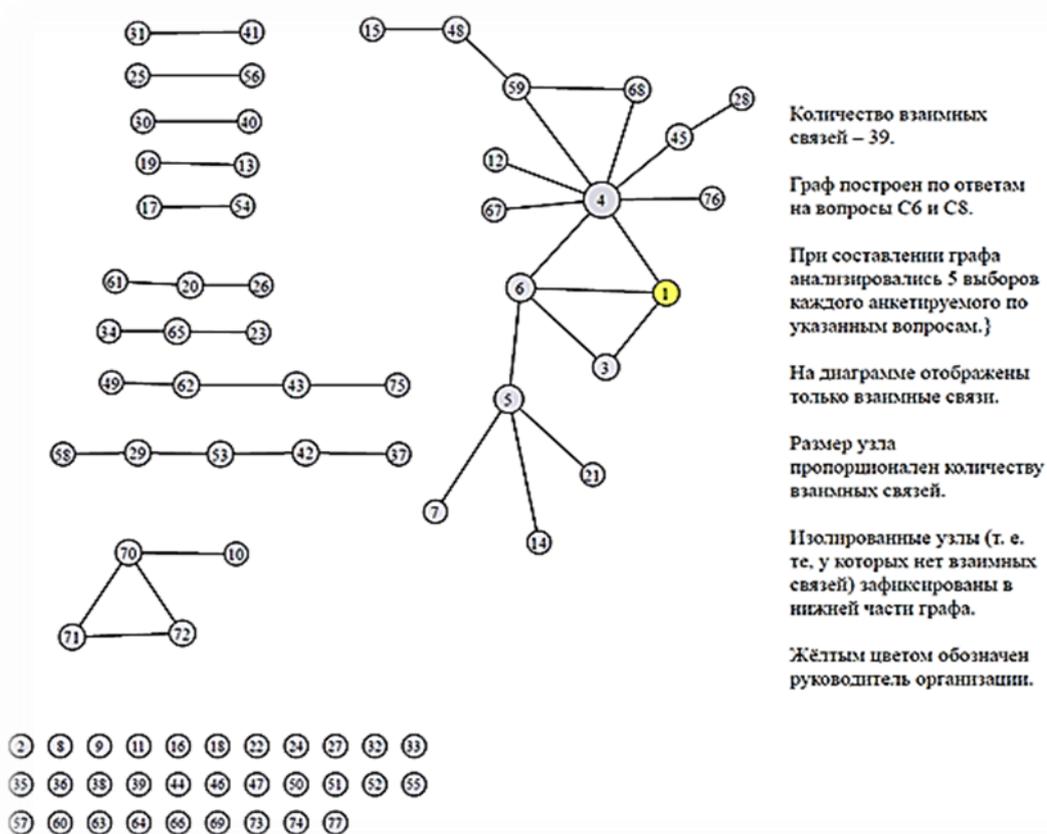


Рис.13. Взаимные профессиональные связи

Вывод по результатам проведенного исследования можно сделать следующий: социальный капитал в нашей образовательной организации

развит недостаточно. Учитывая тот факт, что формирование социального капитала – процесс не быстрый и проводить его необходимо системно, нами были выработаны несколько стратегических подходов к развитию социального капитала МАОУ СШ №153.

3.3. Изучение жизненного цикла МАОУ «Средняя школа № 153»

Представлялось интересным помимо изучения социального капитала образовательной организации и изучения локуса контроля сотрудников провести исследование жизненного цикла школы № 153. Также подобное исследование мы посчитали необходимым провести после реализации части разработанного стратегического плана по наращиванию социального капитала в общеобразовательной школе.

Инструмент анализа основан на теории жизненных циклов организации профессора Ицхака Кальдерона Адизеса.

Каждый из сотрудников, участвующих в исследовании, получил опросник, состоящий из семи блоков вопросов, соответствующих определенному этапу эволюции организации. Всего участников опроса было 30 человек в составе которых были как члены административной команды школы, так и рядовые педагоги. Ответы респондентов анализировались, составлялась диаграмма с результатами ответов (рисунок 14)

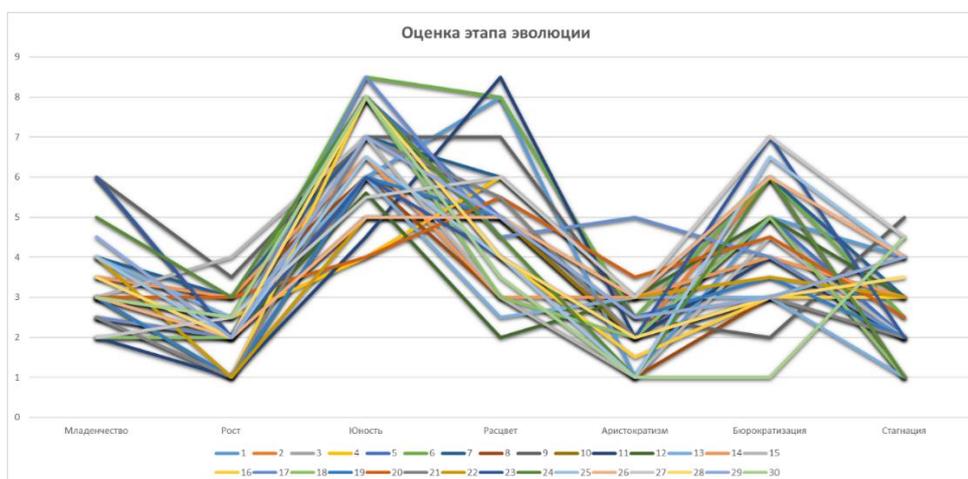


Рис. 14. Распределение ответов респондентов по этапам жизненного

цикла школы

Анализ проведенного исследования показывает, что школа на момент первичного исследования имеет чётко выраженные признаки этапов эволюции: «Юность», «Рассвет» и «Бюрократизация».

3.4. Элементы стратегии наращивания социального капитала в МАОУ «Средняя школа №153»

Основными проблемами в результате проведенного исследования социального капитала и этапа эволюции, на котором находилась наша школа на момент исследования, нами определены следующие:

Доверие — 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 партнера, с учетом его пожеланий и интересов. (Верой в то, что взаимодействие с человеком не нанесет ущерба.) Доверие часто рассматривают как результат индивидуального опыта в развитии отношений с окружающими людьми или как необходимость риска ради достижения своих целей [40].

Корпоративные нормы — это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Корпоративные нормы способствует оптимизации деловых взаимодействий; они определяют способы общения между сотрудниками и способы построения внутренних отношений

Практика взаимодействия — это деловые взаимоотношения (профессиональные связи) возникают при совместной работе людей. Это

служебные взаимоотношения, основанные на распределении обязанностей между членами организации либо возникающие в связи с формированием временных групп для решения тех или иных профессиональных задач.

Проведенное исследование позволило определить уровень горизонтального и вертикального доверия, уровень горизонтального взаимодействия, уровень удовлетворенности работой, уровень сложности личных связей, уровень сложности профессиональных связей.

Горизонтальное - доверие внутри педагогической (управленческой) команды, т.е. то, в какой мере педагоги (администраторы) доверяют друг другу, а вертикальное - доверие между этими командами (то, в какой мере педагоги доверяют администрации, и наоборот, администрация доверяет педагогам). В отличие от вертикального доверия, которое определяет готовность человека следовать указаниям сверху, горизонтальное доверие — это лояльность своему делу, профессии, коллегам по работе. Декларируемый уровень доверия показывает насколько педагоги коллектива, готовы к взаимодействию.

Уровень фактического доверия показывает, насколько в действительности сотрудники обмениваются опытом и проводят совместные мероприятия.

Этот же блок методики позволяет определить наличие команд и как часто собираются такие команды.

Вертикальное доверие - это доверие к конкретным администраторам (руководителям) или конкретным педагогам и педагога к администрации (руководству) либо администратора к педагогическому коллективу вообще.

Мы предполагаем, что за один учебный год можно существенно увеличить уровень социального капитала, используя грамотные управленческие решения, вовлекая педагогов в эффективное сотрудничество и продуктивное взаимодействие, увидеть качественный положительный результат от такого взаимодействия. Но для того, чтобы сотрудничество стало

нормой поведения, чтобы оно не прекращалось при ослаблении управленческого давления, должно пройти немало времени. Проект наращивания социального капитала в МАОУ СШ № 153 рассчитан на 3 года.

Как известно, развитие социального капитала представляет собой сложный диалектический процесс, во время которого реализация социального капитала или его отдельных элементов, может выступать условием развития социального капитала, а уровень его развития в значительной степени определяет интенсивность реализации [28].

Общая схема развития социального капитала школы может быть представлена в виде схемы (рисунок 15).

Содержание этапов, календарное распределение реализации запланированного и реализующегося проекта представлено в таблицах 4, 5.

Одним из направлений реализации Плана мероприятий по развитию социального капитала является Практика взаимодействия, которое можно отработать при помощи взаимопосещения уроков, т. к. самоанализ, самооценка, взаимооценка формируют определенное отношение к себе и своей педагогической деятельности, умение исследовать свою деятельность, определять эффективность своего труда, создавать мотивы, потребности и возможности для перестройки и повышения профессиональной компетентности, улучшения учебно-воспитательного процесса. Такой опыт помогает увидеть общие проблемы в деятельности педагогического коллектива, акцентировать внимание на решении выявленных затруднений учителя в работе.

С целью реализации этой задачи в текущем учебном году администрацией школы регламентирован уровень педагогической нагрузки на учителей, в части ее уменьшения до 20-27 часов. Дополнительной возможностью для взаимопосещений, в данном случае, может являться работа школы в 2 смены.

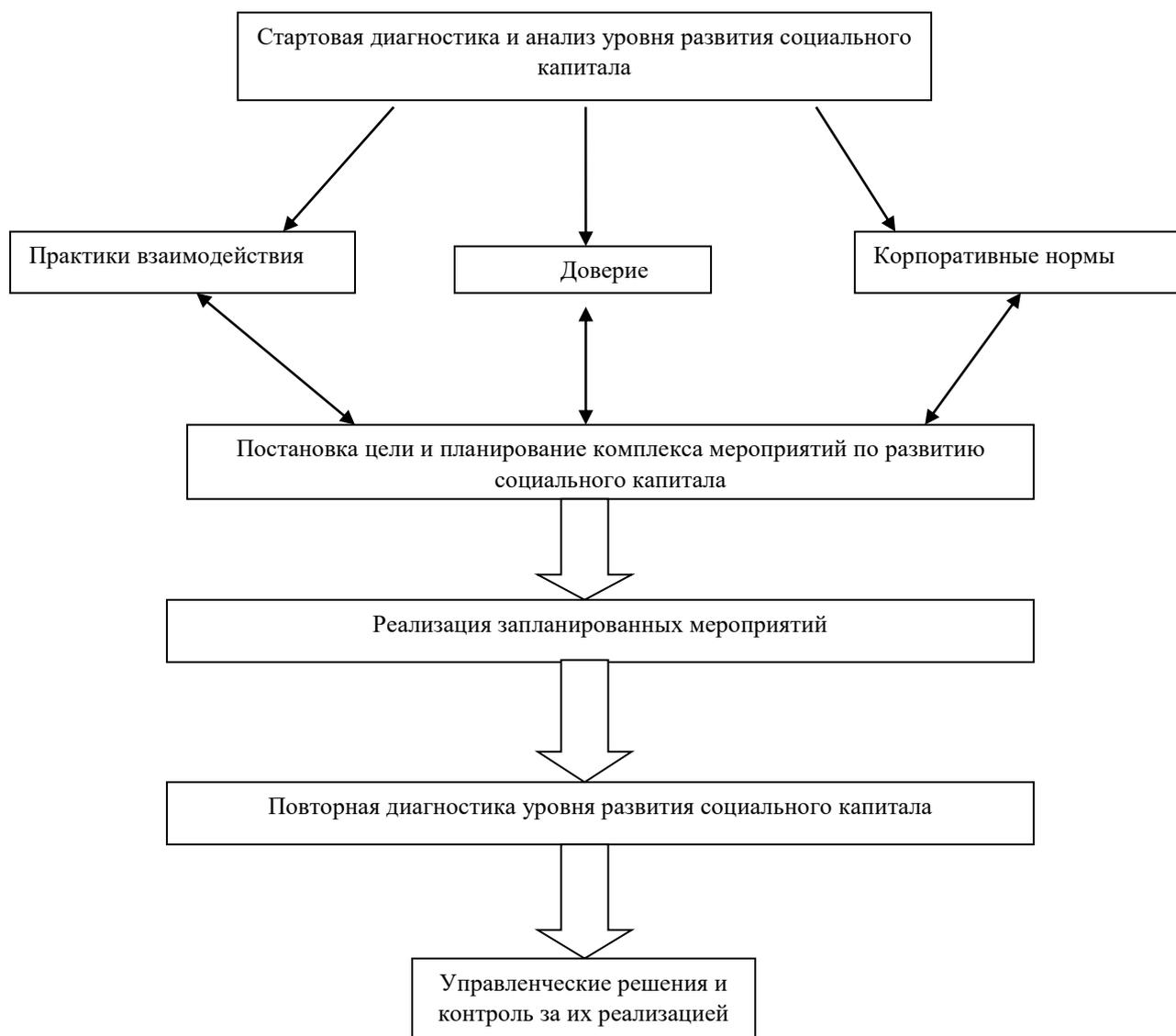


Рис. 15. Схема развития социального капитала в МАОУ «Средняя школа № 153»

Таблица 4

Содержание этапов реализации плана развития социального капитала

№ п/п	наименование мероприятия	содержание	сроки
I этап Цель: Проведение анализа внутренней структуры профессиональных связей и ресурсов педагогического коллектива школы			Февраль 2016 г.
1	Стартовый мониторинг	Проведение диагностики профессиональных связей	
2	Формирование отчетов и рекомендаций по	Предоставление в личном кабинете: - отчёта о результатах	

	сетевому анализу	анкетирования; - методических рекомендаций руководителю для проведения сетевого анализа внутренней структуры образовательной организации	
3	Обсуждение в коллективе ОУ уровня развития профессиональных связей	Анализ результатов анкетирования педагогического коллектива на основе предложенных методических рекомендаций	
<p>II этап Цель: Выработка подходов, траектории и алгоритмов управленческих действий по наращиванию социального капитала. Отбор эффективных управленческих техник и методов.</p>			Апрель 2016 г.
1	Создание проектной группы по развитию социального капитала общеобразовательной организации		
2	Участие в семинаре	Обучение способам сетевого анализа и разработке реализации изменений внутренней структуры ОО	
3	Обсуждение в коллективе уровня развития профессиональных связей	Выработка подходов, траектории и алгоритмов действий коллектива ОО по наращиванию профессионального капитала	
4	Формирование перечня управленческих технологий и организация работы	Отработка инициативной группой управленческих технологий по наращиванию профессиональных связей и сотрудничества в ОО. Обобщение и	

		распространение эффективного опыта с учётом специфики организации	
III этап Цель: Планирование изменений на учебный год. Выработка конкретных управленческих действий в ОО и целевых ориентиров результативности деятельности.			Август 2016 - 2018 гг.
1	Разработка плана мероприятий по наращиванию социального капитала	План мероприятий по развитию социального капитала	Июль 2016 г. Август 2016г.
2	Установочный педсовет «Социальный капитал школы: точки роста и профессионального развития»	Рассмотрение на педсовете Плана мероприятий по развитию социального капитала	Октябрь 2017г. Октябрь 2018г.
IV этап Цель: Реализация Плана мероприятий по наращиванию социального капитала.			Сентябрь 2016 г. –Сентябрь 2018 г.
V этап Цель: Повторный мониторинг социального капитала ОО			Сентябрь 2018 г.
1	Обсуждение в инициативной группе /коллективе ОУ уровня развития социального капитала	Анализ результатов повторного анкетирования. Обобщение и распространение эффективного опыта управленческих решений	Октябрь 2018 г.

Таблица 5

План мероприятий по развитию социального капитала в организации в 2016-2018 учебном году

Направление развития социального капитала	Мероприятие	Сроки
Доверие Практики взаимодействия Корпоративные	Диагностика, аналитика, нивелирование и/или прогнозирование конфликтных ситуаций	Ноябрь 2016 г

нормы		
Практики взаимодействия	Планирование «Социальный капитал школы: точки роста и профессионального развития»	Сентябрь-Декабрь 2016, 17 Январь – Июнь 2017, 18
Доверие	Создание неформальных клубов по интересам, организация совместных выездных мероприятий, Организация «Дидактических лабораторий»	
Практики взаимодействия	Формирование профессиональных диад, триад и т.д (молодые специалисты, учителя- стажисты, профессиональное наставничество). Участие в работе дидактических лабораторий	
Корпоративные нормы	Разработка, обсуждение и принятие «Кодекса корпоративной этики педагога в МАОУ СШ №153»	
Корпоративные нормы	Психологические тренинги «Создание позитивного климата в организации», «Командообразующие технологии»	Октябрь 2016 г
Практики взаимодействия	Деловая игра «В чём наша сила?»	
Корпоративные нормы	Внутренние курсы повышения квалификации «Дидактические лаборатории»	
Практики взаимодействия	Психоло - педагогический семинар «Выработка модели формирования комфортного психологического климата в педагогическом коллективе	Ноябрь 2016 г
Корпоративные нормы	Индивидуальные занятия с психологом. Создание зоны психологической разгрузки	Сентябрь 2017
Доверие	День молодого специалиста	Ежегодно
Корпоративные нормы	Школьные педагогические чтения по результатам работы Дидактических лабораторий	Декабрь 2017 г, Март 2018
Практики взаимодействия	Круглый стол «Зарождающиеся традиции нашей школы» (с участием ветеранов педагогического труда, родительской и ученической общественности)	
Практики взаимодействия	Дни науки, декады предметных кафедр	В течение года
Практики взаимодействия	Мастер-класс «Педагогическая риторика»	Январь 2017 г

Корпоративные нормы		
Практики взаимодействия Доверие	Школьный этап профессионального конкурса «Учитель года»	Февраль 2017 г, 2018
Практики взаимодействия	«Профессионально-творческое развитие и саморазвитие педагога в рамках школьной методической темы»	
Практики взаимодействия Корпоративные нормы	Учительский театр	Март 2018
Практики взаимодействия Корпоративные нормы	Курс «английский для учителя»	Сентябрь 2018
Доверие Корпоративные нормы Практики взаимодействия	Педагогический Марафон (обмен опытом)	Март 2017 г, 2018 г
Практики взаимодействия Корпоративные нормы Доверие	Смотр творческой самодеятельности	В течение года, 2017, 18
Доверие Практики взаимодействия Корпоративные нормы	Собеседование «Вклад в развитие ОУ». Перспективы личностного роста»	Апрель 2017 г, 2018
Корпоративные нормы Практики взаимодействия Доверие	Презентация коллективных творческих проектов	

По аналогии с политической практикой, где социальный капитал может рассматриваться технологически, как один из ресурсов политика или политической организации [29], мы считаем, что он может являться таким же ресурсом и для руководителя образовательной организации вообще и общеобразовательной в частности.

МАОУ СШ №153 обладает всеми необходимыми материальными и

человеческими ресурсами, необходимыми для реализации стратегической задачи развития социального капитала, обязательным условием является наличие заинтересованности руководителя и инициативной проектной группы, педагогического коллектива в данной деятельности.

Ожидаемыми результатами реализации стратегии развития(наращивания) социального капитала школы представлены в таблице 6:

Таблица 6

Ожидаемые результаты реализации стратегии

Доверие	Практики взаимодействия	Корпоративные нормы
<p>Положительная динамика индекса доверия в педагогическом коллективе.</p> <p>Повышение уровня психологического комфорта педагогов в педагогическом коллективе.</p> <p>Повышение эффективности профессионального взаимодействия внутри педагогического коллектива.</p>	<p>Развитие профессиональных связей между членами коллектива.</p> <p>Эффективное функционирование формальных и неформальных объединений педагогов.</p> <p>Снижение уровня профессионального «выгорания».</p>	<p>Создание нормативного акта «Корпоративные нормы общеобразовательной организации».</p> <p>Принятие корпоративных норм членами педагогического коллектива.</p> <p>Положительные тенденции в формировании имиджа учителя, педагогического коллектива.</p>

Вместе с результатами мы видим некоторые риски при реализации стратегического плана:

- Сопротивление коллектива изменениям.
- Снижение уровня доверия педагогов в педагогическом коллективе.
- Увеличение интенсивности труда лишь отдельных педагогических работников.

- Отрицание корпоративных норм отдельными членами педагогического коллектива.

Для снижения количества рисков и их влияния на запланированный результат нами запланированы мероприятия, представленные в таблице 7.

Таблица 7

Пути минимизации рисков реализации стратегического плана

Риски	Способы минимизации рисков
Соппротивление коллектива	Демократизация отношений и информационная открытость школы
Снижение уровня доверия педагогов в педагогическом коллективе	Психологическое сопровождение реализации проекта.
Увеличение интенсивности труда лишь отдельных педагогических работников.	Рациональное распределение обязанностей по реализации проекта.
Отрицание корпоративных норм отдельными членами педагогического коллектива	Создание системы стимулирования.

3.5. Школьные дидактические лаборатории, как один из способов наращивания социального капитала

Один из традиционных способов наращивания социального капитала школы — организация повышения квалификации работников в сторонних организациях, т. е. за счет внешних ресурсов [38]. Однако мировой опыт свидетельствует о том, что этот способ хорошо срабатывает только в слабо развитых образовательных системах с низким уровнем квалификации персонала и слабыми образовательными традициями.

Дополнительным шагом по наращиванию социального капитала в нашей школе стало создание Дидактических лабораторий. Совершенно точно, нельзя сказать, что это – исключительно наша оригинальная идея. Во многих

школах с разным успехом действует своя внутренняя система повышения квалификации педагогов.

Известно [39] что до 80% знаний приходится на самостоятельное обучение. Особенно это относится к профессиям специалистов-исследователей, учителей, инженеров, экспертам по компьютерам и т.д., которые призваны непрерывно обновлять квалификацию через индивидуальное изучение литературы, использование независимых обучающих программ, обучение на примере деятельности, опыта и оценок (мнений) других людей». Основной замысел нашей схемы состоит в том, что мы пытаемся реализовать эту идею в качестве инструмента для наращивания профессиональных и личных связей внутри коллектива, в рамках разработанного плана по наращиванию социального капитала. К данной идее мы пришли после консультаций с сотрудниками базовой кафедры педагогики и управления образованием КГПУ им. В.П. Астафьева.

Логика созданных лабораторий состоит в том, что каждый из заместителей по учебно-воспитательной работе, а также заместитель по воспитательной работе выбирает себе методическую тему, в которой разбирается, которая ему интересна, составляет тематическое планирование занятий, набирает группу педагогов-единомышленников, с которыми будет эту тему обсуждать, развивать, внедрять в практику работы.

Таких тем оказалось пять, по числу заместителей:

- «Социально-активные школы», ведущий – заместитель директора по воспитательной работе;
- «Технология портфолио», ведущий – заместитель директора по УВР в начальной школе;
- «Технология проектно-исследовательской деятельности обучающихся», ведущий – заместитель директора по УВР в основной школе;
- «Технологические карты уроков», ведущий – заместитель директора по УВР в средней школе;

- «Организация работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья», ведущий – заместитель директора по учебной работе.

Работа лабораторий организована следующим образом: в начале учебного года после анонсирования начала работы лабораторий и их тематики, педагогам, присутствующим на педагогическом совете были предложены для заполнения анкеты. Проанализировав результаты анкетирования каждый заместитель директора – ведущий лаборатории выбрал себе команду из 7-10 человек и начал с ними занятия по составленному тематическому планированию.

Программа каждой лаборатории (примерный план представлен в таблице 8) рассчитана на учебный год, в течение которого участники группы встречается несколько раз, обсуждают теоретические проблемы по выбранной тематике, подбирают список необходимой литературы, выполняют практические задания ведущего лаборатории, готовят открытое итоговое занятие, на котором будут готовы продемонстрировать результаты своей работы в составе дидактической лаборатории.

Таблица 8

Пример рабочего плана школьной дидактической лаборатории «Технология портфолио»

Этапы	Мероприятие	Содержание	Сроки
Организационный	Организационное заседание	1. Планирование работы дидактической лаборатории. 2. Анализ и структурирование теоретической информации. 3. Формирование целевой группы	Сентябрь 2016
Теоретический	Семинар-	1. Портфолио	Октябрь 2016

кий	исследование «Портфолио на уровне начального общего образования»	обучающегося в соответствии с ФГОС. 2. Основные задачи и функции портфолио. 3. Изучение опыта использования портфолио. 4. Методическое обеспечение и планирование работы использования портфолио обучающегося в условиях реализации ФГОС. 5. Оценка результатов.	
Практически	Мастерская workshop «Оценка образовательных и личностных результатов — количественные и качественные показатели»	1. Презентация и обсуждение опыта учителей-членов дидактической лаборатории 2. Обсуждение стратегий по совершенствованию форм и методов работы с портфолио	Ноябрь, Декабрь 2016, Январь, Февраль, Март 2017
	Семинар-практикум «Портфолио в системе формирования самооценки обучающегося»	Разработка методических рекомендаций по оформлению и ведению портфолио	Апрель 2017

Рефлексивный о-аналитический	Круглый стол «Портфолио в системе управления качеством образования МАОУ СШ № 153»	1. Определение сильных и слабых сторон ведения портфолио на уровне начального образования в системе управления качеством образования и достижения личностных результатов. 2. Разработка локального нормативного документа - Порядок оформления и ведения портфолио обучающегося на уровне начального общего образования	31.05.2017 Август 2017
---------------------------------	--	---	---------------------------

После завершения учебного года, на августовском педагогическом совете результаты работы дидактических лабораторий обсуждаются коллективами лабораторий, подводятся итоги работы, производится набор на новый учебный год в новом составе, и так планируем продолжать, в течение пяти лет, пока все педагоги не реализуют свою возможность посетить все дидактические лаборатории, предлагаемые в школе. По завершении данного цикла, рассматриваем возможность выбора новых тем для административной команды и подготовка новых Дидактических лабораторий.

О результатах такой работы говорить пока преждевременно, пока завершился один цикл работы лабораторий. Но уже сейчас можно уверенно сказать, что данный тип взаимодействия с педагогическим коллективом позволяет вовлечь в совместную деятельность не только педагогов-стажистов, административную команду, но и молодых специалистов, приходящих в школу и пока ищущих в свое место в коллективе

единомышленников. Более того в соответствии со стратегическим планом по развитию (наращиванию) социального капитала запланировано повторное исследование взаимных связей в организации. Ожидаем, что Дидактические лаборатории внесут существенный вклад, наряду с другими запланированными формами, в наращивание социального капитала образовательной организации.

3.6. Результаты промежуточного исследования социального капитала и этапов жизненного цикла в МАОУ «Средняя школа № 153»

К моменту написания данной диссертационной работы прошло уже более полутора лет с момента проведенного исследования социального капитала и этапов жизненного цикла в МАОУ «Средняя школа № 153». Несмотря на то, что представленный выше стратегический план предложен на три года, в связи с его продолжающейся реализацией и имеющимися предварительными итогами, представлялось интересным провести повторное выборочное исследование социального капитала и определения этапов жизненного цикла образовательной организации, как некоего предварительного итога реализации стратегического плана.

Позаимствовав вопросы из использованного при первичном исследовании социального капитала опросника, мы протестировали часть учителей начальной школы МАОУ «Средняя школа № 153». Большая часть респондентов уже работала в школе на момент проведенного первого исследования. Общее количество опрошенных составило 30 человек. Нами был взят только один параметр для оценивания: «уровень горизонтального взаимодействия», т.к. большая часть из реализованных в стратегии мер, направлена именно на сплочение коллектива, на создание и укрепление существующих профессиональных и личностных связей. Респондентам было

предложено ответить на несколько вопросов, отражающих их профессиональные и личные связи в коллективе:

- Являетесь ли Вы членом какой-либо постоянной группы, команды, занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?

- Насколько часто за последний учебный год встречались члены группы (команды), занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?

- Обсуждение в таких группах (командах) происходит как правило

- Ответы предполагают:

- на перемене

- для этого есть специальное время и место

- другое

- Как часто за последний учебный год Вы проводили с другими педагогами интегрированные занятия или иные совместные мероприятия?

- Ответы предполагают:

- раз в неделю

- раз в месяц

- раз в полугодие

- ещё реже

Итоги проведенного (обезличенного) анкетирования.

Индикаторами доверия между членами организации может служить доверие к учителю в широком смысле слова. Как видно из приведенных ниже данных (рисунок 16), уровень горизонтального взаимодействия через полтора года реализации запланированных мероприятий стратегического плана по наращиванию социального капитала вырос. Увеличился процент совместных встреч, обсуждений (обмена опытом, совместных образовательных мероприятий) по вопросам образования и воспитания.



Рис. 16. Частотность обмена опытом среди педагогов. Сравнение стартовой и промежуточной диагностики.

Увеличилось число педагогов, являющихся или считающих себя членами какой-либо рабочей группы по вопросам воспитания и образования (рисунок 17).

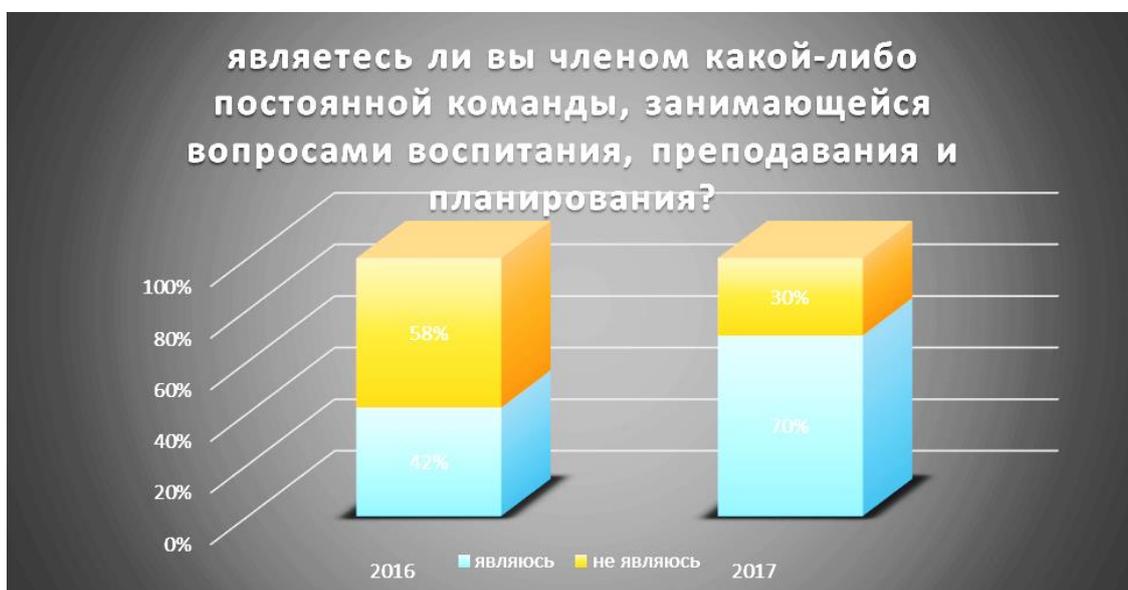


Рис. 17. Занятость педагогов в группах по обсуждению вопросов образования, планирования и воспитания (в сравнении с 2016 г)



Рис. 18. Частота встреч для работы команд по итогам стартового и промежуточного анкетирования

Работа созданных команд стала более частой, планомерной, упорядоченной, данные об этом приведены на рисунке 18.

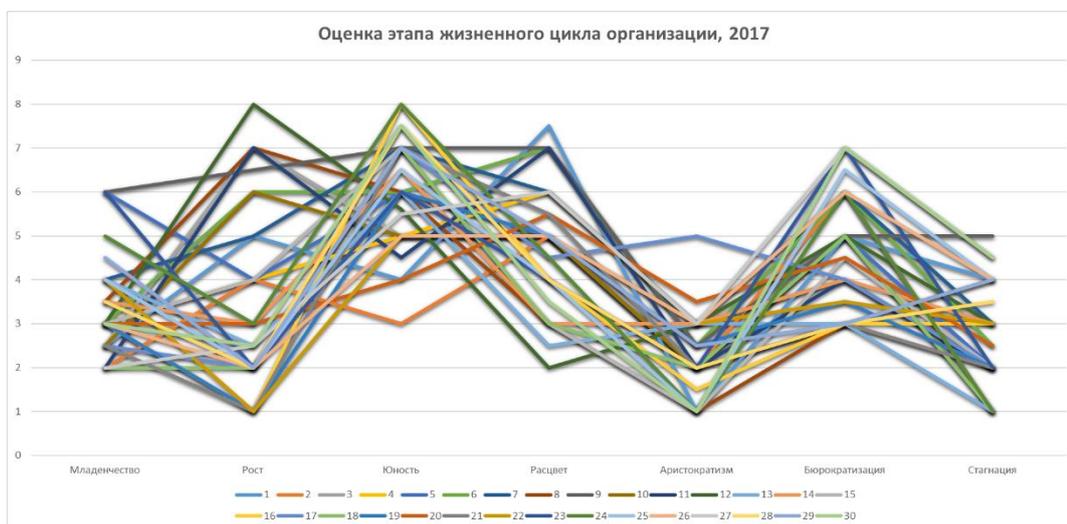


Рис. 19. Оценка этапов жизненного цикла МАОУ «Средняя школа № 153» в 2017 г

Как видно из результатов анкетирования по определению жизненного цикла организации, представленных на рисунке 19, преобладающими

этапами в этом году остаются «Юность», «Рассвет», «Бюрократизация» и немного подрастают данные в пользу этапа «Рост».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая организация в социальном смысле достаточно сложна – всегда имеются группы, возникающие на основе личных симпатий, общих бытовых и семейных проблем и пр. В представленной работе приведена попытка отразить сложность структуры профессиональных связей и взаимоотношений в общеобразовательной организации. В результате выполнения данной работы достигнуты следующие результаты:

- Проведено стартовое исследование состояния социального капитала в МАОУ СШ №153 г. Красноярска.
- Проведен анализ полученных результатов, выявлены сильные и слабые стороны в полученных данных.
- Разработаны элементы стратегического плана наращивания социального капитала в общеобразовательной школе.

В связи с тем, что проект реализации стратегического плана рассчитан на 3 года однозначного подтверждения представленной в начале работы гипотезе дать нельзя. Тем не менее, нами проведено повторное выборочное исследование социального капитала школы и этапа жизненного цикла. Полученные данные говорят об эффективности предложенной стратегии по наращиванию социального капитала по причине того, что увеличилось количество взаимодействующих групп учителей, как следствие усилилось их горизонтальное взаимодействие, все это привело к некоторому смещению жизненного цикла школы от этапа «Бюрократизация» к этапу «Рост».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Baker W. Market Networks and Corporate Behavior // American Journal of Sociology. — 1990. — Vol. 96. — P. 589–625.
2. Becker G.S. Human Capital. — N.Y., 1964.
3. Bourdieu P. The forms of social capital. In J.Richardson (Ed.) The handbook of theory and research for the sociology of education. NY: Greenwood Press. 1986.
4. Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition.— Cambridge, 1992.
5. Flap H.D. No Man Is An Island: The Research Program of a Social Capital Theory// World Congress of Sociology. — Bielefeld, 1994. — July
6. Hanifan L.J. The Community Center. — Boston, 1920.
7. Kreuter M.W., Young L.A., Lezin N.A. Measuring Social Capital in small Communities// Study conducted by Health 2000 Inc., Atlanta GA in cooperation with St. Louis School of Public Health, Atlanta, Georgia, 1999.
8. Lin N. Conceptualizing Social Support //Social Support, Life Events, and Depression / Ed. by N.Lin, A.Dean, W.Ensel. — Orlando, 1986. — P. 17–30
9. Portes A. Social Capital: Its Origins and Application in Modern Sociology // Annual Review of Sociology. — 1998. — Vol. 24. — P. 1–24.
10. Semih Akcomak D. Bridges in social capital: A review of the definitions and the social capital of social capital researchers // <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-002.pdf>
11. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб. : Питер, 2007
12. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.

13. Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильного высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира // Вопросы образования. № 3. С. 7–60
14. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология.— 2002. Т. 3. №5 (ноябрь). — С. 60–75.
15. Демидов П.А. Социальный капитал как фактор успешности стратегий кандидатов в президентских кампаниях в США (2000—2008 гг.) // Вестник МГИМО-Университета. – 2010. – № 2. – С. 194-204.
16. Зубарева, Д. С. Социальный капитал и дорожное движение: дороги и власти, которые мы выбираем : препринт WP10/2011/03 [Текст] / Д. С. Зубарева ; Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 52 с.
17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. - М., 2000.
18. Коулман, Дж. (2001) «Капитал социальный и человеческий», пер. Л. Стрельникова, А. Стасенко, Общественные науки и современность, № 3, с. 122–139.
19. Назарова У., Газизова Л. Образовательные инвестиции в человеческий капитал муниципальной службы // Власть. – 2011. - №11.- С.58-60
20. Немировский, В.Г. Социальная структура и социальный капитал населения Красноярского края: монография / В.Г. Немировский, А.В. Немировская. –Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. – 159 с.
21. Патнем Р. Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // Мировая экономика и международные отношения. 1995. № 4.

22. Планирование и внедрение изменений внутренней структуры образовательной организации. Методический справочник. Москва, АНО «Образовательный квартал», 2014.
23. Семенов Ю.Г. Организационная культура. - М. : Логос, 2006
24. Соломандина Т.О. Организационная культура компании // Журнал «Управление персоналом». - М. :, 2003.
25. Сысоев С.А., К проблеме измерения социального капитала. Теоретическая экономика, №2, 2012, с 42-50.
26. Татарко А.Н. Социальный капитал современной России: психологический аспект// Вестник МГГУ им. Шолохова (Педагогика и психология). - М. : ИЦ МГГУ им. Шолохова, 2012. - №3.
27. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. - М., 2002.
28. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2004.
29. Ушаков К.М. Сетевой анализ короля делает свита. Информационная система «Директория», 20014. www.direktoria.org
30. Ушаков К.М. Административный ресурс и социальный капитал. // Директор школы №2 (195), 2015
31. Ушаков К.М. Диагностика реальной структуры образовательной организации// Вопросы образования . – 2013. – .№4. – С.247-260.
32. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. - Москва: Сентябрь, 2011.
33. Учительская газета. 30.08.2016 «Ольга Васильева: "Образование — та сфера, где должно быть поступательное движение"»
34. Филонович С.Р. Модели жизненного цикла организации как средства диагностики // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / С.Р. Филонович. - М. : НИГО, 2004

35. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников общего образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании. - М. : Дис. канд.пед.наук, на соискание учёной степени кандидата педагогических наук, 2007

36. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. Пер с англ. М., 2004

37. Фуллан М. Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы // Вопросы образования. - М., 2011. - №4, С. 79-105.

38. Хасанова З. Ф. Социальный капитал образовательной организации как фактор формирования коллектива в современных условиях // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т.2, №2 (38). С. 61–74.

39. Цапенко И.В., Миронова Д.Д. Человеческий капитал и инновационные факторы его развития // Инженерный вестник Дона. – 2013. С. 56-60.

40. Яхонтова Е. С. Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом// Современное управление. - М., 2003. - №11.