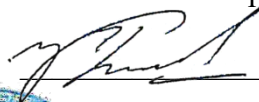


ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
"ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ФИРМА "СЕНТЯБРЬ" 115280, ГОРОД МОСКВА,  
ПРОЕЗД АВТОЗАВОДСКИЙ 1-Й, ДОМ 4, КОРПУС 1 ПОМ I КОМ  
55,55А,56,58,58А,59,60,67Д, 67Е,67Ж,67З,

ИНН 7706196855 ОГРН 1027700165085

УТВЕРЖДЕНО  
Генеральный директор



К.М. Ушаков



Комитет по общему и профессиональному  
образованию Ленинградской области  
и ГБУ ЛО «ИЦОКО»

«11» декабря 2023 г.

**СВОДНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**  
**по исследованию и диагностике структуры личностных,**  
**профессиональных взаимодействий и социального климата в**  
**педагогическом коллективе**  
**образовательных организаций Ленинградской области в 2023 году**  
Договора № 107230  
от 15 ноября 2023

Москва, 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение. ....  | 3  |
| 1. Состав группы анкетированных.....  | 5  |
| 2. Статистический анализ.....   | 7  |
| 3. Признание ценности сотрудничества и доверия, усредненные данные с указанием дисперсии..... | 10 |
| 4. Вертикальный контроль и самооценка сотрудников в организации .....                         | 16 |
| 5. Сетевой анализ. Краткое введение.....  | 21 |
| 6. Уровень сложности профессиональных связей .....  | 24 |
| 7. Потенциальные профессиональные связи.....  | 28 |
| 8. Рейтинг профессионального признания .....  | 31 |
| 9. Профессиональное лидерство.....  | 32 |
| 10. Личные связи.....   | 34 |
| 11. Рейтинг личного лидерства.....  | 38 |
| 12. Заключение, выводы, рекомендации .....  | 39 |

## Введение.

### Исследование и диагностика структуры личностных, профессиональных взаимодействий и социального климата в педагогическом коллективе образовательных организаций Ленинградской области в 2023 году.

С 21 ноября 2023 года в исследовании и диагностики структуры личностных, профессиональных взаимодействий и социального климата в педагогическом коллективе приняли участие 31 ОО Ленинградской области.

Все ОО успешно завершили исследование, что подтверждают скриншоты из административной панели исследования:

| Id    | Название организации                                      | Руководитель/Email   | Регион                | Исследования  |
|-------|---|--|-----------------------|---|
| 11092 | МОБУ *Муринская СОШ №3*                                   | Ракитин Никита Викторович<br>mur3@vseovobr.ru              | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ декабрь 2021 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 20.12.2021<br>Респонденты: 76 76<br>Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 87 87 |
| 11093 | МБОУ *СОШ Красноборский ЦО*                               | Пасынок Владимир Евгеньевич<br>shkola.krbor@yandex.ru      | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 32 32   |
| 11104 | МОУ *СОШ *Лесновский ЦО*                                  | Мыцкова Ада Михайловна<br>iesh@vseovobr.ru                 | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 г., все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 25 24 1   |
| 11355 | МБОУ *СОШ № 4 имени Героя Советского Союза В.К. Булыгина* | Михайлова Марина Васильевна<br>dir4@sbor.ru                | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023г ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 16.11.2023<br>Респонденты: 39 39   |
| 11356 | МБОУ *Пустомержская СОШ*                                  | Федулов Александр Александрович<br>s-pustomerzha@kngcit.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023 все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 19 19   |
| 11357 | МОБУ *Сясьстройская СОШ №1*                               | Умнова Светлана Анатольевна<br>umnovalana@mail.ru          | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь-декабрь 2023 года, управленческая команда и все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 37 37  |
| 11358 | МОУ *Гарболовская СОШ*                                    | Кулишко Кирилл Витальевич                                  | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023   |
| 11359 | МОБУ *Кисельнинская средняя школа*                        | Демидова Наталья Евгеньевна<br>kiseln.school@mail.ru       | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 14 14   |
| 11360 | МОУ *Волошовская СОШ*                                     | Акимова Наталья Александровна<br>voloshovo2011@yandex.ru   | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023, все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 13 13  |
| 11361 | МОБУ *СОШ № 1*  | Альбицкая Елена Анатольевна<br>dir1@sbor.ru                | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ СОШ 1 ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 34 34  |
| 11362 | МБОУ *Гончаровская СОШ*                                   | Козырева Наталья Александровна<br>gonchshkola@yandex.ru    | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 года ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 13 13   |
| 11363 | МОУ *Старопольская СОШ*                                   | Базарная Татьяна Андреевна<br>staropole@mail.ru            | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 21.11.2023<br>Респонденты: 15 15   |
| 11364 | МОБУ *Алексинская средняя школа*                          | Фролова Наталья Николаевна<br>alexino.school@mail.ru       | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 20 20   |
| 11365 | МОБУ *Пашская средняя общеобразовательная школа*          | Ионова Наталья Юрьевна<br>rasha.school@mail.ru             | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 25 25  |
| 11366 | МОУ *Загрявская СОШ*                                      | Горбунова Валентина Александровна<br>zagrivskayasosh@bk.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 18 18   |
| 11367 | МОУ *Будогощская СОШ им. М.П. Галкина*                    | Муканалиева Кунсулу Алтаевна                               | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь, 2023, все педагоги, кроме внешних совместителей ↓   |

| №     | Название организации                         | Контактное лицо  | Область               | Тема исследования  | Статус |
|-------|--|--|-----------------------|--|--------|
| 11368 | МОУ "СОШ №4"                                 | Павловец Елена Александровна<br>mou-sch4@bk.ru         | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 39 39   |        |
| 11369 | МОУ «Раздольская СОШ»                        | Долгов Александр Владимирович<br>gazd.prz@yandex.ru    | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 26 26  |        |
| 11370 | МБОУ «СОШ «Кудровский ЦО № 2»                | Григорьева Ксения Дмитриевна<br>kudrovskiy_co2@mail.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 78 78   |        |
| 11371 | МБОУ «Подпорожская СОШ № 1 им. А.С. Пушкина» | Русина Елена Викторовна<br>shkola1podporozie@mail.ru   | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 26 26  |        |
| 11372 | МОУ "Глажевская СОШ"                         | Руколев Александр Сергеевич<br>glazhevschool@mail.ru   | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 22.11.2023<br>Респонденты: 19 19   |        |
| 11373 | МОУ "Разметелевская СОШ"                     | Шарапов Александр Владимирович<br>gazm@vsevobr.ru      | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 36 36  |        |
| 11374 | МБОУ "СОШ "Янинский ЦО"                      | Эзюин Анатолий Борисович<br>ynino@vsevobr.ru           | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 140 140  |        |
| 11375 | МБОУ "Иссадская ООШ"                         | Степанова Надежда Владимировна<br>issad.school@mail.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023 ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 15 15   |        |
| 11376 | МБОУ "Муринская СОШ № 5"                     | Терешкова Елена Александровна                          | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023г., все учителя работающие в 1-9 классах ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 60 60 |        |

|       |  |   |                       |  |  |
|-------|--|---|-----------------------|--|--|
| 11376 | МБОУ "Муринская СОШ № 5"   | Терешкова Елена Александровна<br>info@mur5.ru           | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь 2023г., все учителя работающие в 1-9 классах ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 23.11.2023<br>Респонденты: 60 60 |  |
| 11377 | МБОУ "СОШ № 8 г. Выборга"  | Знобишина Алла Геннадьевна<br>scoo18.80@mail.ru         | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023 г. ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 24.11.2023<br>Респонденты: 53 53                                      |  |
| 11379 | МОУ "СОШ "Свердловский ЦО"   | Медведева Татьяна Викторовна<br>svrdl1@vsevobr.ru       | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 24.11.2023<br>Респонденты: 54 54  |  |
| 11380 | МБОУ"Житковская СОШ"   | Зигинова Светлана Ивановна<br>ziginovas@mail.ru         | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 26.11.2023<br>Респонденты: 10 10  |  |
| 11382 | МБОУ "Староладожская СОШ имени Героя Советского Союза В.Ф. Голубева" | Боголюбова Надежда Сергеевна<br>s-ladoga.school@mail.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 27.11.2023<br>Респонденты: 14 14  |  |
| 11383 | МОУ "Лебяженский центр общего образования"                           | Казакова Наталья Владимировна<br>nataliamk10858@mail.ru | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ ноябрь 2023, все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 27.11.2023<br>Респонденты: 23 23                           |  |
| 11384 | МОУ "Пчевжинская СОШ им.А.И.Сидорова"                                | Завьялова Марина Владимировна<br>rchevzha@kiredu.ru     | Ленинградская область | Социальный капитал<br>↓ Ноябрь, все педагоги ↓<br>1 2 3 4 5 ↗ доступ с 28.11.2023<br>Респонденты: 18 18                                |  |

Группа Выберите группу

Выберите группу, в которую вы хотите включить текущие организации или исключить их из неё

Руководство организаций получило методические материалы по анализу результатов исследования социального капитала.

### Реализованный Проект включал в себя:

1. Проведение исследования, которое состояло из двух частей:
  - Социологический опрос, позволяющий установить представление членов организации относительно некоторых особенностей организационной культуры, влияющих на социальный капитал организации.
  - Собственно оценка социального капитала организации средствами сетевого анализа.

2. Проведение консультаций со всеми руководителями - участниками проекта с целью обсуждения и помощи в интерпретации полученных результатов в период с 29.11.2023 года по 07.12.2023 года. Всего было проведено 6 консультаций в группах по 5-6 ОО Ленинградской области.

Записи консультаций:

29.11. - <https://disk.yandex.ru/i/QFe3aEMRaWGtqQ>;

30.11.- <https://disk.yandex.ru/i/AO5w1ciUdtGUjQ>;

04.12. (группа 3)- <https://disk.yandex.ru/i/qbv1mLCAV8svmg>;

04.12. (группа 4)- <https://disk.yandex.ru/i/9rHY3FZO0C4jvw>;

06.12.- <https://disk.yandex.ru/i/qwrlt8phbwflbA>;

07.12.- <https://disk.yandex.ru/i/UUMbIMy5DBFEhg>.

Актуальность проекта связана с тем, что развитие человеческого капитала школы (ЗУНов педагогов) сильно связано с развитостью социального капитала организации. Низкий уровень социального капитала является серьезным барьером на пути улучшения качества образования и академических результатов школьников.

## 1. Состав группы анкетированных

В исследовании приняли участие **31** школа. Общее количество включенных в списки респондентов составило **1155** человек. Ниже приведен список школ, принявших участие в исследовании, с указанием количества респондентов в каждой из школ.

|   | Название школы  | Директор                        | Респонденты |
|---|---|---------------------------------|-------------|
| 1 | МОБУ "Муринская СОШ №3"                                   | Ракитин Никита Викторович       | 87          |
| 2 | МБОУ "СОШ Красноборский ЦО"                               | Пасынок Владимир Евгеньевич     | 32          |
| 3 | МОУ "СОШ "Лесновский ЦО"                                  | Мыщикова Ада Михайловна         | 25          |
| 4 | МБОУ "СОШ № 4 имени Героя Советского Союза В.К. Булыгина" | Михайлова Марина Васильевна     | 39          |
| 5 | МБОУ «Пустомержская СОШ»                                  | Федулов Александр Александрович | 19          |
| 6 | МОБУ "Сяьстройская СОШ №1"                                | Умнова Светлана Анатольевна     | 37          |
| 7 | МОУ "Гарболовская СОШ"                                    | Кулишко Кирилл Витальевич       | 53          |

|    |  |                                    |     |
|----|--|------------------------------------|-----|
| 8  | МОБУ "Кисельнинская средняя школа"               | МОБУ "Кисельнинская средняя школа" | 14  |
| 9  | МОУ "Волошовская СОШ"                            | Акимова Наталья Александровна      | 13  |
| 10 | МБОУ "СОШ № 1"                                   | Альбицкая Елена Анатольевна        | 34  |
| 11 | МБОУ "Гончаровская СОШ"                          | Козырева Наталья Александровна     | 13  |
| 12 | МОУ "Старопольская СОШ"                          | Базарная Татьяна Андреевна         | 15  |
| 13 | МОБУ «Алексинская средняя школа»                 | Фролова Наталья Николаевна         | 20  |
| 14 | МОБУ "Пашская средняя общеобразовательная школа" | Ионова Наталья Юрьевна             | 25  |
| 15 | МОУ "Загрявская СОШ"                             | Горбунова Валентина Александровна  | 18  |
| 16 | МОУ «Будогощская СОШ им. М.П. Галкина»           | Муканалиева Кунсулу Алтаевна       | 29  |
| 17 | МОУ "СОШ №4"                                     | Павловец Елена Александровна       | 39  |
| 18 | МОУ «Раздольская СОШ»                            | Долгов Александр Владимирович      | 26  |
| 19 | МОБУ «СОШ «Кудровский ЦО № 2»                    | Григорьева Ксения Дмитриевна       | 78  |
| 20 | МБОУ «Подпорожская СОШ № 1 им. А.С. Пушкина»     | Русина Елена Викторовна            | 26  |
| 21 | МОУ "Глажевская СОШ"                             | Руколеев Александр Сергеевич       | 19  |
| 22 | МОУ "Разметелевская СОШ"                         | Шарапов Александр Владимирович     | 36  |
| 23 | МОБУ "СОШ "Янинский ЦО"                          | Зюзин Анатолий Борисович           | 140 |

|    |  |                                |    |
|----|--|--------------------------------|----|
| 24 | МОБУ "Иссадская ООШ"   | Степанова Надежда Владимировна | 15 |
| 25 | МОБУ "Муринская СОШ № 5"   | Терешкова Елена Александровна  | 60 |
| 26 | МБОУ "СОШ № 8 г. Выборга"  | Знобишина Алла Геннадьевна     | 53 |
| 27 | МОУ "СОШ "Свердловский ЦО"   | Медведева Татьяна Викторовна   | 54 |
| 28 | МБОУ "Житковская СОШ"  | Зигинова Светлана Ивановна     | 10 |
| 29 | МОБУ "Староладожская СОШ имени Героя Советского Союза В.Ф. Голубева" | Боголюбова Надежда Сергеевна   | 14 |
| 30 | МОУ "Лебяженский центр общего образования"                           | Казакова Наталья Владимировна  | 23 |
| 31 | МОУ "Пчевжинская СОШ им.А.И.Сидорова"                                | Завьялова Марина Владимировна  | 13 |

## 2. Статистический анализ

Распределение респондентов по полу по всем школам ожидаемо (11,6% мужчин, 88,4% женщин), но в разных организациях эти соотношения различны.



Так, самый маленький процент сотрудников женского пола среди школ составил 71%, а самый высокий - 100%.

Средний возраст респондентов - 46 лет, однако есть школы с более молодыми и более зрелыми коллективами, средний возраст сотрудников в которых 37 и 56 лет соответственно, что иллюстрирует диаграмма ниже:

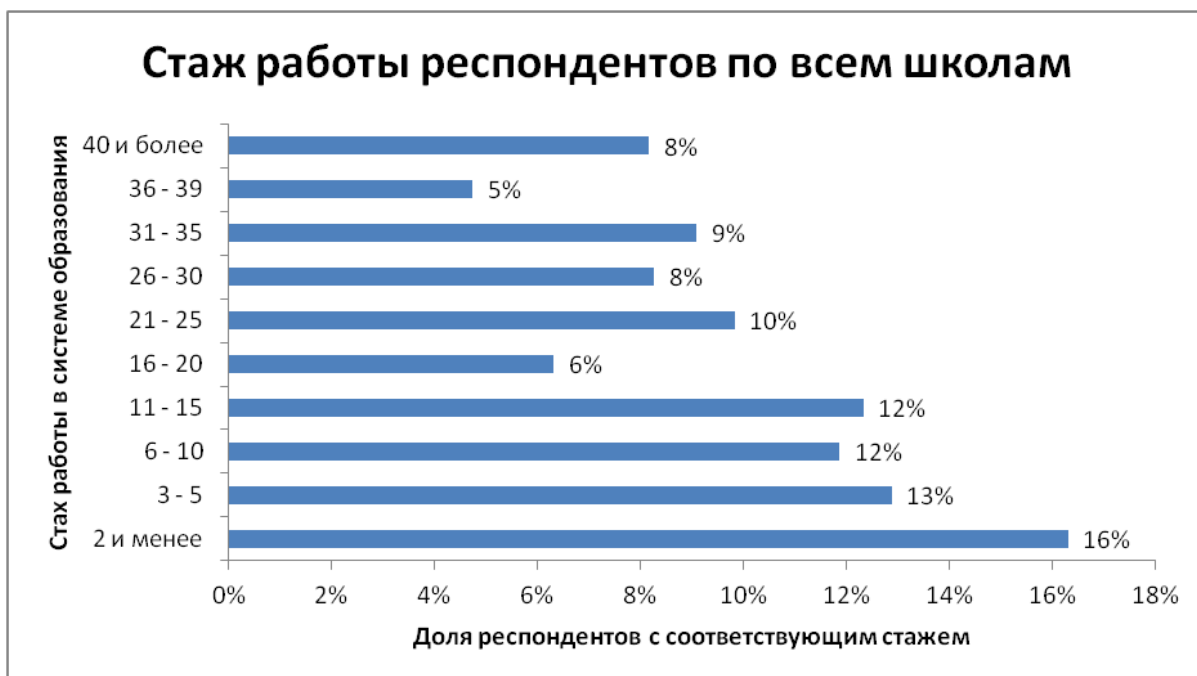


Уровень образования сотрудников в среднем по всей выборке получился следующим:



Общий стаж работы в системе образования по всем респондентам распределился следующим образом:





Также, как и в случае со средним возрастом сотрудников, наблюдается неравномерность распределения организаций по среднему стажу сотрудников.

При среднем значении стажа по всем респондентам выборки, равном 19 годам, минимальное значение среднего стажа сотрудников школы - 8 лет, максимальное - 31 год.

Нормализованное среднее по среднему стажу сотрудников школ равно 0.48, дисперсия по нормализованной выборке составляет 0,06, среднеквадратичное отклонение 0.25.



Квалификационные категории всех респондентов по всем школам распределились следующим образом:



При этом, хотя в среднем по выборке процент не проходивших аттестацию составляет 27%, в среднем по школам этот процент изменяется от 0% до 53%.

### **3. Признание ценности сотрудничества и доверия, усредненные данные с указанием дисперсии**

В анкете, которую заполняли респонденты, содержался ряд вопросов, ответы на которые позволяют проанализировать их представление об уровне доверия в организации и значимости сотрудничества. При этом, ответы на эти вопросы можно отнести к социально ожидаемым (одобряемым). Это те ответы, которые респонденты дают, предполагая, что так ответит большинство их коллег. В этом случае эти ответы — скорее декларации, чем реальность. Действовать они, возможно, будут по-другому. Для обнаружения степени декларативности необходимо сравнивать результаты ответов на эти вопросы с ответами на другие вопросы, в том числе и социометрические (из второй части).

В этом разделе представлен анализ данных, касающихся декларируемого доверия, то есть того, насколько респонденты в целом признают важность доверия, сотрудничества и обмена опытом. Это не означает, что они руководствуются этими принципами в своем повседневном профессиональном поведении, но считают правильным декларировать именно такую позицию.

Под доверием в данном контексте понимается готовность зависеть от другого человека, например, уверенность в том, что открывая коллеге свои профессиональные проблемы, мы уверены в его порядочности, не боимся, что полученная им информация может быть использована во вред, что это не понизит наш статус в организации, не уменьшит заработанный профессиональный авторитет, а скорее принесет пользу.. Такое доверие проявляется в сотрудничестве, совместной деятельности, в принятии ценности доверительных отношений. Уровень доверия (профессионального) во многом определяет уровень социального капитала организации.

В этом разделе анализируются ответы на следующие вопросы анкеты:  
 Б10: С Вашей точки зрения, большинству коллег в Вашей образовательной организации можно доверять?

Б13: Есть ли у Вас профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом работы других педагогов (преподавателей, воспитателей) Вашей образовательной организации?

Б14: Считаете ли Вы полезным и правильным посещение педагогами (преподавателями, воспитателями) уроков или занятий (не открытых, т.е. специально не подготовленных), проводимых другими?

Б 25 Как Вам кажется, нравится ли педагогам (преподавателям, воспитателям) то, что Вы посещаете их уроки или занятия?

Все эти вопросы предполагают выбор респондентом степени согласия с утверждением по шкале Да - Скорее да - Скорее нет - Нет.

Для того, чтобы получить возможность сравнения организаций по ответам на такие вопросы, для каждой организации вычислялся коэффициент, который оказывается в интервале между 0 и 10. Если бы все сотрудники организации ответили на вопрос **Да**, то коэффициент был бы равен 10, если бы они выбрали ответ **Нет**, коэффициент был бы равен 0. Таким образом чем ближе коэффициент организации к 10, тем выше степень согласия респондентов в этой организации с утверждением, сформулированным в вопросе. Далее при анализе каждого вопроса будет присутствовать этот параметр.

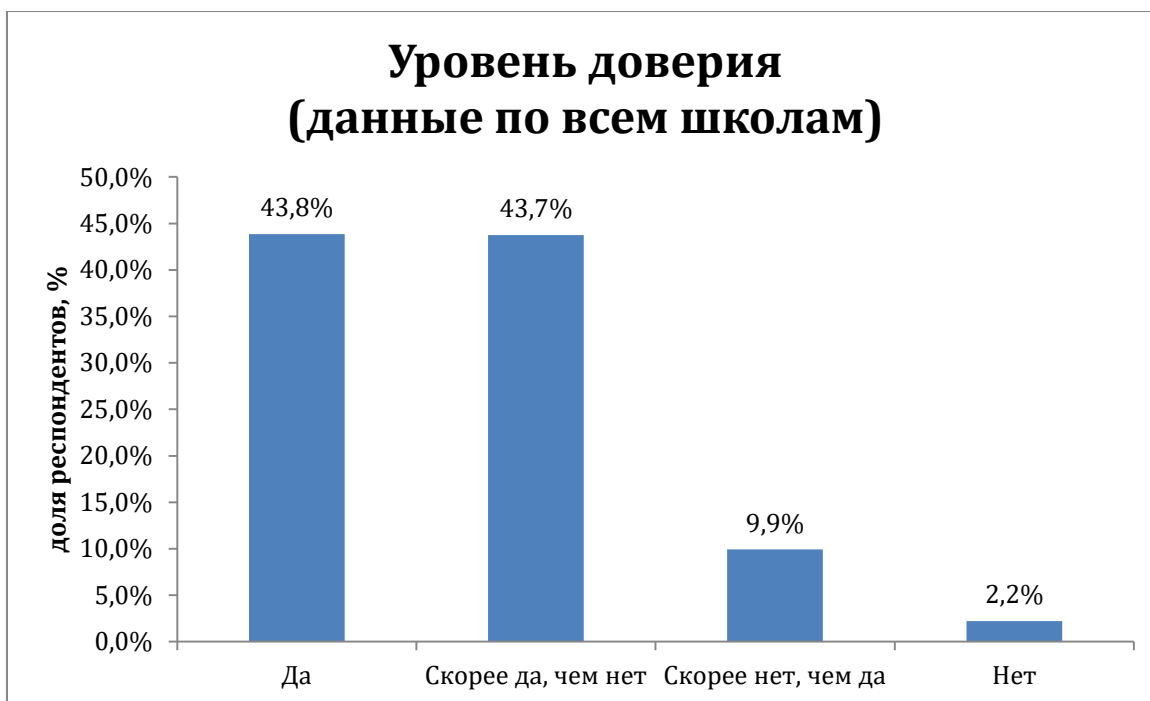
Для статистического анализа выборок из средних значений анализируемых показателей по школам также будут считаться величины среднеквадратичных отклонений для диапазона допустимых значений средних величин от 0 до 10. Допустимый диапазон среднеквадратичных отклонений в этом случае составляет от 0 до 5. Величина среднеквадратичного отклонения показывает степень разброса ответов относительно среднего значения

Перейдем к анализу каждого из вопросов.

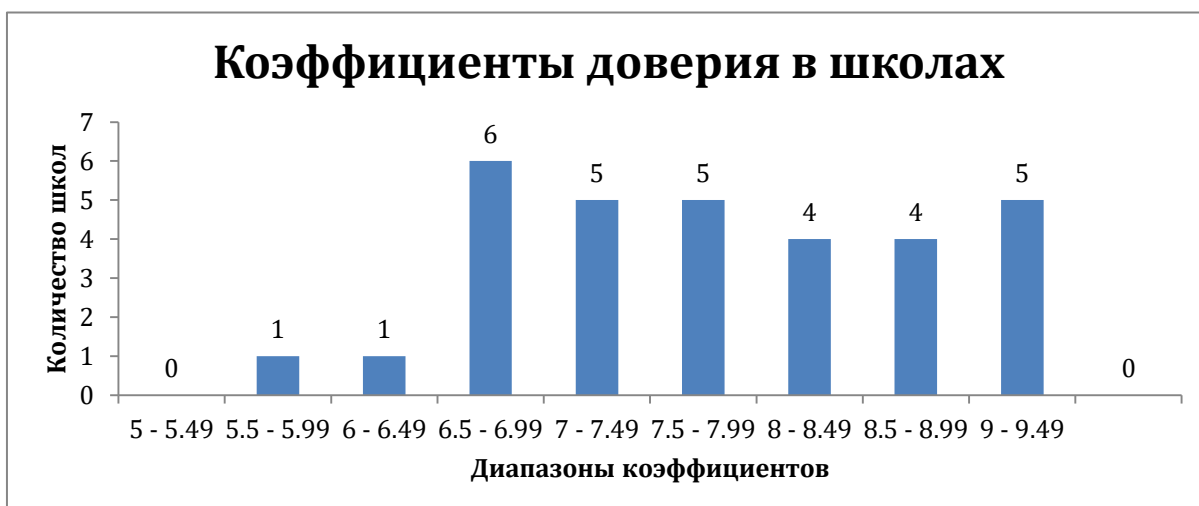
**Б10: С Вашей точки зрения, большинству коллег в Вашей образовательной организации можно доверять?**

Усредненные данные по всем респондентам получились следующими. 87,5% респондентов склонны согласиться с тем, что большинству своих коллег в своей школе можно доверять, а 12,1% придерживаются противоположной точки зрения.

Вот как это выглядит на гистограмме с распределением ответов:



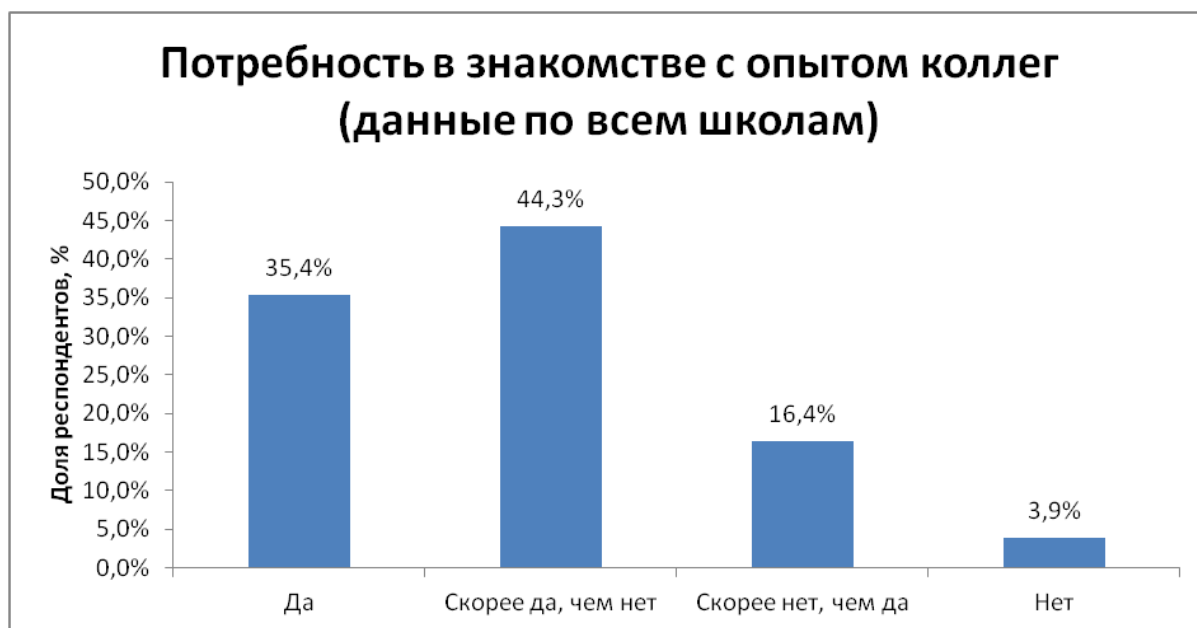
При сравнении ответов на этот вопрос в разных школах с использованием коэффициента, значения которого могут меняться от 0 до 10 (где 0 означает, что все респонденты в школе выбрали ответ Нет, 10 - ответ Да) можно видеть, что при среднем значении этого коэффициента 7,78 дисперсия составляет 0,95, а среднеквадратичное отклонение - 0,97.



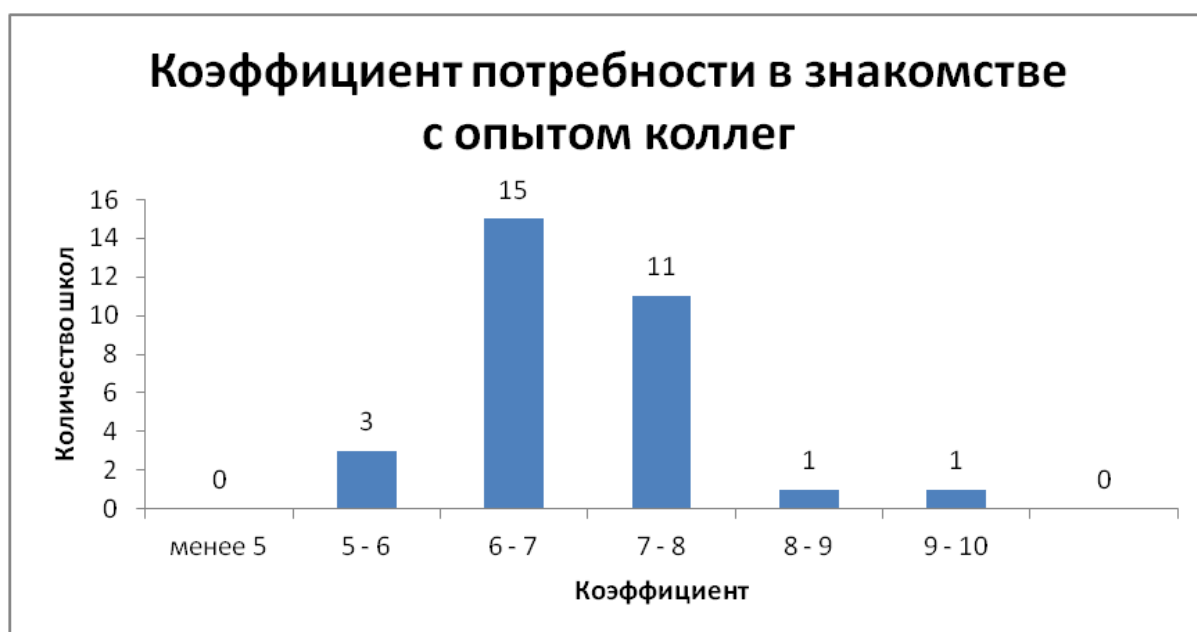
Эти данные говорят о том, что респонденты весьма высоко оценивают уровень доверия в своих организациях (или считают необходимым декларировать это).

Б13: Есть ли у Вас профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом работы других педагогов (преподавателей, воспитателей) Вашей образовательной организации?

Усредненные данные по всем организациям и по этому вопросу ожидаемо распределились похожим образом. Примерно 20% респондентов не считают, что лично у них при решении своих профессиональных задач есть потребность знакомства с опытом работы других педагогов, в то время как остальные сотрудники признают полезность изучать опыт своих коллег. При этом чуть больше трети респондентов абсолютно в этом уверены.



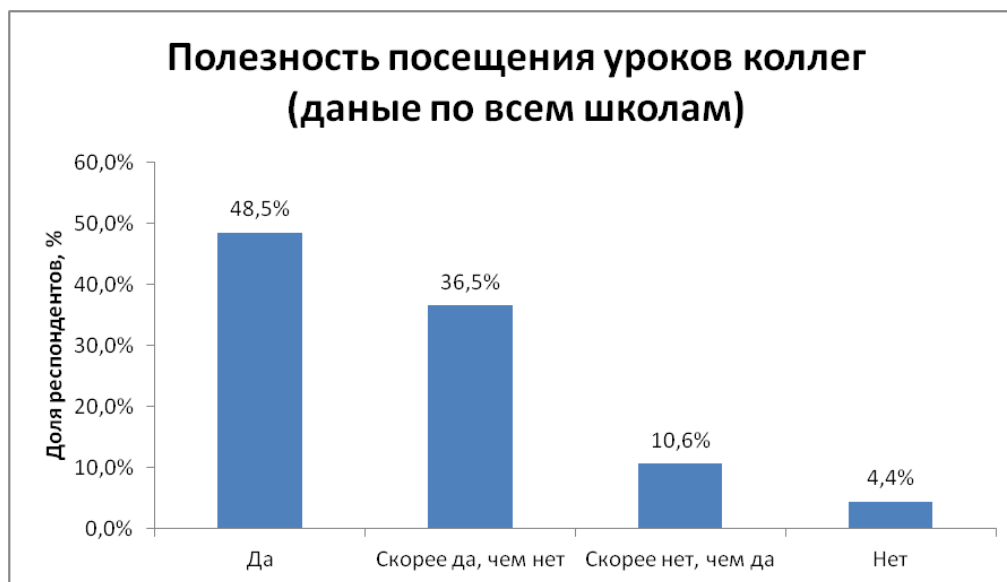
В среднем различия школ при ответе на этот вопрос менее выражены, хотя отдельные школы при ответе на этот вопрос сильнее отличаются друг от друга. Значения коэффициента изменяются от 5,5 до 10!. При этом если среднее значение коэффициента по всем школам составило 7, дисперсия оказалась равной: 0,77.



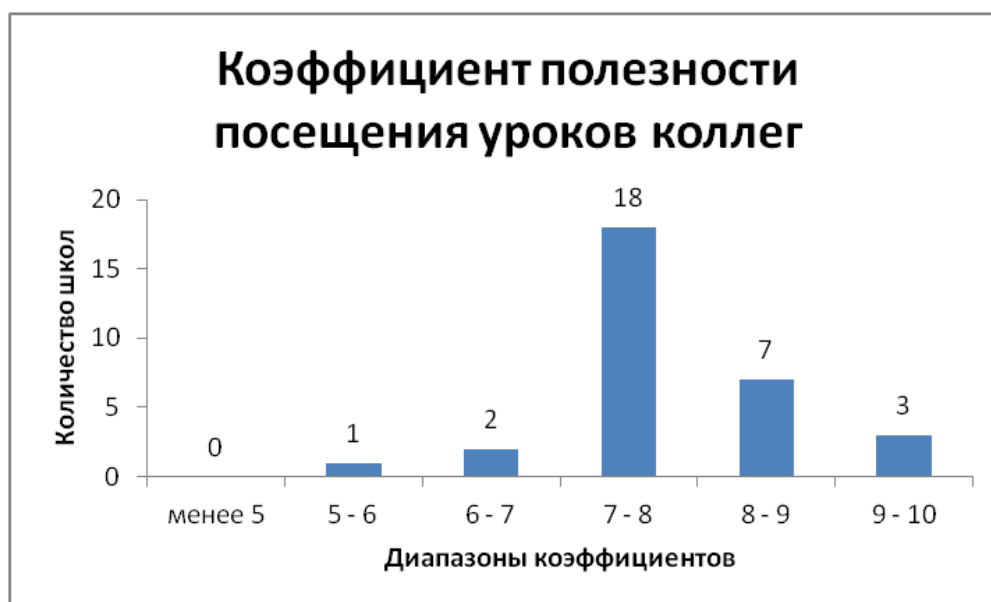
Эти данные говорят о том, что респонденты весьма высоко оценивают необходимость знакомства с опытом коллег (или считают необходимым декларировать это)

Б14: Считаете ли Вы полезным и правильным посещение педагогами (преподавателями, воспитателями) уроков или занятий (не открытых, т.е. специально не подготовленных), проводимых другими?

Этот вопрос по сравнению с предыдущими двумя большому количеству респондентов показался более однозначным. 85% видят в этом пользу, и только 15% не согласны с этим утверждением.



Также, как с ответами на предыдущий рассматриваемый вопрос, мы видим большой диапазон значений коэффициентов для разных школ (минимум - 5, максимум - 10), близкое среднее значение 7,7 и чуть увеличившуюся дисперсию, равную 0,96. Разница в получившихся коэффициентах с размером школы связана мало, оба выброса этого параметра зафиксированы в небольших школах, количество педагогов к которым не превышает 15 человек.



Эти оптимистические данные, однако, в различных школах обладают разной степенью достоверности. Чтобы убедиться в этом необходимо сравнить эти результаты с результатами ответов на вопрос Б25

**Б25: Как Вам кажется, нравится ли педагогам (преподавателям, воспитателям) то, что Вы посещаете их уроки или занятия?**



На диаграмме видно, что около 64% педагогов уверены в том, что коллеги не испытывают дискомфорта при посещении их уроков, а 36% полагают, что их появление на уроке создает для коллеги дискомфортную ситуацию. Предположение о возможном комфорте/дискомфорте говорит о реальном уровне профессионального доверия. Этот показатель существенно варьируется от школы к школе, что хорошо видно из следующей диаграммы. Низкий уровень коэффициента комфортности при посещении уроков коллегами говорит о низком уровне профессионального доверия, что вынуждает предположить, что ответы на вопросы Б10, Б13, Б14 являются социально одобряемыми и не могут быть основанием для принятия решений.

Для сравнения школ по этому параметру снова был подсчитан коэффициент. Школы сравнивались по значению этого коэффициента, который изменялся в диапазоне от 3,6 до 7,7.



Среднее значение коэффициента - 5,8, дисперсия - 0,76

Эти данные означают, что чем выше данный коэффициент, тем меньше сопротивления будет оказывать коллектив при попытке организовать интенсивный обмен опытом путем наблюдения за работой коллеги и, соответственно, сопротивление будет тем сильнее, чем этот коэффициент ниже.

#### 4. Вертикальный контроль и самооценка сотрудников в организации

В этом разделе анализируются ответы респондентов на вопросы анкеты, напрямую или косвенно связанные с уровнем вертикального контроля в организации.

Вот как формулировались эти вопросы анкеты:

Б19: Как часто за последний учебный год администрация посещала Ваши уроки или занятия (не открытые, т.е. которые Вы специально не готовили)?

Б29: Выразите ли Вы свое отношение к коллеге, который/ая опоздал/а на проводимый им/ей урок или занятие?

Б 31: Вы считаете, что полностью реализуете свой потенциал на работе?

Б 32: Вы считаете, что Вас ценят в коллективе по достоинству?

Теперь рассмотрим каждый из этих вопросов более подробно.

**Б19: Как часто за последний учебный год администрация посещала Ваши уроки или занятия (не открытые, т.е. которые Вы специально не готовили)?**

Для ответа на этот вопрос респондентам предлагалось выбрать один из четырех вариантов ответа:

- Раз в неделю;
- Раз в месяц;
- Раз в полугодие;
- Ещё реже.



Ответы респондентов на этот вопрос говорят о представлении педагогов о том, насколько управленческая команда школы сфокусирована на том, что и как происходит на уроке.

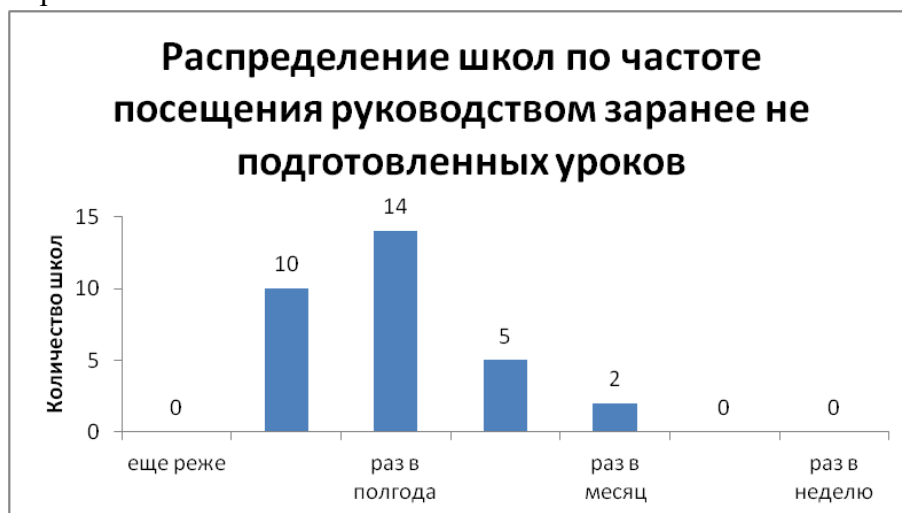
На диаграмме видно, что в среднем посещения уроков представителями администрации не очень часты (хотя есть исключения), что может быть причиной неточных представлений о реальном уровне профессионализма педагогов.

Возможной причиной этого могут являться проблемы с формальной структурой организации и делегированием определенных полномочий.



Для того, чтобы получить возможность сравнения школ по частоте посещения руководством заранее не подготовленных уроков, был использован тот же принцип вычисления коэффициента, который меняется от 0 до 10. Чем ближе к нулю значение коэффициента, тем реже руководство в этих школах посещает уроки.

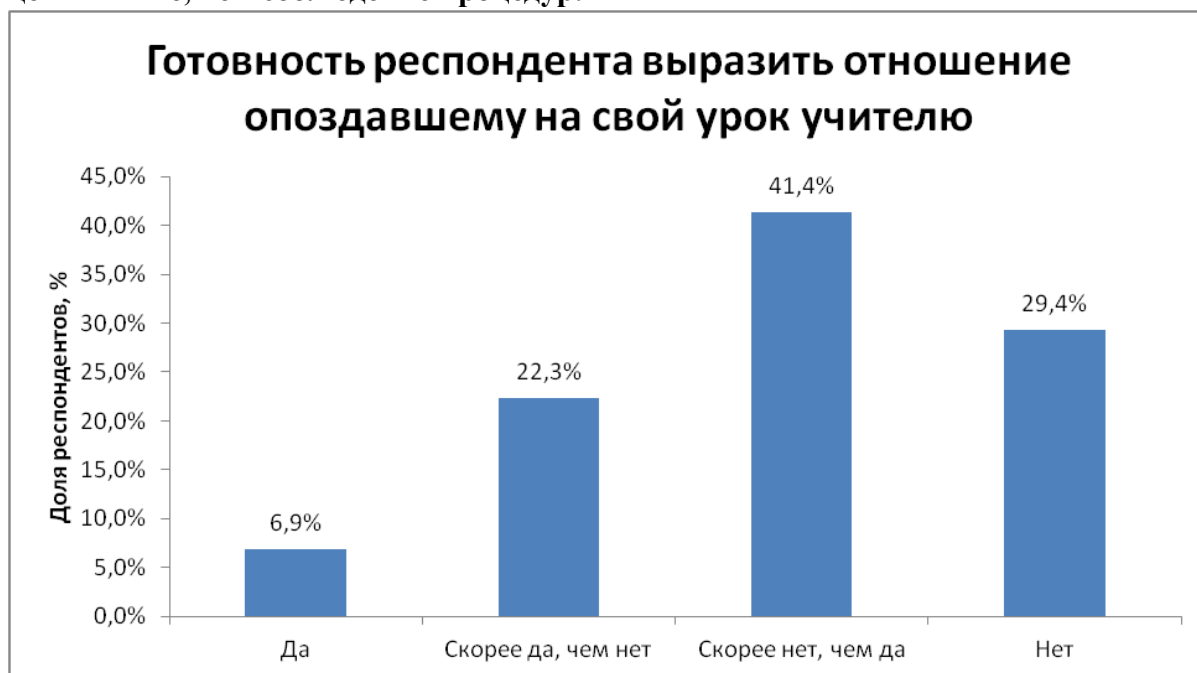
На основании вычисленных коэффициентов школы распределились следующим образом:



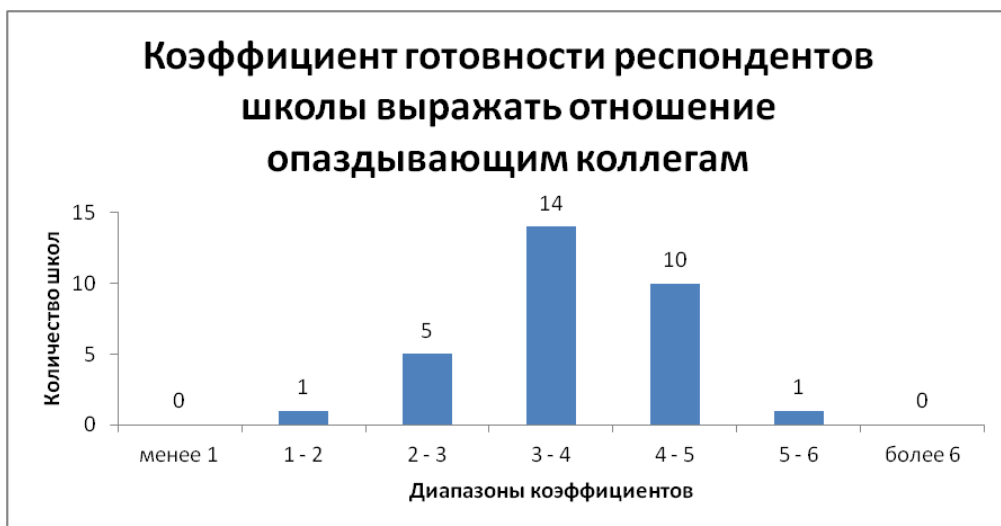
Среднее значение коэффициента получилось равным 3,32, что практически соответствует частоте посещений раз в полгода. Дисперсия равна 1,4. Минимальное значение коэффициента - 1,57, максимальное - 6,27. Относительно высокая дисперсия вызвана наличием “выбросов”. В частности, в выборке присутствует несколько школ, в которых администрация в отличие от своих коллег в других школах посещает уроки достаточно часто.

Б29: Выразите ли Вы свое отношение к коллеге, который/ая опоздал/а на проводимый им/ей урок или занятие?

Из ответов на этот вопрос можно предположить, что нарушение кем-то из коллег установленных процедур в школе является (или не является) для респондентов чем-то имеющим к ним прямое отношение, считая, что решение такого рода проблем - задача администрации. Так же вероятно, что люди предпочитают не провоцировать конфликт, и что отношения с коллегами они ценят выше, чем соблюдение процедур.



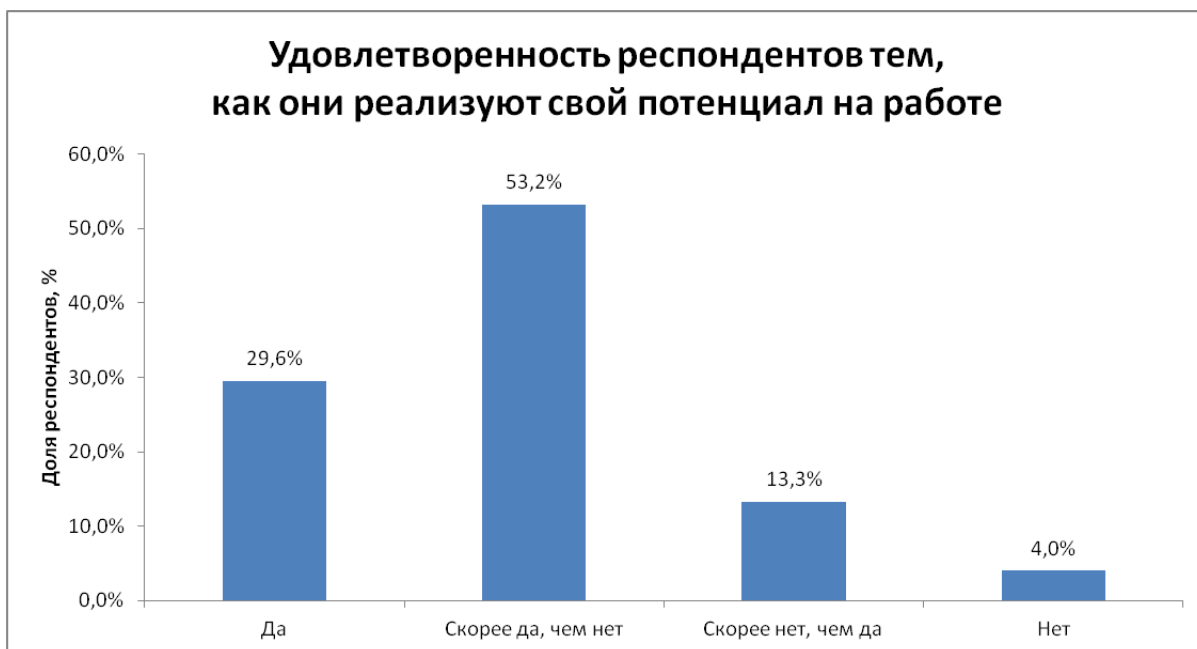
Для сравнения школ по этому параметру снова был подсчитан коэффициент. Школы сравнивались по значению этого коэффициента, который изменялся в диапазоне от 1,7 до 5,8. Заметные отличия школ по усредненным ответам на этот вопрос могут свидетельствовать о существовании разных организационных культур.



Среднее значение коэффициента - 3,7, дисперсия - 0,68.

#### **Б 31: Вы считаете, что полностью реализуете свой потенциал на работе?**

Почти 83 процента респондентов склонны считать, что они полностью (или почти полностью) реализуют свои возможности и способности. Однако, данный вопрос может быть переформулирован как: «**Можете ли вы работать лучше?**» При такой переформулировке полученные данные указывают на возможные проблемы (которые будут рассмотрены ниже).



Школы сравнивались с использованием коэффициента удовлетворенности респондентов тем, как они реализуют свой потенциал на работе. Среднее значение коэффициента оказалось довольно высоким, 7,14, что при довольно низкой дисперсии 0,47 говорит о том, что по этому показателю школы отличаются мало.

Минимальное значение коэффициента - 6.1, максимальное - 9,5.



#### **Б32: Вы считаете, что Вас ценят в коллективе по достоинству?**

Этот вопрос похож на предыдущий, но в данном случае он помогает измерить ощущения респондентов по поводу того, насколько его, как профессионала, ценят коллеги. Распределение ответов здесь похоже, но позитивных ответов больше. Сравнивая данные по этим двум последним вопросам этого раздела, можно предположить, что часть респондентов считают, что коллеги их немного переоценивают.



При вычислении коэффициентов школ для возможности их сравнения среднее значение коэффициента оказалось равным 7,4, а дисперсия составила 0,55. Минимальное значение - 5,95, максимальное - 9,2.



**Комплексно оценивая ответы на вопросы Б 31 и Б 32, можно прийти к выводу, что педагоги в подавляющем большинстве удовлетворены своим настоящим положением. При этом они полагают (подавляющее большинство) что работают с максимальной отдачей и их за это достаточно высоко оценивают. Это, с одной стороны, стабилизирует обстановку, но с другой гарантирует сильное сопротивление значимым изменениям в организации. Удовлетворенные люди не желают менять статус-кво, опасаясь, что изменения могут ухудшить их положение.**

## **5. Сетевой анализ. Краткое введение.**

В отчетах, которые были представлены школам, проводившим исследование уровня социального капитала, одним из важнейших элементов является раздел, в котором проводится анализ связей между сотрудниками, формальных и неформальных.

Связи бывают взаимными и односторонними. Односторонние связи — это когда респондент А при ответе на вопрос выбирает респондента Б, а респондент Б респондента А не выбирает. Взаимные связи устойчивы, односторонние — нет (быстро исчезают).

В отчете каждого руководителя проходивших исследование школ содержались графы. В качестве узлов графов показывались сотрудники, а связи между ними на графе показывались только в том случае, если они были взаимными. Именно совокупность взаимных связей между сотрудниками и образует социальный капитал организации.

Эта часть исследования позволила руководителям увидеть реально существующие, устойчивые связи в школе, увидеть ее реальную структуру (в отличие от формальной).

В исследовании анализировались следующие категории связей:

- актуальные (те профессиональные связи, которые на сегодняшний день существуют в организации), которые позволяют зафиксировать наличие взаимного доверия;
- потенциальные (те профессиональные связи, которых по разным причинам сейчас нет, но которые, по мнению сотрудников, желательны и могут быть реализованы), которые фиксируют взаимную заинтересованность;
- личные связи, основанные на взаимных симпатиях.

Эти связи отражены на соответствующих графах (картинках). Граф характеризует каждого члена организации с точки зрения его активности, влияния, значимости в организации.

При анализе графов руководителям было рекомендовано принимать во внимание только две вещи:

- сколько связей имеет данный человек (узел). Чем больше у него связей, тем больший авторитет он имеет, тем больше его влияние (в связи с заданными вопросами!). Это позволяет увидеть реальных лидеров, в том числе и неформальных, т.е. тех, которые не занимают руководящих должностей;
- конфигурации, в которые входит узел.

## Основные конфигурации

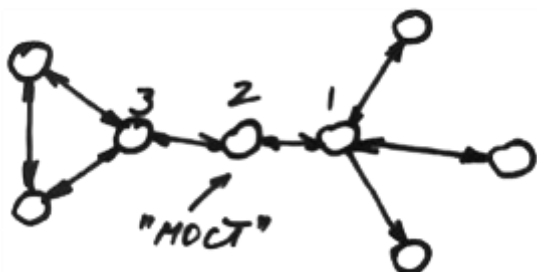
В организации, как правило, обычно существуют диады (пары) — устойчивые группы, состоящие из двух человек. Диады — строительный кирпичик структуры. Все более сложные конфигурации строятся именно из них.



Значительно реже, как показывает практика, присутствуют триады — группы из трех человек. Триады — особо прочные конфигурации и, как правило, они лежат в основе любой реальной команды.



На графах также можно выделить «мосты» — тех людей, которые связывают различные части (группы) организации. Это - те сотрудники, которые включены в общение одновременно в нескольких группах. Это очень важные люди независимо от того, какую формальную роль они выполняют в организации. Их отсутствие, уход, болезнь моментально приводят к тому, что сложность (функциональность) организации падает, отдельные её части оказываются не связанными между собой. Например, такой человек обозначен на этом рисунке.



Встречаются и более сложные конфигурации.

Есть люди изолированные (изоляты), не имеющие взаимных связей с остальными членами организации. На каждом графе такие сотрудники размещаются в нижней части графа. **Изоляты на графах актуальных и потенциальных связей это группа риска. Изолированные педагоги очень медленно профессионально развиваются и легко покидают организацию при наличии возможности.**

Каждый руководитель, внимательно изучив каждый из добавленных в отчет графов, получает благодаря этому основания для принятия управленческих решений.

Рассмотрим несколько возможных выводов, к которым можно прийти, анализируя простейший фрагмент графа, показанный выше.

Например, если в школе планируется какое-либо изменение, то в группу, которую руководителю нужно в первую очередь привлечь на свою сторону (потому что это резко увеличит эффективность изменений, уменьшит сопротивление и личную нагрузку), кроме формально значимых в организации людей необходимо включить и тех, которые, не занимая формальной позиции, имеют высокий профессиональный авторитет у многих педагогов (например, на последнем рисунке это педагоги № 1 и № 3, а также «мост» (№ 2)), а заодно подумать, что делать с людьми изолированными или слабо связанными с организацией. Желательно проанализировать, почему они оказались в таком незавидном положении. Виноваты ли в этом они сами или какие-то внешние по отношению к ним обстоятельства, и можно ли каким-то образом включить их в коллаборацию с коллегами.

Полезно найти на графе сильных педагогов и проанализировать особенности их личных сетей, их конфигурацию. Например, если № 3 - сильный педагог, то на графе видно, что он является членом триады, где коллеги связаны между собой. Это гарантирует равноправие и большую эффективность деятельности всех членов триады.

А вот сеть первого номера существенно отличается. Относительно такой конфигурации говорят, что эта часть сети обладает высокой централизацией. В такой ситуации № 1 — главный, вся информация, общение идет через него, члены группы не связаны между собой. Это менее эффективно. Участники группы неравноправны, позиция первого номера дает ему большую власть (независимо от формальной

позиции) и в некоторых случаях большие возможности манипуляции членами группы. Такая конфигурация называется «звезда».

В целом такой взгляд на организацию, такой способ ее оценки и описания — это взгляд на нее как на социальную систему, социальную сеть.

В последующих разделах отчета подробно анализируются все связи, которые были определены в этом введении.

Следует обратить внимание на то, что каждый граф строился на основе ответов респондентов на два близких по типу вопроса. Поскольку при ответе на каждый социометрический вопрос респондент имел возможность выбрать не более пяти своих коллег, такое сложение двух похожих вопросов позволяет выявить большее количество реально существующих связей, что особенно важно для тех респондентов, которые являются профессионально значимыми в организации.

Еще одно замечание, которое важно учесть при знакомстве с дальнейшими материалами отчета. Среди школ, которые проходили исследование, встречаются небольшие школы, коллектив которых не превышает 13 человек. Для респондентов из этих школ при заполнении анкет включалось ограничение на максимально допустимое количество выборов при ответе на каждый вопрос. В этой связи сравнивать результаты, представленные в этой части отчета, для тех школ, которые имеют разный масштаб, не всегда корректно.

Далее при анализе каждой категории связей (актуальные, потенциальные, личные) мы приведем примеры реальных графов одной из реальных организаций, участвовавшей в проекте.

## **6. Уровень сложности профессиональных связей**

Профессиональные связи и уровень их сложности — наиболее интересный предмет исследования для каждой организации, так как именно эти взаимодействия непосредственно определяют ее социальный капитал. Профессиональные взаимные связи возникают в связи с общими задачами (совместной работой) людей.

### **Актуальные профессиональные связи**

Под актуальными связями мы понимаем связи между членами организации, существующие в настоящее время. Эти связи отражают реальную структуру профессиональных взаимодействий. Исследование не предполагало измерение силы существующих связей, поэтому данный граф можно трактовать и как граф, отражающий профессиональное доверие между респондентами.

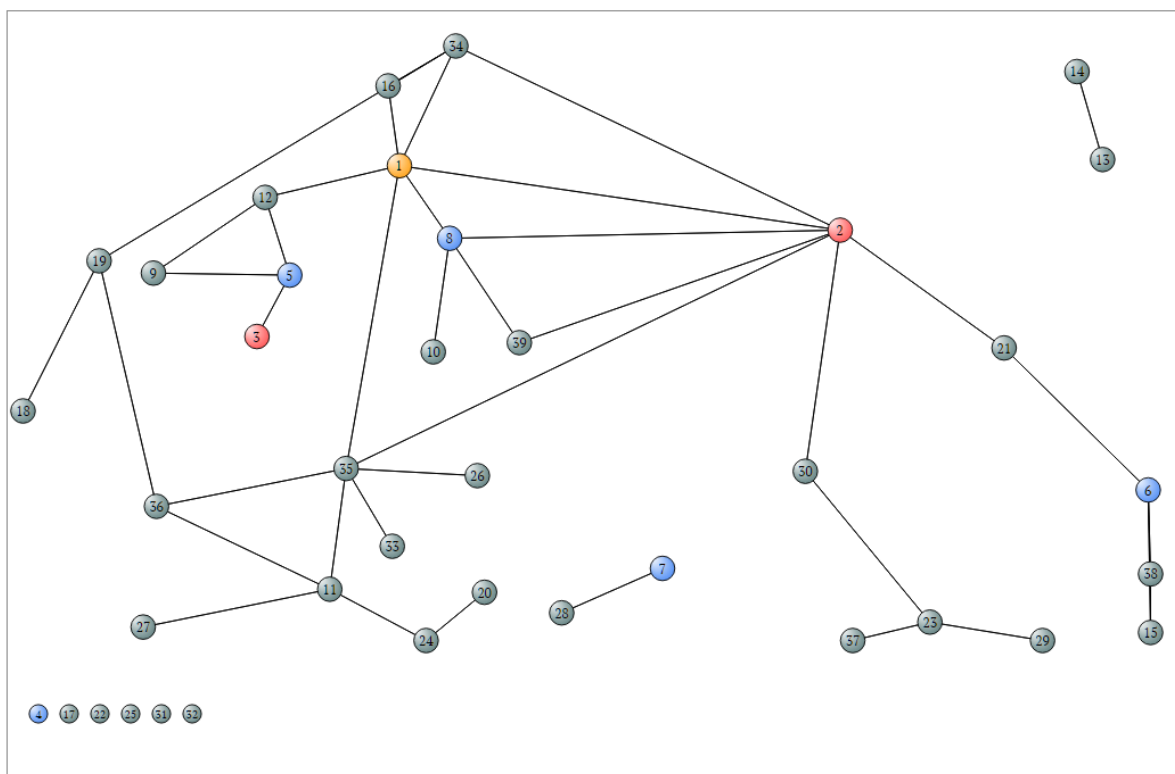
Для построения графов актуальных профессиональных связей, которые предъявлялись руководителям школ в отчетах, анализировались ответы респондентов на следующие вопросы:

С6. Если у Вас возникают профессиональные проблемы, то с кем из коллег Вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?

С8. Назовите тех коллег, к кому по разным причинам (помощь, знакомство с чужим опытом и пр.) Вы чаще ходите на занятия в настоящее время?

Пример графа одной из организаций, принимавших участие в исследовании, у которой высоко количество и качество связей и, соответственно, уровень социального капитала, можно также считать весьма значимым:





Поскольку в сводном аналитическом отчете затруднительно представить копии графов, сформированных для каждой из организаций, проводивших исследование, мы будем использовать для анализа отдельные характеристики каждого графа каждой организации, а именно:

**Процент изолятов.** Считается как процентное соотношение респондентов, не имеющих ни одной взаимной связи со своими коллегами, к общему количеству сотрудников школы, заполнивших анкету.

Чем **меньше** этот показатель, тем **лучше**.

**Процент взаимных связей (формирующих диады).** Напоминаем о том, что диадой мы называем такую связь, которая является взаимной, т.е. по сути диада - это пара взаимонаправленных связей. Будем считать указанный параметр как процентное соотношение взаимонаправленных связей к общему количеству уникальных связей, которые были выявлены при заполнении анкет при ответах на вопросы (для актуальных профессиональных связей это - вопросы С6 и С8).

Чем **выше** этот показатель, тем **лучше**.

**Процент симметричных связей.** Напоминаем о том, что симметричной связью мы считаем такую связь, которая участвует в образовании триад. Каждая триада образуется шестью связями (три пары взаимных связей). Для расчета указанного параметра будем считать процент симметричных связей к общему количеству уникальных связей, которые были выявлены при обработке ответов на эти вопросы.

Количество симметричных связей характеризует качество социального капитала организации. **чем их больше, тем выше качество**

**Среднеквадратичные отклонения.** В следующих разделах отчета будут представлены значения среднеквадратичных отклонений по каждому параметру в нестандартном формате, без нормализации значений. Удобство этого параметра в таком формате заключается в том, что он помогает наглядно оценить среднее

отклонение значения анализируемого параметра от среднего значения этого параметра по всем школам. Это значение не сложно нормировать, если использовать для этого минимальное и максимальное значения анализируемой величины в текущей выборке.

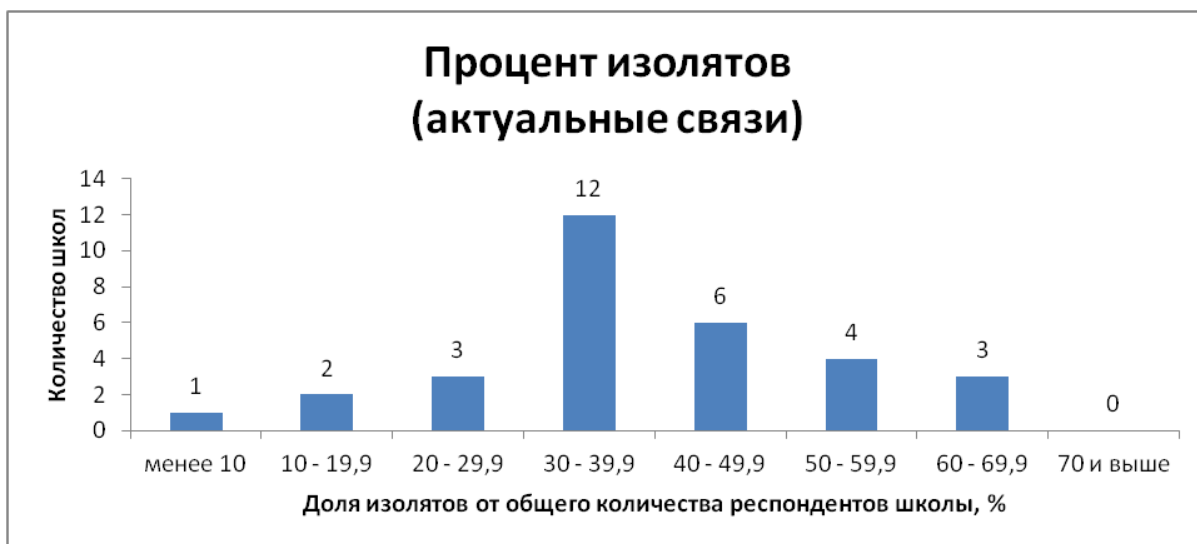
Чем **выше** этот показатель, тем **больше отличаются** друг от друга школы в выборке. Большое значение этого показателя как правило показывает, что в выборке есть школы, имеющие проблемы с уровнем социального капитала.



Средние цифры, полученные по данным респондентов всех организаций, показывают, что количество изолятов довольно высокое. Однако поскольку это - средний уровень, то из этого следует, что есть школы, у которых этот процент выше, а есть те, в которых процент сотрудников, не имеющих актуальных профессиональных связей, меньше.

Для каждой школы, которая проходила исследование, могут быть подсчитаны аналогичные параметры (процент изолятов, процент взаимных связей и процент симметричных связей). У каких-то школ они будут лучше среднего значения, у каких-то - хуже.

Приведенный далее анализ основан на сравнении значений этих параметров для каждой из школ. Вот как выглядит распределение школ по доле изолятов:

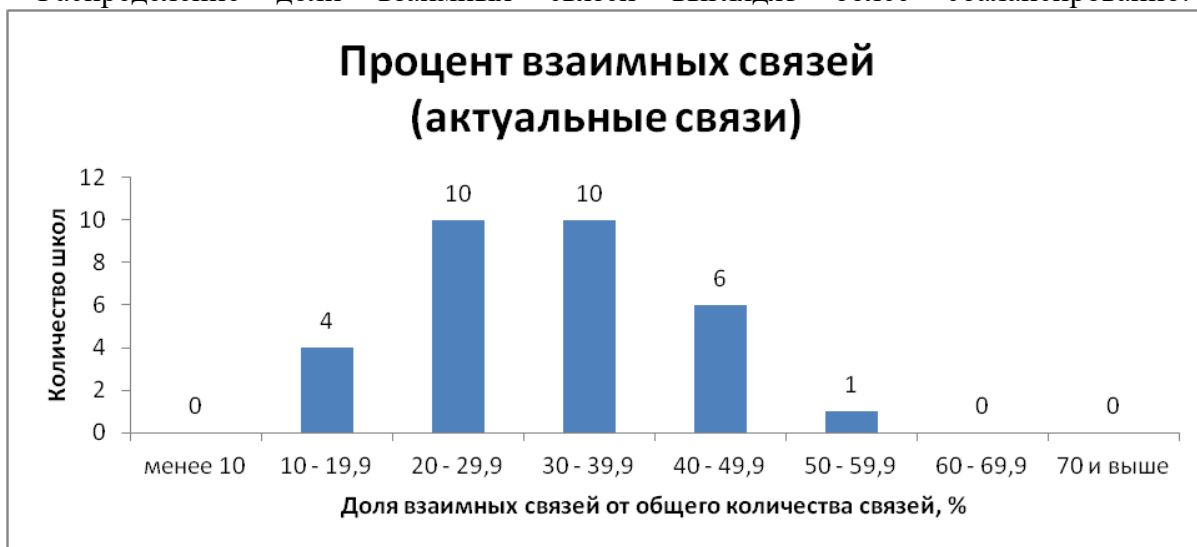


Минимальное значение - 7,7%

Максимальное значение - 69,2%

При среднем значении, равном 40,1%, среднеквадратичное отклонение по выборке составляет 14,5%.

Распределение доли взаимных связей выглядят более сбалансированно:

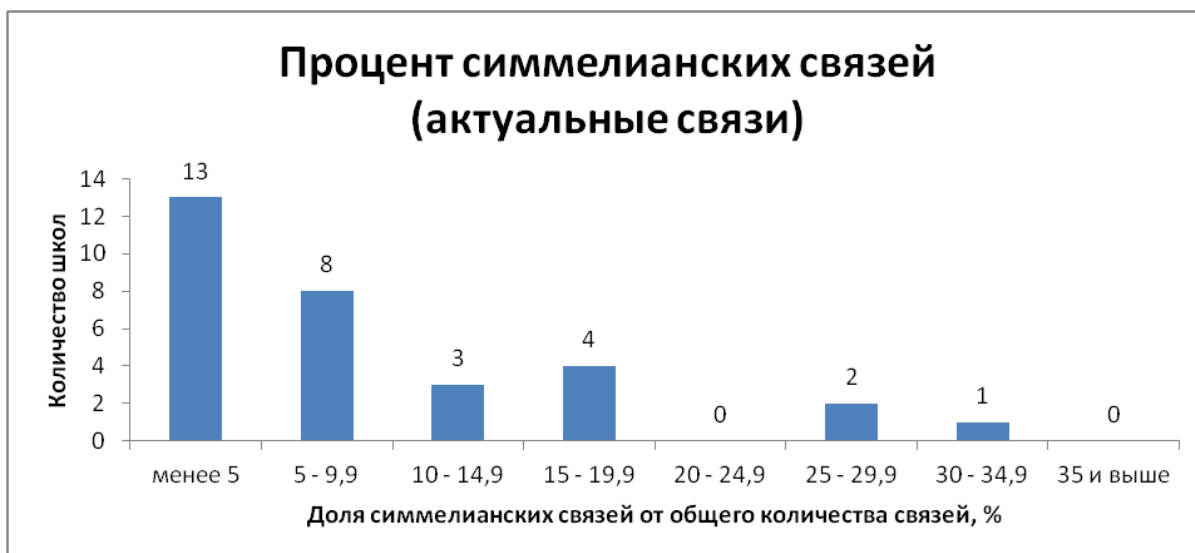


Минимальное значение - 13,3%

Максимальное значение - 59,1%

При среднем значении доли взаимных связей от общего количества связей, равном 31,6%, среднеквадратичное отклонение составило 11,1%.

В то же время картина по симметричным связям выглядит неважно. Есть школы, в которых в ходе исследования актуальных профессиональных связей не было выявлено ни одной триады. Кроме того, различия между школами по этому параметру в имеющейся выборке существенны.



Минимальное значение - 0%

Максимальное значение - 34,5%

При среднем значении доли симмелианских связей от общего числа связей, равном 8,5%, среднеквадратичное отклонение составило 9,5%, что лишний раз подтверждает степень разнообразия школ по выявленным результатам. Особо сильное влияние на смещение распределения оказали три школы с заметно более высоким показателем, чем у остальных школ.

## 7. Потенциальные профессиональные связи

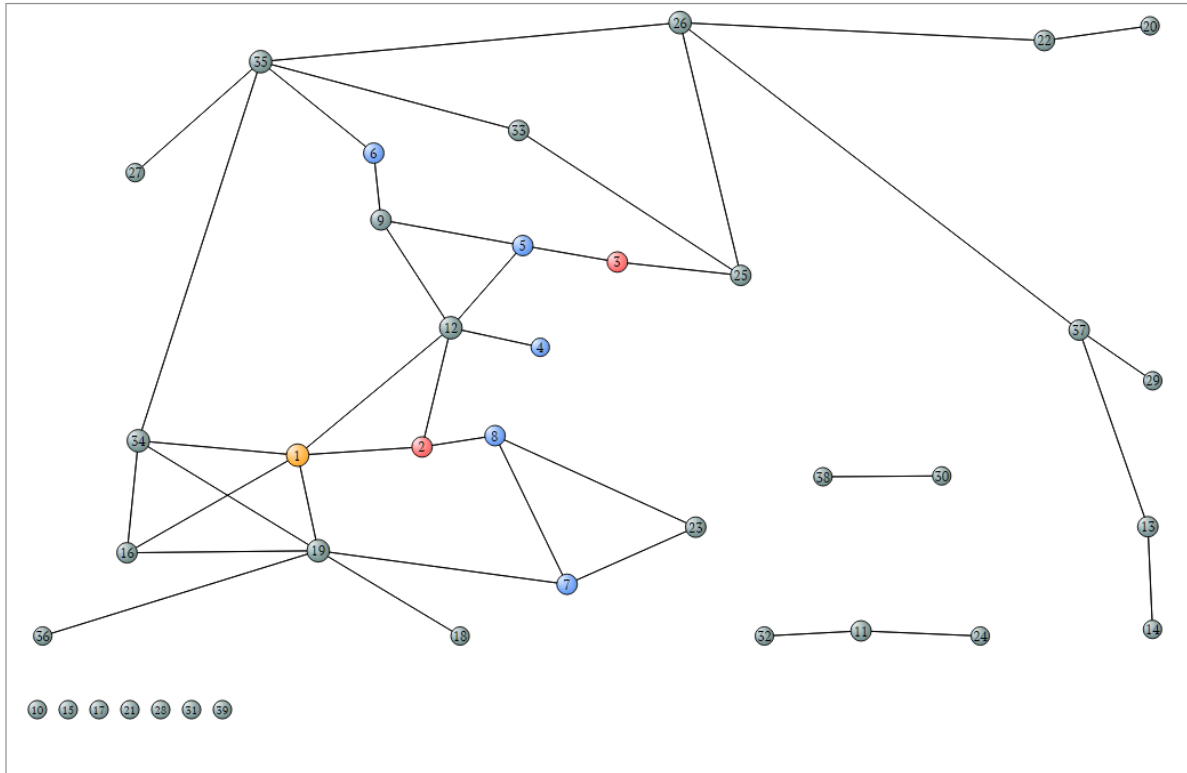
Под потенциальными профессиональными связями мы понимаем те, которые желательны для членов организации и которые могут быть реализованы при соответствующих условиях (актуальные задачи, расписание, наличие времени).

В данном разделе анализируются те статистические характеристики школ, которые были получены в результате обработки ответов на вопросы:

С4. Кого из коллег Вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы для решения какой-либо проблемы в области преподавания и воспитания?

С7. Как вы считаете, кого из коллег Вам было бы полезно видеть на своих уроках или занятиях?

Пример графа для той же организации. Мы видим, что в этой школе присутствует «квартет» из четырех сотрудников, включая руководителя (он обозначен на графе желтым цветом), которые друг с другом связаны взаимными связями:



Используя тот же подход к анализу данных, как и в предыдущем разделе, получаем диаграмму, на которой представлены характеристики, которые определяют качество потенциальных профессиональных связей по всей выборке школ.

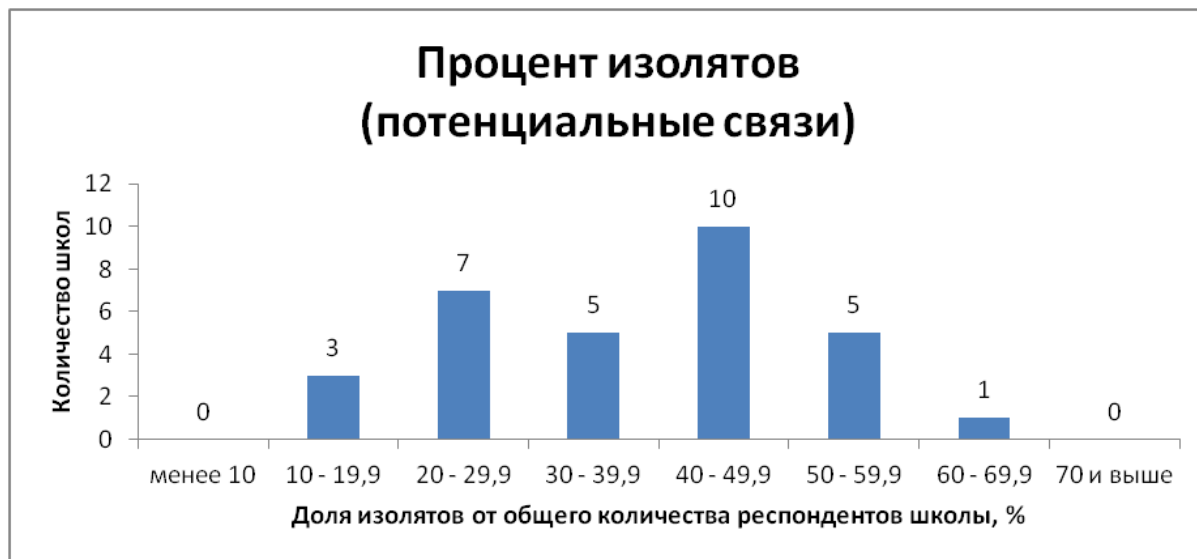


Эта диаграмма кажется не особенно информативной, если сравнивать ее с аналогичной диаграммой из предыдущего раздела, поскольку они выглядят почти идентично. На диаграмме потенциальных профессиональных связей лишь немного уменьшился столбик взаимных связей.

Такая похожесть однако не означает, что аналогичным образом ситуация выглядит при сравнении актуальных и потенциальных профессиональных связей в каждой конкретной школе. Хотя некоторые потенциальные связи могут совпадать с

актуальными, как правило руководитель школы сможет на графе потенциальных профессиональных связей обнаружить новые конфигурации и благодаря этому получить шанс помочь этим связям сформироваться, к примеру, привлекая конкретных людей в общие рабочие группы.

Рассмотрим подробнее статистические характеристики каждого из анализируемых параметров. Средние проценты изолятов по всем школам позволяют получить распределение школ по этому параметру:

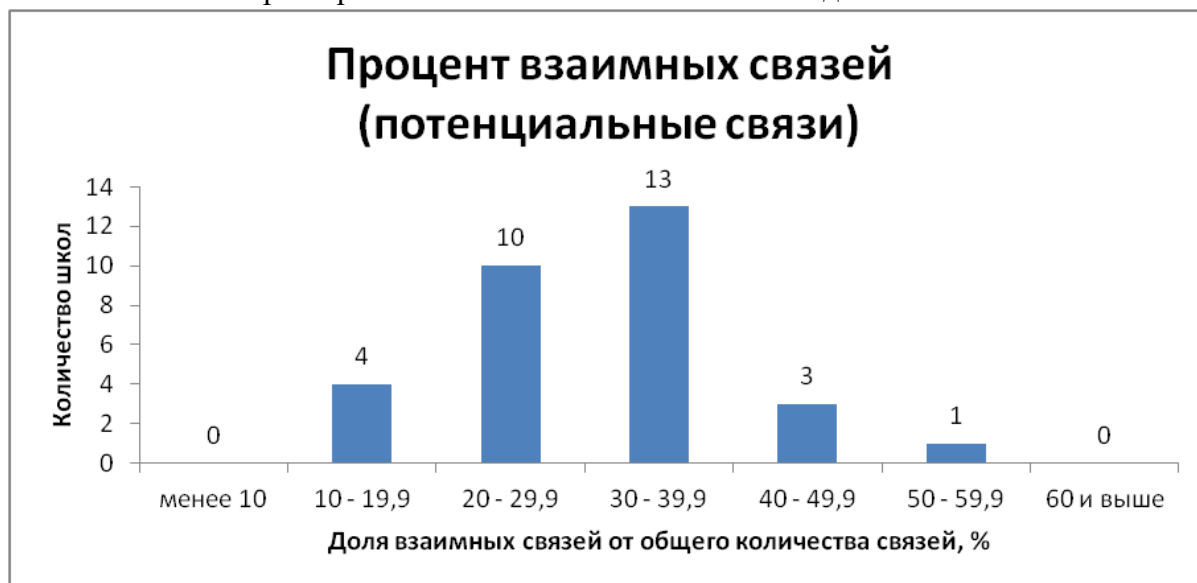


Минимальное значение - 17,9%

Максимальное значение - 63,3%

При среднем значении по школам процента изолятов, равном 39,1%, среднеквадратичное отклонение по этой выборке составляет 12,6%.

Статистические характеристики по взаимным связям выглядят так:

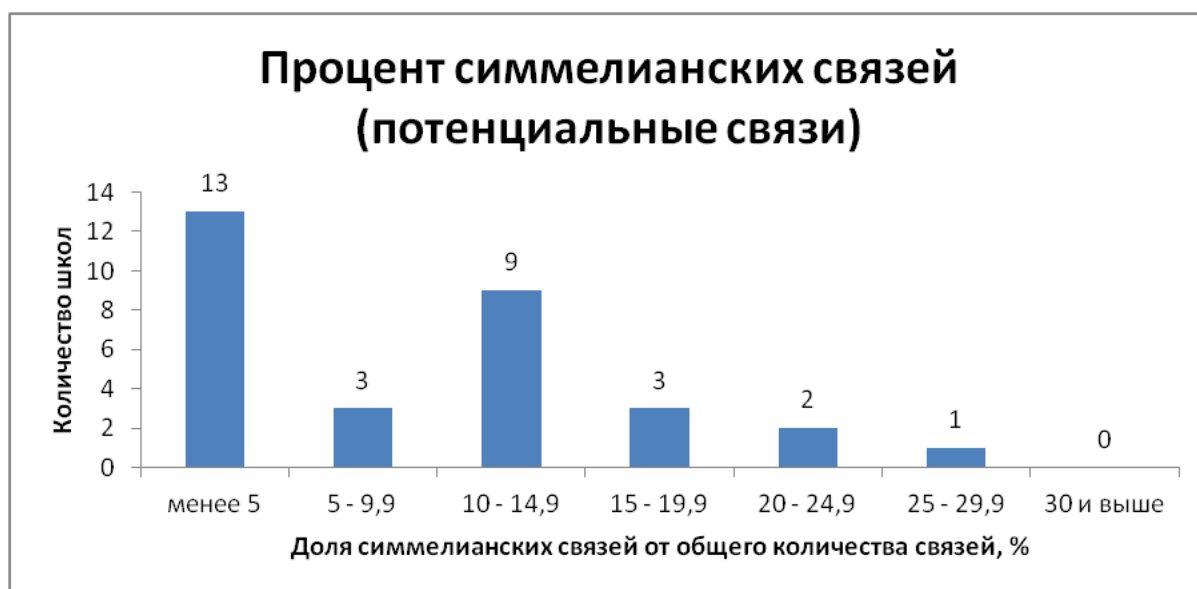


Минимальное значение - 16,7%

Максимальное значение - 50%

При среднем значении доли потенциальных взаимных связей от общего количества связей, равном 30,4%, среднеквадратичное отклонение составило 8,3%. Сравнивая это распределение с распределением актуальных взаимных связей можно увидеть, что распределение значений этого параметра стало более сбалансированным, дисперсия уменьшилась, но среднее значение доли потенциальных взаимных связей при этом уменьшилось почти совпадает с долей актуальных связей.

Симмелианские связи — это третий анализируемый параметр, и он лишь слегка улучшился:



Минимальное значение - 0%

Максимальное значение - 25%

Среднее значение доли Симмелианских связей от всех связей, которые были выявлены в ходе исследования по каждой из организаций, для потенциальных профессиональных связей составило 8,9% (для актуальных связей этот параметр был равен 8,5%), а среднеквадратичное отклонение оказалось равным 7,6%. Также, как и для актуальных связей, в 13 школах из 31 (около 40 процентов школ, проводивших исследование) доля симмелианских связей равна или близка к нулю.

## 8. Рейтинг профессионального признания

В отчетах, которые были сформированы для каждой школы по результатам проведения исследований, по каждой категории связей (актуальные, потенциальные, личные) для анализа предъявлялись не только графы, но и рейтинги признания, представляющие из себя список сотрудников школы, принимавших участие в исследовании, отсортированный по убыванию рейтинга каждого сотрудника.

Рейтинги дополняют графы. На графах мы фиксировали только взаимные связи (или их отсутствие). Рейтинги показывают некоторые односторонние связи, а именно — сколько «входящих» связей имеет каждый член организации. Иначе говоря, сколько человек в ответах на поставленные вопросы выбрали конкретно этого коллегу.

Чем выше рейтинг человека, чем больше людей его выбрало, тем больший интерес и ценность он представляет для своих коллег. Рейтинг показывает статус человека в организации, степень его признания коллегами.

Совершенно не обязательно, что человек с высоким рейтингом должен иметь много взаимных связей (на графе). Вполне возможно, что хотя его выбирают многие коллеги, у него просто не хватает времени, сил, желаний для того, чтобы давать ответную реакцию каждому.

В сводном отчете сложно анализировать рейтинги конкретных школ, контекст деятельности каждой из которых может быть уникальным и непохожим на контекст других школ. Тем не менее, зафиксируем здесь те возможности, которые получает руководитель, работая с рейтингами и, в частности, с рейтингом актуального лидерства.

Как уже упоминалось, рейтинг — это список сотрудников, содержащий информацию о фамилии, имени, отчестве, уровне должности и количестве выборов этого сотрудника его коллегами при ответе на вопросы анкеты С6 и С8. Напомним формулировки этих вопросов:

С6. Если у Вас возникают профессиональные проблемы, то с кем из коллег Вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?

С8. Назовите тех коллег, к кому по разным причинам (помощь, знакомство с чужим опытом и пр.) Вы чаще ходите на занятия в настоящее время?

При анализе рейтинга полезно одновременно смотреть и граф связей, построенный по этим же вопросам.

Для руководителя полезно увидеть позиции в рейтинге администраторов школы (свою и своих заместителей). Это нормально, если директор не находится в рейтинге на первой позиции, его функции могут не предполагать интенсивного взаимодействия со значительным числом работников школы. А вот отсутствие в верхней части рейтинга заместителей может служить для руководителя сигналом о том, что, возможно, у его заместителя существуют какие-либо проблемы во взаимодействии с сотрудниками.

Важен рейтинг и для выявления тех сотрудников организации, которые, не занимая руководящих должностей, тем не менее обладают высоким авторитетом у своих коллег. Руководитель таким образом сможет увидеть ключевых сотрудников организации, позитивная коммуникация с которыми позволит руководителю более эффективно управлять организацией.

Весьма полезна для анализа и нижняя часть рейтинга, в которой могут оказаться сотрудники, которых вообще никто не выбрал. Это могут быть молодые сотрудники, некоммуникабельные люди или работники с низким уровнем мотивации. Для повышения эффективности своей организации руководитель должен быть максимально заинтересован в том, чтобы помочь хотя бы части этих сотрудников стать более заметными и признаваемыми среди своих коллег.

Учитывая значимость информации, представленной в рейтинге, руководителям в отчетах рекомендовано воздержаться от знакомства с рейтингом всех сотрудников, а использовать полученную информацию для самостоятельного анализа или обсуждения со своим ближним кругом.

## **9. Профессиональное лидерство**

Рейтинг профессионального лидерства строится также, как и рейтинг актуального лидерства, но на основе анализа вопросов С4 и С7, которые позволяют получить информацию о потенциальных профессиональных связях. Напомним формулировки этих вопросов:



С4. Кого из коллег Вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы для решения какой-либо проблемы в области преподавания и воспитания?

С7. Как вы считаете, кого из коллег Вам было бы полезно видеть на своих уроках или занятиях?

Как уже было показано при анализе статистических характеристик графов, построенных на основе тех же данных, которые используются и для построения рейтинга, у школ, которые провели исследование, почти всегда имеется потенциал для повышения качества социального капитала в своей организации. Анализ рейтинга профессионального лидерства должен дополняться изучением графа.

При анализе важно не только выявить потенциальных лидеров, с которыми администрация школы пока не ведет сознательную работу, направленную на использование потенциала их связей для решения профессиональных задач, но и оценить особенности этого лидерства. К примеру, в рейтинге может обнаружиться сотрудник с большим количеством его выборов коллегами. Однако если найти этого сотрудника на графе, можно увидеть особенности его лидерства. Такой лидер может оказаться «звездой», т.е. окруженным коллегами, которые выбирали этого лидера, но не друг друга. Он может быть и элементом одной или даже нескольких триад, что будет говорить о его особо высоком потенциале. Но может оказаться и так, что такой сотрудник окажется среди изолятов несмотря на свою популярность среди коллег, если он сам или никого не выбрал при ответах на вопросы, или выбрал тех коллег, которые не выбирали его. В каждом из описанных примеров стратегия дальнейшей работы администрации с таким потенциальным лидером может существенно отличаться.

Полезной для анализа этого рейтинга будет и изучение потенциального рейтинга тех сотрудников, которые оказались наверху рейтинга актуальных связей, который рассматривался в предыдущем разделе. К примеру, может обнаружиться, что сотрудник, который сейчас, в актуальной структуре организации, окружен взаимными связями с другими сотрудниками организации, в рейтинге потенциальных связей находится значительно ниже. Это может свидетельствовать о том, что качество текущих, актуальных связей этого сотрудника с коллегами невысокое и эти связи носят скорее временный характер. Это - проблема, которую надо анализировать.

По итогам анализа рейтингов актуальных и потенциальных профессиональных связей перед руководством школы встанет задача фактического формирования тех профессиональных связей, у которых, благодаря результатам исследования, имеются наиболее высокие шансы не только быть созданными, но и быть достаточно крепкими.

**При этом крайне важно обратить внимание на нижнюю часть рейтинга, где присутствуют педагоги, которых никто не выбрал в качестве объекта своего профессионального интереса. Это чрезвычайно уязвимая группа. Исследования, проведенные в одном из регионов, показали, что, что все педагоги, которые сменили место работы, не имели потенциальных связей, то есть не представляли ни для кого никакого интереса. Это означает, что в том случае, если руководитель обнаруживает в своей организации таких педагогов и если он заинтересован в их сохранении, то они являются приоритетной целью с точки зрения увеличения у них социального капитала (создания устойчивых связей)**

Другая задача, которую придется решать параллельно – это коррекция тех связей, которые попали в зону риска. Ну и наконец результаты анализа могут послужить одним из оснований для перемещения кого-либо из сотрудников по карьерной лестнице.

## 10. Личные связи

Исследование социального капитала организации позволяет оценить не только качество профессиональных связей в организации, актуальных и профессиональных, но и обратить внимание на существующую в организации структуру личных взаимоотношений, которая, возможно, создаст дополнительную основу для принятия решений, связанных с развитием профессиональных взаимодействий.

Мы разделяем в анализе личные и профессиональные связи, поскольку часто они не совпадают.

Личные связи — это отношения между сотрудниками, которые складываются помимо их совместной деятельности. Это отношения уважения, взаимной симпатии, дружеские отношения или наоборот. В основе личных отношений лежат чувства и эмоции, которые люди испытывают по отношению друг к другу.

Личные связи обеспечивают сотруднику чувство защищенности и возможность получить поддержку в трудной ситуации. Также они дают возможность обсудить конфиденциальную или негативную информацию без риска ее утечки. И, наконец, именно личные связи усиливают чувство солидарности и причастности к коллективу.

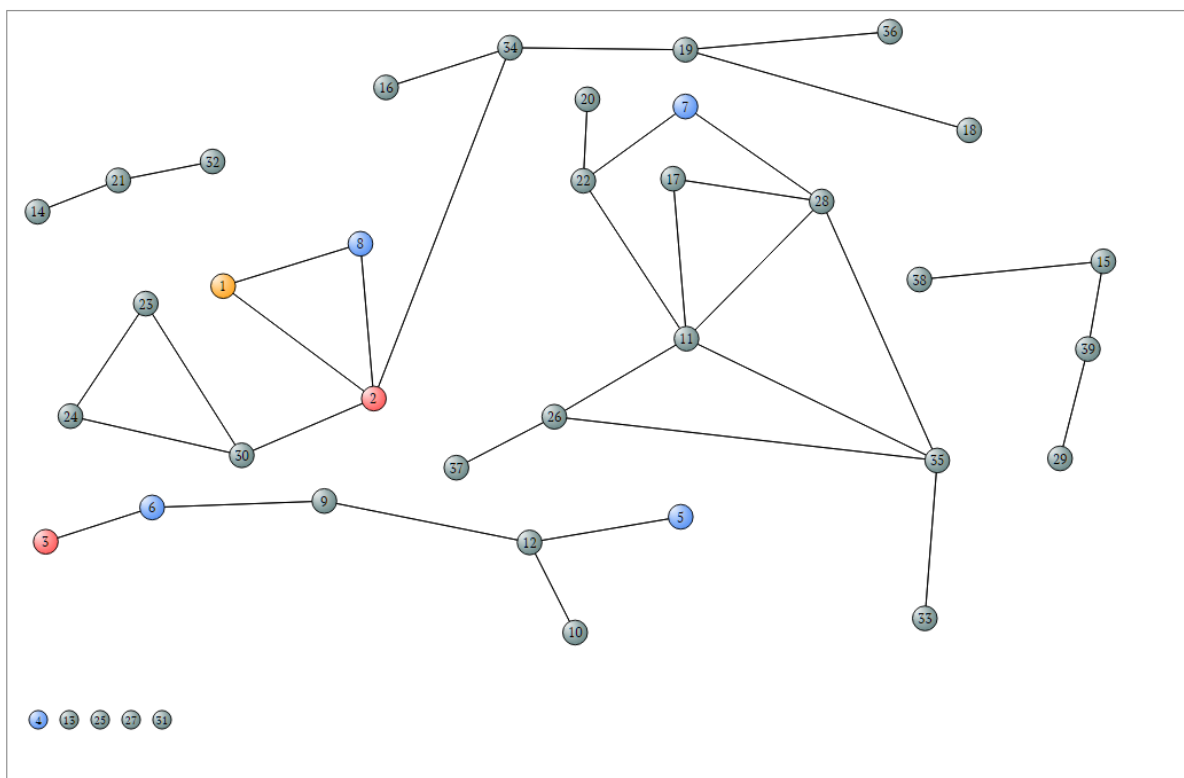
Важным при анализе данного блока является понятие «личное лидерство», под которым мы понимаем то, в какой мере член коллектива значим (следовательно, и выбираем) для других членов коллектива в контекстах, не связанных напрямую с работой.

В данном разделе анализируются те показатели школ, которые определяются ответами на вопросы анкеты С5, С9.

С5. Если у вас возникнет сложная/тяжелая жизненная ситуация и вам нужна будет помощь, к кому из коллег вы обратитесь?

С9. Кого из коллег вы хотели бы видеть на своем дне рождения?

Пример графа личных связей для той же школы:



Вот какое распределение получилось по усредненным значениям доли изолятов от общего количества респондентов для каждой школы и долей взаимных и симметрических связей от общего количества связей для каждой школы:



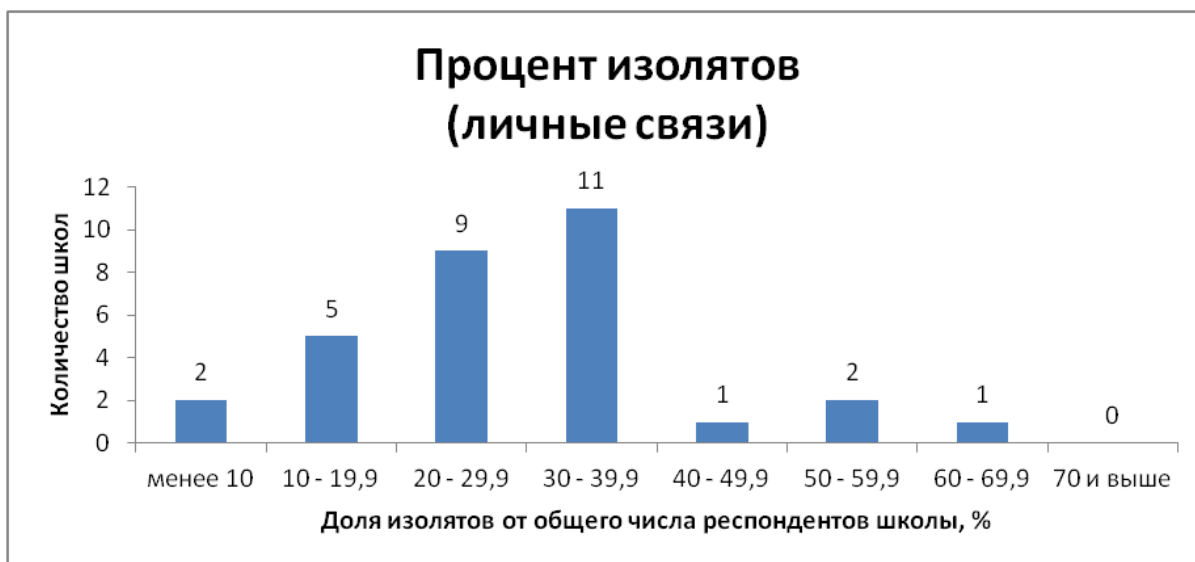
По всей видимости в школах, принявших участие в исследовании, реально не сформировано множество профессиональных связей, которые могли бы существовать, если бы руководство школ уделило внимание их формированию.

Мы видим, что сейчас 44% респондентов всех школ, которые провели исследование, не имеют устойчивых профессиональных связей, являются изолятами. Но если бы этому способствовали обстоятельства, то уже сейчас процент изолятов можно было бы попытаться снизить до 32%, строя новые профессиональные связи с учетом связей личных.

Это же подтверждается и другими параметрами, видимыми на обеих диаграммах. Доля взаимных связей, которая сейчас составляет 27%, могла бы достичь 38%, а количество симметрических связей могло бы увеличиться более чем в 2 раза с 7% до 16%.

Проанализируем статистические характеристики распределения каждого из параметров для личных связей по средним значениям каждой школы.

Распределение школ по доле изолятов среди общего количества школ показывает значительную дифференциацию школ.

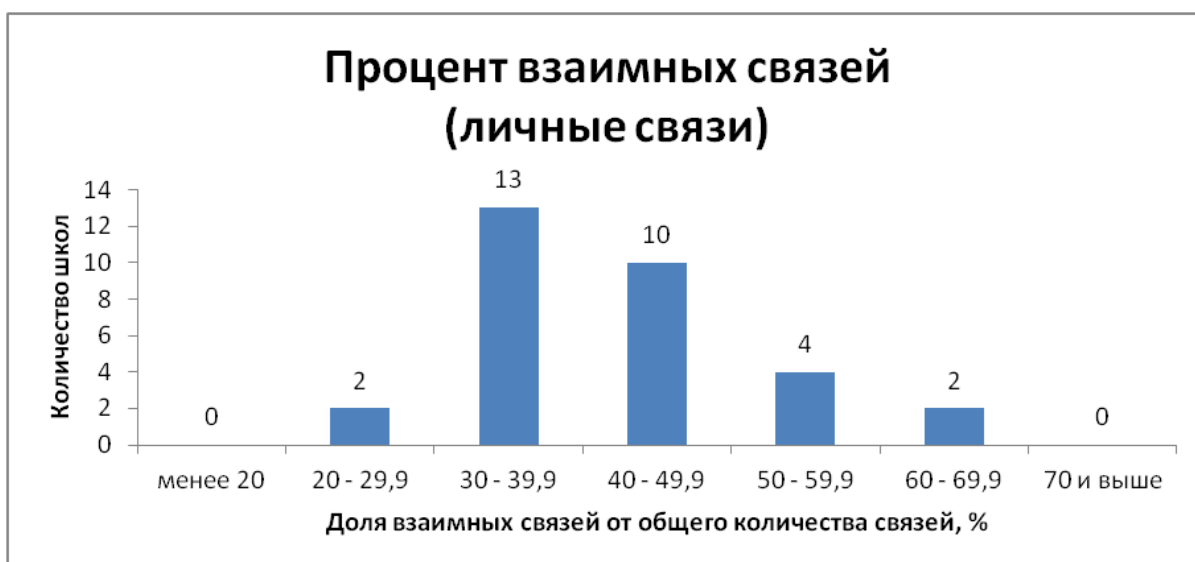


Минимальное значение - 0%

Максимальное значение - 60,3%

При среднем значении доли изолятов, равном 30%, среднеквадратичное отклонение составило 13,5%. Такая высокая дисперсия выборки определяется наличием четырех школ с низким уровнем личных взаимоотношений с одной стороны и присутствием в выборке одной школы, в которой вообще не оказалось изолятов, все сотрудники в этой школе входят как минимум в одну диаду.

Доля личных взаимных связей от общего количества связей для разных организаций тоже существенно отличается от аналогичного показателя для обоих типов профессиональных связей, рассмотренных ранее:

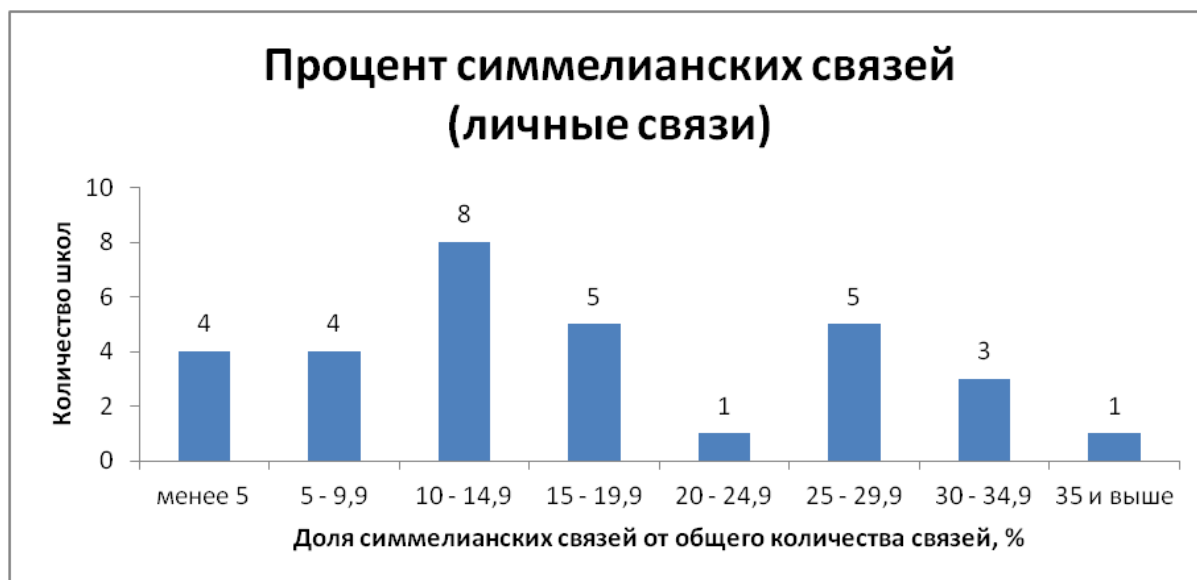


Минимальное значение - 24,1%

Максимальное значение - 66,7%

Среднее значение доли взаимных связей составило 41%, а среднеквадратичное отклонение – 10,6%.

Также серьезно размытым оказалось и распределение симметричных связей:



Минимальное значение - 0%

Максимальное значение - 36,7%

Среднее значение доли симмелианских связей составило 16,4%, а среднеквадратичное отклонение - 10,3%.

Совокупные параметры по всем респондентам всех школ, которые приняли участие в исследовании, по всем типам связей, которые были проанализированы в этом отчете, с добавлением значения нормализованной дисперсии:

| Связи                             |                    | Изолят<br>ы | Взаимн<br>ые | Симмелиански<br>е |
|-----------------------------------|--------------------|-------------|--------------|-------------------|
| Актуальные<br>профессиональные    | Минимум, %         | 7,7         | 13,3         | 0                 |
|                                   | Максимум, %        | 69,2        | 59,1         | 34,5              |
|                                   | Среднее, %         | 40,1        | 31,6         | 8,5               |
|                                   | Ср.кв. откл.,<br>% | 14,5        | 11,1         | 9,5               |
|                                   | Норм. дисп.        | 0,056       | 0,059        | 0,075             |
|                                   |                    |             |              |                   |
| Потенциальные<br>профессиональные | Минимум, %         | 17,9        | 16,7         | 0                 |
|                                   | Максимум, %        | 63,3        | 50           | 25                |
|                                   | Среднее, %         | 39,1        | 30,4         | 8,9               |
|                                   | Ср.кв. откл.,      | 12,6        | 8,3          | 7,6               |

|        |                 |       |       |       |
|--------|-----------------|-------|-------|-------|
|        | %               |       |       |       |
|        | Норм. дисп.     | 0,042 | 0,033 | 0,048 |
|        |                 |       |       |       |
| Личные | Минимум, %      | 0     | 24,1  | 0     |
|        | Максимум, %     | 60,3  | 66,7  | 36,7  |
|        | Среднее, %      | 30    | 41    | 16,4  |
|        | Ср.кв. откл., % | 13,5  | 10,6  | 10,3  |
|        | Норм. дисп.     | 0,048 | 0,053 | 0,087 |

## 11. Рейтинг личного лидерства

В отчетах, которые предоставляются руководителям организаций по окончании исследования, содержатся рейтинги личного лидерства, формируемые по аналогии с профессиональными рейтингами.

«Личное лидерство», которое раскрывается благодаря этому рейтингу и графу личных связей – это еще один источник значимой для руководителя информации, которая может лечь в основу принятия управленческих решений.

Напоминаем, что в данном разделе анализировались ответы на вопросы анкеты С5, С9.

С5. Если у вас возникнет сложная/тяжелая жизненная ситуация и вам нужна будет помощь, к кому из коллег вы обратитесь?

С9. Кого из коллег вы хотели бы видеть на своем дне рождения?

Если у организации, которая провела исследование, анализ актуальных профессиональных связей показал, что в организации наблюдается явный дефицит социального капитала, сравнение графов и рейтингов, построенных для актуальных наборов профессиональных и личных связей, с большой вероятностью может помочь выявить те личные связи, которые пока не нашли отражения в профессиональной плоскости общения сотрудников, а значит они могут лечь в основу принятия решений о совместном привлечении в рабочие группы по решению новых задач тех сотрудников, между которыми существуют взаимные личные связи.

Как в предыдущем разделе показал анализ статистических характеристик распределения основных параметров, определяющих качество социального капитала, качество личных связей в школах, проводивших исследование, существенно отличается от школы к школе. Это не хорошо и не плохо. Организации с высоким качеством личных связей могут находиться на этапе зрелости и не обладать высокой динамикой развития, хотя психологический климат может быть комфортным для большинства сотрудников. Низкий же уровень личных связей может быть характерен как для молодых организаций, так и для организаций, значительная часть сотрудников которых испытывает профессиональное выгорание или перегружена рутинной.

В этой связи в сводном отчете затруднительно проводить анализ результатов разных школ и делать на основе этого анализа какие-либо однозначные выводы. Результаты каждой школы индивидуальны и серьезно зависят от контекста, который определяется и местом расположения школы, и ее историей, и количеством обучающихся, и реальным качеством управленческих кадров. Все эти параметры находятся за пределами исследования социального капитала и так или иначе учитываются руководителями школ, проводящими исследование и принимающими их во внимание при знакомстве с отчетом и попытками интерпретации полученных результатов. Исследование показывает общую картину, а руководитель пытается проанализировать, почему эта картина в его школе именно такая.

## 12. Заключение, выводы, рекомендации

В финальной части отчета, предоставляемого каждой из организаций, а также в процессе консультаций, руководителям давались рекомендации по поводу того, как можно использовать полученные результаты для понимания ситуации в своей организации, а также предлагались советы по повышению уровня социального капитала школы. Ниже мы приводим фрагмент из реального отчета с подобными рекомендациями:

Оценивать социальный капитал можно с количественной и качественной точки зрения.

С количественной точки зрения это просто количество диад (взаимных связей), умноженное на два (ведь диада это две связи), а любые конфигурации состоят именно из диад. Если в этом отношении капитал большой (много взаимных связей), это уже хорошо, но это первый этап.

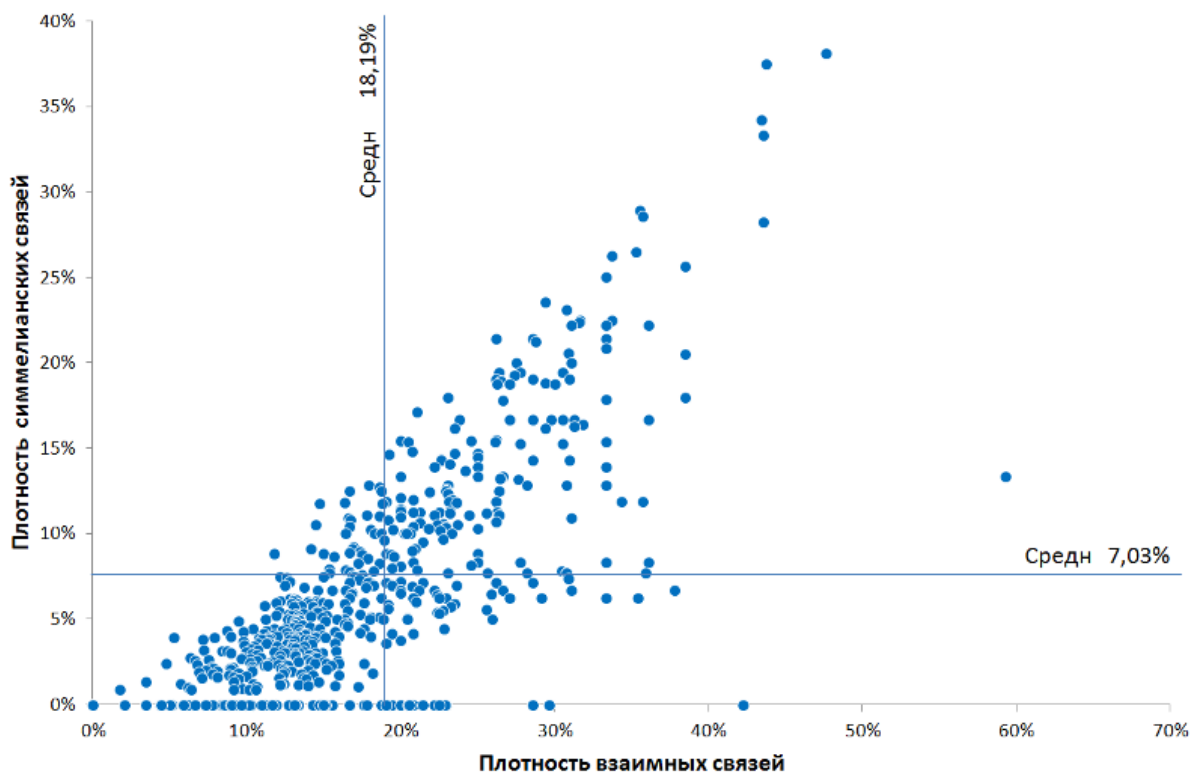
Качество социального капитала оценивается по количеству актуальных симмелианских связей. Симмелианские связи — это взаимные связи, входящие в состав триад. Чем их больше, тем он (СоцКап) качественнее (много больших, хорошо связанных групп).

Если хотите сравнить свою школу по размеру социального капитала с другими школами, в которых другое количество учителей, то целесообразно использовать понятие «плотность взаимных связей». Также аналогичным образом вводим понятие «плотности симмелианских связей». Эти величины не зависят от количества педагогов в школе. Чтобы не загружать Вас формулами вычислений, мы подсчитали плотность связей в вашей организации:

Плотность взаимных связей — X%

Плотность симмелианских связей — Y%

Сами по себе эти числа мало, что говорят. Чтобы дать оценку этим значениям, нам представляется целесообразным дать вам возможность сравнить их с другими образовательными организациями. На рисунке представлено распределение более 1000 школ по двум параметрам: по горизонтальной оси — плотность взаимных связей (количество социального капитала), по вертикальной оси — плотность симмелианских связей (качество социального капитала).



Вне зависимости от того, удовлетворены ли Вы результатами или нет, следует иметь в виду, что это просто точка отсчета (если Вы конечно собираетесь заниматься этим в дальнейшем). По нашим данным, социальный капитал российских школ относительно невелик, всем есть куда двигаться.

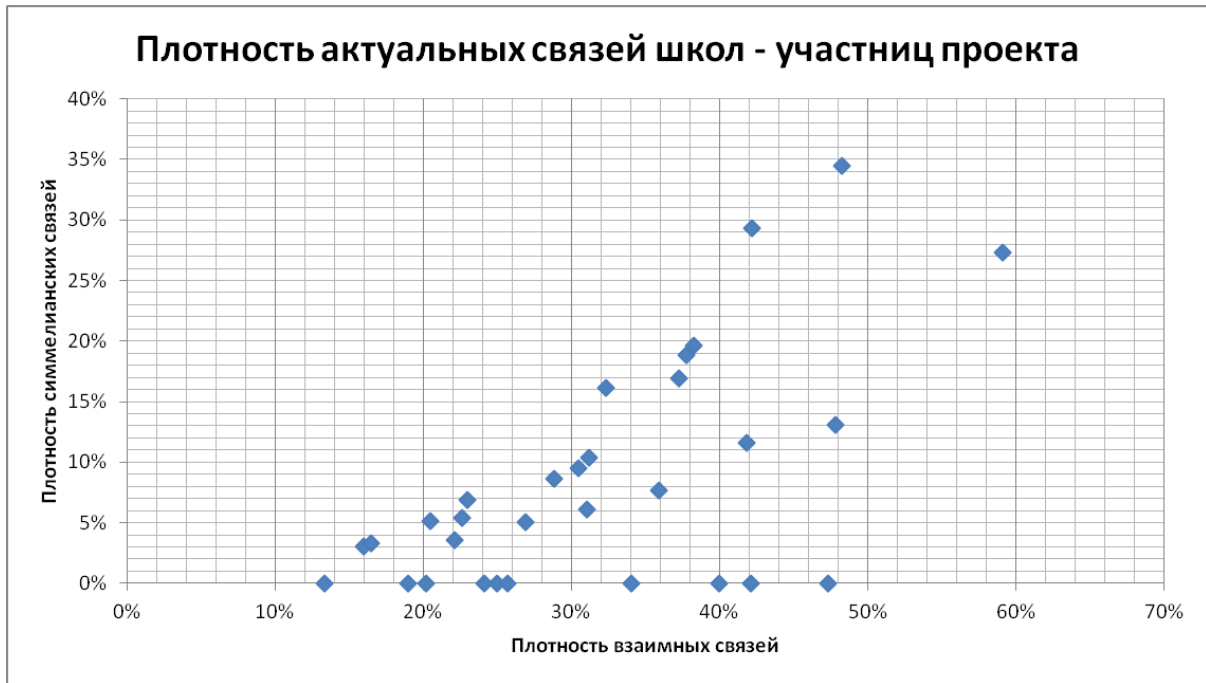
Ещё. Полученные в отчёте рейтинги профессионального и личного лидерства отражают реальный статус человека в Вашей организации. Знание этого может весьма пригодиться, в том числе и при проектировании дальнейших действий.

Следует принимать во внимание, что, как и всякое исследование, основанное на опросе, это отнюдь не претендует на то, чтобы поставить окончательный «диагноз». Объективность полученных данных сильно зависит от условий, в которых они были получены (насколько тревожны были отвечающие, как они были проинструктированы и т.д.)  
(конец фрагмента отчета)

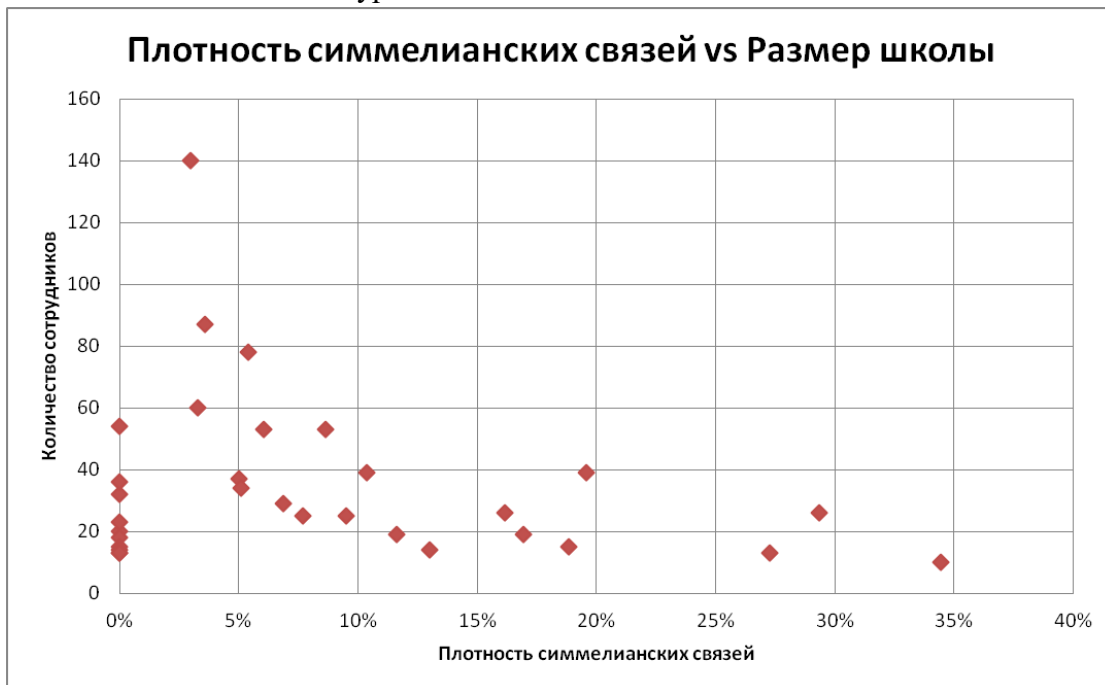
Поскольку при проведении исследования уровня социального капитала в 31 школе Ленинградской области были получены конкретные результаты, мы можем сравнить эти школы с помощью аналогичного графика.

Вот каким получилась диаграмма плотности актуальных профессиональных связей, построенная для школ, принявших участие в исследовании:





Фактически те школы, точки которых на диаграмме оказались правее и выше, обладают более высоким уровнем социального капитала.



Еще одна диаграмма поможет понять некорректность сравнения школ разного размера. На представленной диаграмме видно, что конкретно для тех школ, которые принимали участие в этом исследовании, плотность симмелианских связей не превышала 9 процентов, если количество сотрудников в них было более 40. В то же время в небольших организациях встречаются как школы со значительной плотностью симмелианских связей, школы со сформированными триадами, так и школы, в которых таких связей нет вовсе.

Как уже отмечалось в предыдущих частях сводного отчета, исследование социального капитала позволяет не только измерить то, что есть, но и выявить потенциал для развития социального капитала организации. После проведения исследования руководитель, который стремится к росту своей организации, может обнаружить те ресурсы человеческого капитала, которые в организации есть, но пока не используются.

Это можно делать, стараясь формировать группы сотрудников для решения новых задач, появляющихся в школе, отбирая в них тех работников, которые тяготеют к взаимодействию друг с другом.

**Издательская фирма «Сентябрь» предлагает школам и свои решения, внедрение которых может помочь школам в повышении уровня социального капитала.**

**Одним из таких решений является проект «Кураторская методика».**

**Выводы и рекомендации:**

1. В целом, исследование фиксирует невысокий уровень профессионального доверия, а следовательно невысокий уровень социального капитала школ, что может быть существенным препятствием для их развития. **Рекомендации:** учитывая что развитие человеческого капитала ОУ тесно связано с развитием социального капитала и учитывая высокую корреляцию уровня СК с показателями успешности школы разработать соответствующие критерии развития СК и учитывать их в процедурах рейтингования школ.  
При этом, результаты позволяют судить о том, что некоторые ОУ имеют весьма высокий уровень социального капитала с точки зрения его количественных и качественных характеристик. **Рекомендации:** ознакомиться с практикой организации сотрудничества в успешных школах с целью его возможного масштабирования
2. Фиксируется недостаточное фокусирование управленческих команд на уроке как ключевом в процессе образования. **Рекомендации:** усилить фокусирование управленческих команд на ключевом процессе - уроке. Методические проблемы (чему учить?) вполне успешно могут быть реализованы внешними организациями (СПК и пр.), педагогические проблемы (как учить, чтобы учились все?) в основном могут быть решены только за счет внутриорганизационного обучения. Это требует, в том числе, и изменения организационной структуры школы.
3. Наблюдается несовпадение графов личных и профессиональных связей, что говорит о том, что усилия по созданию в организации теплого климата (увеличение количества личных связей) далеко не всегда приводит к увеличению связей профессиональных.
4. Следует отметить высокий уровень удовлетворенности педагогов существующим положением. Этот результат имеет двойственный характер поскольку с одной стороны это снижает уровень конфликтности, но с другой гарантирует высокое сопротивление при попытке реализовать существенные изменения. **Рекомендации:** обучить управленческие команды методам преодоления сопротивления.