На правах рукописи

003450101

00345010 1 Темрюков Юрий Юрьевич

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Специальность 13 00 01 -общая педагогика, история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук

2 1 ОПТ 2008

Москва 2008

Работа выполнена на кафедре управления развитием школы

факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки

работников образования в ГОУ ВПО «Московский педагогический

государственный университет»

Научный руководитель:

доктор педагогических наук, доцент Литвиненко Элеонора Владимировна

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук

Агапов Игорь Геннадьевич

Ведущая организация:

кандидат педагогических наук, доцент Алферова Лолита Васильевна

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Череповецкий государственный университет»

Защита состоится 18 ноября 2008 года в часов на заседании

диссертационного совета Д 212154 11 при Московском педагогическом государственном университете по адресу 103015, Москва, Малый Сухаревский переулок, д 6

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского педагогического государственного университета по адресу 119992, Москва, ул Малая Пироговская, д 1

Автореферат разослан « Л S »

2008 г

Ученый секретарь диссертационного совета

Плешаков В А

з

Общая характеристика работы

Актуальность исследования. В новых социально-экономических условиях традиционная командно-административная система управления становится неэффективной Практика требует новых подходов к организации управленческой деятельности, а наука не предоставляет достаточной теоретической базы и инструментария разрешения возникающих проблем. Многие исследователи, занимающиеся проблемами социального управления, связывают возможности успешных преобразований в организации через создание условий, улучшающих результативность труда, благоприятно влияющих на отношения между сотрудниками (А И Агеев, В Г Афанасьев, А К Гастев, М В Грачев, К.Камерон, А В Карпов, Р Куин, С.А Липатов, В И Михеев, Э Мэйо, А А Пригожий, Г Саймон, К М Ушаков, А П Шахова, Э Шейн и др)

Образовательные учреждения на современном этапе своего развития вынуждены решать общие для всех организаций противоречия между необходимостью обеспечения адаптации общеобразовательной школы к внешней конкурентной среде и недостаточной сформированностью управленческих навыков у руководителей образовательных учреждений в условиях рыночной экономики и демографического кризиса, между новым содержанием организационного управления (коллегиальность, делегирование полномочий, демократизация, формирование у сотрудников оптимальной мотивационной структуры и ключевых организационных ценностей) и старыми административно-бюрократическими методами руководства (авторитарность и консерватизм), между необходимостью гибко реагировать на психолого-педагогические ситуации и недостаточной сформированностью системы оптимизации взаимодействия участников образовательного процесса Разрешение данных противоречий мы видим в развитии потенциала управленческой команды и педагогического коллектива, в осуществлении организационных изменений, связанных с переосмыслением миссии и функции школы, профессиональных ценностей, образовательных целей и задач с учетом изменений, которые происходят в новой России Учитывая эти противоречия, мы выбрали тему данного исследования, проблема которого сформулирована следующим образом- каковы сущность и механизмы процесса создания системы формирования и развития организационной культуры в общеобразовательном учреждении Решение данной проблемы является целью нашего исследования

Объект исследования: организационная культура общеобразовательной школы

Предметом исследования является процесс разработки и реализации управленческой технологии формирования и развития организационной культуры

В основу исследования положена гипотеза о том, что организационная культура внутришкольного управления будет более эффективна, если.

4

• выявлены сущность, функции, механизмы формирования и качественного изменения культуры организации как внутреннего ресурса развития образовательного учреждения,

• определены и реализованы формы и методы повышения профессиональной квалификации, компетентности администрации и педагогических работников школы по проблемам исследования,

• выявлены управленческие и педагогические условия эффективного формирования и развития организационной культуры внутришкольного управления,

• создан критериально-оценочный аппарат, отслеживающий процессы формирования и развития организационной культуры

В соответствии с целью и гипотезой определены следующие задачи исследования

1. Обобщить и систематизировать предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями теоретико-методологические подходы к исследованию организационной культуры с целью выявления основных характеристик, параметров и критериев организационной культуры

2 Обосновать значимость культуры организации внутришкольного управления в повышении профессиональной компетентности администрации и педагогических работников школы, разработать механизмы качественного изменения организационной культуры образовательного учреждения,

3 Осуществить опытно-экспериментальную проверку эффективности предлагаемой управленческой технологии формирования культуры организации и механизмов её реализации в практической деятельности.

4. Разработать научно-методические рекомендации по результатам исследования для внедрения в практику работы образовательных учреждений с целью обеспечения необходимых условий для формирования и развития организационной культуры участников образовательного процесса

Методологической основой исследования являются общенаучные принципы исторического, сравнительного, процессного, деятельностного и системного подходов к изучению организационной культуры как сложноорганизованного и многоаспектної о явления современной социальной и экономической действительности Принципы системности (Б Г Ананьев, Б Л Ломов, А В Петровский, В А Сластенин), развития (Л С.Выготский), положения о роли личностных факторов, определяющие восприятие субъектами реальности и отношение к ней (А Н Леонтьев, В Н Мясищев), влияние направленности и отношений личности на карьерный рост (А К Маркова, Е Г Молл, Н.С.Пряжпиков), представлений, ценностей и социальных установок личности (Д А Леонтьев, У Томас) Частью методического обеспечения стали общие основы социального управления (Г М Андреева, В А Богданов, К Я Вазина, Н Ф Талызина, Э Г Юдин), философские и культурологические основы управления образованием (А.Г.Асмолов, В Д Шадриков), психологические основы управления персоналом (В С Агеев, Г.Айзенк, А.В.Карпов, А К.Маркова, В И Михеев)

5

Теоретические основы базировались на положениях о сущности структуры личности и факторах ее развития (А Н Леонтьев, А В Мудрик, К.Роджерс, С А Рубинштейн), о саморазвитии личности (Б Г Ананьев, В В Смолин), об эффективности, оптимальности, активности процесса управления образовательным учреждением (Т.М Давыденко, Ю.А Конаржевский, Э В Литвиненко, М.М.Поташник, П И Третьяков, Т.ШЛамова)

Методы исследования теоретический анализ педагогической, психологической, философской и методической литературы по теме исследования, контент-анализ информационных источников, анкетирование, интервью и наблюдение, констатирующий и формирующий эксперименты; качественный и количественный анализ результатов исследования

Опытно-экспериментальная база исследования, общеобразовательные шгллм W..M, ело 1ПП7 тлі mi ^^ял і-ггм п« ючі ют^чдпг иПл^ч

Этапы исследования

На первом этапе (2000-2002гг) изучалась теоретическая литература, проводился ее анализ с целью выявления состояния разработанности проблемы с позиций философии, управления и организации, психологии и педагогики Теоретическое осмысление проблемы, ее актуальности, разработка понятийного аппарата, определение наиболее оптимальных направлений формирования и развития организационной культуры для обеспечения успешности преобразований в школе Определение теоретической и эмпирической базы для экспериментальной разработки проблемы Выявлялись теоретико-методологические предпосылки, определялись формулировка темы, объект, предмет, гипотеза, цели и задачи исследования

На втором этапе (2003-2005гг) организовано проведение констатирующего и формирующего экспериментов с целью проверки гипотезы. Осуществлялась диагностика и проблемно-ориентированный анализ организационной культуры, выявление условий, влияющих на ее развитие и изменение в соответствии со стратегией школьных преобразований. Научно обоснована управленческая технология оценки уровня сформированности организационной культуры и механизма ее реализации в практической деятельности в условиях образовательного учреждения Разработаны концептуальные положения, механизмы и модели качественного изменения организационной культуры образовательного учреждения

На третьем этапе (2006-2008гг.) осуществлялась опытно-экспериментальная проверка эффективности управленческой технологии оценки уровня сформированности организационной культуры и механизмов ее реализации в практической деятельности Проводились диагностика и анализ изменений существующей организационной культуры, определялись параметры предпочтительной организационной культуры Результаты исследований обработаны и оформлены в диссертационной работе

Подготовлены научно-методические рекомендации по внедрению в практику работы образовательных учреждений управленческой технологии, обеспечивающей создание условий для развития организационной культуры участников образовательного процесса

6

Научная новизна исследования заключается в обобщении общетеоретических разработок в области социологии управления общеобразовательными учреждениями и организационной культуры

- выделены сущностные и функциональные элементы в структуре

организационной культуры,

- разработана модель формирования управленческих, организационных изменений, направленных на повышение трудовой мотивации и обеспечение личностного и организационного развития,

- определены управленческие и педагогические условия, при которых организационная культура становится одним из основополагающих факторов развития образовательного учреждения,

- уточнена структурно-функциональная модель организационной

культуры школы;

выявлены условия эффективного формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления

Теоретическая значимость исследования. Диссертационное исследование способствует приращению научного знания в области теории и методологии организационной культуры образовательного учреждения, восполняет некоторые пробелы в исследовании рассматриваемого явления

Значимость работы заключается в том, что

- теоретический и методологический материалы, переосмысленные и

переработанные в процессе исследовательской деятельности, могут быть

использованы для обоснования актуальности поиска новых проблем как в

области концепции организационной культуры, так и в отдельных ее

направлениях (в частности менеджмента),

материалы диссертационного исследования конкретизируют теоретические основы развития организационной культуры в условиях общеобразовательной школы и рассматривают механизмы ее изменений в соответствии с задачами реформирования системы образования на современном этапе развития нашего общества

В области теории уточнен категорийный аппарат и разработана концепция, позволяющая интегрировать положения теории организационной культуры в целостную систему научных знаний о принципах и методах управления трудовым коллективом с учетом особенностей мотивационнои структуры и ценностных ориентации работников образовательных учреждений в современных условиях

В области методологии обоснованы и разработаны принципы и подходы к исследованию проблем организационной культуры с учетом их взаимосвязи и взаимовлияния; разработана методология и методика исследования мотивационнои структуры персонала, удовлетворенности работников условиями труда

В области практики разработанные методики применялись при проведении исследований, полученные на их основании выводы использовались при разработке направлений совершенствования системы

7

управления педагогическими коллективами образовательных учреждений ЗАО г Москвы

Практическая значимость исследования: предлагаемые

методологические и методические подходы к решению проблемы формирования и развития организационной культуры доведены до практических рекомендаций по построению системы управления персоналом, реализация которой в общеобразовательных школах г Москвы подтвердила обоснованность выдвинутых автором основных положений и принципов

В результате проведенного исследования

• разработан теоретический, методологический, дидактический

материалы, необходимые комментарии к нему, которые эффективно

использовались в практике управленческой деятельности, в системе повышения

КБиЛИшПКиЦгігі L/y £vvju»-v4,\*i іСЛСК її ЇІСД&і ОГЇЇЧ£ч^ї\ЇЇХ puwTIiKiKuB СириЗОВи.ТСЛЬКЫХ

учреждений;

• разработана управленческая технология, обеспечивающая создание условий для развития организационной культуры участников образовательного процесса, которая апробирована и может быть рекомендована к внедрению в систему управления образовательными учреждениями,

• модифицированы и апробированы инструменты диагностики и оценки организационной культуры образовательного учреждения

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается

- опорой на теоретические положения, изложенные в философской,

психолого-педагогической, научно-методической литературе, относящейся к

теме исследования,

экспериментальной работой, проведенной в соответствии с требованиями организационно-педагогического эксперимента,

- использованием комплекса методов исследования, отвечающих цели,

гипотезе и задачам, сформулированным автором,

- опытно-экспериментальным подтверждением предположений и

выводов,

- статистической обработкой и качественным анализом полученных данных,

- репрезентативностью выборки и воспроизводимостью результатов исследования

Основные положения, выносимые на защиту:

• Организационная культура в системе внутришкольного управления является инструментом формирования и развития норм, ценностей, убеждений участников образовательного процесса в соответствии с миссией, целями и задачами образовательного учреждения

• Применение управленческой технологии формирования организационной культуры представляет собой совокупность методологических, дидактических и организационно-методических процедур подбора, моделирования и применения необходимого инструментария, в результате чего происходят

8

качественные изменения, совершенствование системы внутришкольного управления.

• Эффективность управления формированием и развитием организационной культуры в системе внутришкольного управления обеспечивается системой последовательных действий

- диагностика, анализ и оценка организационных управленческих установок в отношении участников образовательного процесса,

- сбор объективных данных (психолого-педагогическая диагностика, оценка и самооценка, результаты опросов и анкетирования участников образовательного процесса),

- обобщение и объективизация информации о степени сформированное™

организационной культуры в форме характеристики,

- разработка рекомендаций для администрации и педагогических работников,

- коррекция установок в отношении участников образовательного процесса,

- совместная деятельность руководства школы и педагогического коллектива, направленная на повышение профессионализма и компетентности работников школы по вопросам организационной культуры

Апробация и внедрение результатов исследования.

Основные и промежуточные результаты диссертационного исследования нашли отражение в докладах, статьях и получили одобрение Научно-практи¬ческая конференция в г. Пскове (2001 г), Международная научно-практическая конференция в г Минске (2004г.), 9-я Международная научно-практическая конференция в г Тамбове (2005 г), Межрегиональная научно-практическая кон¬ференция в г Смоленске (2005г), 2-я Международная научно-практическая конференция в г Москве на базе МЭСИ (2006г), Научно-практическая конфе¬ренция в г Москве на базе МПГУ (2007г), Научно-практический семинар в г. Москве в ЗАО (2007г.); Окружной презентационный форум экспериментальной и инновационной деятельности - ЗАО г Москвы (2007г), Общегородской форум по итогам работы в составе ГЭП в г Москве (2007г), Международные и региональные научно-практические конференции в г. Москве на базе МПГУ, МЭСИ, АТиСО, МФЮА (2003-2007гг), Участие в семинарских и лекционных занятиях по проблеме исследования со слушателями факультета повышения квалификации МИОО в г Москве (2005-2008гг), Благодарственное письмо за активную работу и высокие результаты как участнику городской экспериментальной площадки по теме «Формирование организационной культуры управленческой команды школы» (Городской экспертный совет по экспериментальной и инновационной деятельности Департамента образования города Москвы, Научно-исследовательский институт инновационных стратегий развития общего образования, 2007г), Научная сессия в г Москве на базе МПГУ (2008г), Практико-ориентированная конференция на базе МИРЭА (2008г).

По теме диссертационного исследования опубликовано 9 печатных работ общим объемом 1,9 п л

9

Струїсгура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, содержащего 193 литературных источника, 16 приложений, иллюстрирована 16 таблицами, 20 схемами, 5 рисунками

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность выбора темы диссертационного исследования, обозначена проблема, сформулированы цель, объект, предмет, определены задачи, гипотеза, методология и методы, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования, сформулированы основные положения, выносимые на защиту

В первой главе «Тенденции развития теории и практики организационной культуры» рассмотрены теоретические и методологические основы изучения организационной культуры, подходы к пониманию сущности исследуемой проблемы на основе ее освещения в научной литературе (В Г Асеев, Ч Барнард, А К Гастев, У Деминг, А Л Журавлев, Ю Д Красовский, Э Мэйо, Л А Петровская, Г Саймон, А П Шахова), уточняются основные понятия и термины, используемые в качестве категориального аппарата

Впервые понятие «организационная культура» было введено А К Гастевым в 20-е гг XX в, который вкладывал в него управленческий смысл и определял ее как «культуру производительности работников, являющуюся предпосылкой их трудовой культуры». Через несколько лет Э.Мэйо, осмысливая итоги экспериментов, проведенных под его руководством в Western Electric, убедился в том, что наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают влияние нормы и ценности, психологические и физические факторы В 20-х гг. XX в. в нашей стране (В М Бехтерев), а в 30-х гг за рубежом (немецкий ученый Е Лоренц) экспериментально подтвердили, что труд сотрудника, работающего индивидуально, на 35-40% ниже, чем труд тех, кто работает в группе Теоретическое и концептуальное осмысление поняіия культуры организации обозначено в 30-х гг в работах Ч Барнарда и Г.Саймона, которые в понятии «организационная мораль» предвосхитили основные черты понятия «организационная культура». В 1949-1950 гг в Японии на примере целого ряда предприятий группа американских специалистов доказала высочайшую эффективность философии «менеджмента сотрудничества», концептуальные основы которой были разработаны У Демингом

В процессе изучения трудового поведения возник термин «организационное поведение». Впервые понятие «организационное поведение» стал применять американский психолог Ф Ротлисбергер (50-е годы XX в), изучая организации Системная разработка понятия «организационное поведение» началась с 1970-х годов в США Ф Лютенсом (1976г)

В конце 1960-х годов в США ДХемптон и Х.Трайс публикуют ряд трудов, в которых рассматривают принятые в организациях различные традиции, обряды, ритуалы То есть учёные начинают выявлять и оценивать значение внешних признаков организационной культуры.

10

В начале 80-х годов исследованиях ТДила, У.Оучи, ТПитерса, РУотермена на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной идеологией, что резко повысило интерес к проблеме организационной культуры. Постановка проблемы организационной культуры и ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дил и Аллан Кеннеди создали концепцию организационной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие Основоположником нового подхода к культуре организации считается ТПарсонс Он рассматривает культуру организации как дисциплину, действующую на стыке теории управления, социологии и психологии Однако Т Парсонс предложил хоть и точную, но достаточно сложную теорию, поэтому

плпітіїаа г>алпг«пг>ттоііаітію ттлтп fttu тт т»т тттта птітіїч т» ітпттотіа ОП v т»/чтті"\*іг» т«чж т»

Э Шайна «Организационная культура и лидерство». Э.Шайн смог совместить в своей работе теорию и практику, предложил свою методику исследования, которая обратила на себя внимание управленцев и на сегодняшний день является классической

Комплексные исследования и разработки моделей поведения работников

в отечественной истории начались в 70-80-х гг XX в В 1970-1980-х гг стали

развиваться тренинговые формы обучения хозяйственных руководителей

(Л А Петровская), игровые способы обучающего консультирования,

организационно-деятельностные (В С Дудченко, С Н Железко,

Г П Щедровицкий), ансамблевые (Ю.Д Красовский) Уже на рубеже 70-80-х гг XX в возникло противоречие между новым содержанием организационного

руководства. Наиболее значительным научно-практическим исследованием 1980-х гг. является комплексное изучение форм организации труда (В Г Асеев, А Л Журавлев, А П Шахова, Е В Шорохов), которое было выполнено исследовательской группой в рамках проекта Института психологии АН СССР Именно в этом исследовании впервые был раскрыт мотивационный потенциал в совместной деятельности работников В результате проведенных исследований В.Г Асеев и В Г Шахова пришли к заключению, что мотивы являются откликами на требования руководителя и оказываются личностно-значимыми в сознании работников лишь в том случае, если они согласуются с преобладающими мотивами значимой для них деятельности До 1990 года понятие «организационная культура» упоминается лишь в отдельных работах отечественных ученых, при этом достаточно широко рассматривалась ее проблематика, особое внимание уделялось вопросам совершенствования культуры производства, социально-психологического климата в коллективе Н П Аникеева, С.Г.Вершлавский, А К Гастев, В И Михеев, Л А Петровская, Р X Шакуров С 1990 года по настоящее время ряд российских исследователей внесли значительный вклад в развитие теории организационной культуры За последние 15-20 лет разрозненные идеи, теории и модели были собраны воедино под достаточно емким и универсальным понятием «организационная культура» Обоснование феномена организационной культуры, возможности

11

существования ценностей в структуре деятельности организации, анализ понятийного аппарата, концепции, общие взгляды на содержание организационной культуры представлены в работах А В Карпова, Л Л Максименко, К М Ушакова, Э X Шейна, В С Щербина Актуальные вопросы, связанные с исследованием отдельных проблем управления организационной культурой, влияния культуры на организационную эффективность, нашли свое отражение в научных трудах В Д Козлова, Ю.Д Красовского, О А Родина, В А Спивака, Т И Шамовой и Т М Давыденко

Большой вклад в формирование содержательного подхода к исследованию проблем трудовой мотивации внесли зарубежные ученые К.Альдерфер, Ф Герцберг, К Левин, А Маслоу и др Развитие содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации привело к рассмотрению в

V9UPPTDP HiTrVTMQOO ТТ«7ТТГ»1ЭГЧ1.1 ПЯОТЯ ГТЧІЛГТТІ TJ«TT/-»T»OTTO/^irYlV ГГЛТТЧлЛіТЛл-ттті ТІт^ттотт n

J.\*bb\*wvi.uv \* M.V \*.A\*\*-lVA-l lp^V1,V" ^»«АЛ^\*\*А\*ЛАЧ/%/1.Ж\* 1WW1UUV JWUflrt 11U L^WUllVV 1 Vfl J\_f 14J і ЦД 1>

формирование и развитие процессуального подхода к исследованию трудовой мотивации внесли С.Адамс, Д Баррет, И А Васильев, Е П Ильин, С Б Каверин, Г Латхэм, В.Г Леонтьев, Э Лоулер, Э Толмен, Р Френкин и др Развитие процессуального подхода к исследованию мотивации позволило значительно обогатить представление о ней благодаря введению дополнительно к потребностям множества других факторов, оказывающих влияние на трудовую активность и на формы трудового поведения способности человека, его ожидания, цели, удовлетворенность результатами труда, осознание своей роли в процессе трудовой деятельности

Исследования, проведенные в конце XX, начале XXI веков, показали, что система мотивов труда в России, несмотря на ее достаточную устойчивость, претерпела структурные изменения в сторону усиления роли материальных ценностей и ослабления духовных Поэтому сегодня все более явно заявляет о себе необходимость формирования такой системы трудовой мотивации, которая бы способствовала сбалансированному развитию как базовых, экономических потребностей личности, так и высших социальных потребностей

Труды перечисленных ученых имеют большое теоретическое и практическое значение, но во многих из них недостаточно освящены вопросы, связанные с разработкой реальных механизмов управления организационной культурой и практически отсутствуют работы, посвященные формированию, развитию и управлению организационной культурой образовательного учреждения

Рассмотрение теоретических и методологических подходов к исследованию содержания организационной культуры позволило сделать следующие выводы, представляющиеся важными с позиций поставленных в диссертационной работе целей

- анализ научных подходов к исследованию содержания организационной культуры показал, что наиболее часто используемым инструментом таких исследований являются классификации, позволяющие составить представление об основных типах организационной культуры, проявляющихся в современных учреждениях;

12

- предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями

классификации организационной культуры позволили выявить широкий круг

характеристик для выделения ее типов (к таковым относятся, например,

особенности взаимодействия организации с внешним окружением, ее

принадлежность к различным сферам деятельности, преобладающий в

организации стиль управления и характер взаимоотношений сотрудников)

Данные классификации типов организационной культуры дают обширный материал для исследования её содержания. Однако многие из них не отличаются четкостью классификационных признаков, а используемые для выделения типов культуры параметры требуют уточнения, дополнения и систематизации Такая систематизация, по мнению автора, позволит создать более четкую методическую основу для решения ключевой и наиболее сложной задачи, стоящей перед исследователями организационной культуры — задачи проведения диагностических измерений- какие параметры и факторы организационной культуры должны быть выявлены и оценены в ходе исследования для более полного и объективного ее описания в условиях общеобразовательной школы

Организационная культура представляет собой инструмент социального воздействия на сотрудников, является важнейшим фактором коллективной мотивации к труду, именно она выступает главным средством гармонизации интересов работников и организации в целом Более детальный анализ характера взаимосвязей трудовой мотивации и организационной культуры приводит к необходимости обращения к такой научной категории, как трудовое поведение При изучении любого аспекта, связанного с использованием человеческих ресурсов в организации, исследователь имеет дело с трудовым поведением, с необходимостью целенаправленного управления поведением персонала Системный анализ трудового поведения позволил сформулировать следующие основные положения, имеющие определяющее методологическое значение

- трудовое поведение всегда целенаправленно, мотивировано и

ценностно-ориентировано,

- трудовое поведение следует рассматривать как систему, являющуюся

частью другой, более сложной - системы трудовой деятельности,

трудовое поведение, являясь сложной системой, должно рассматриваться с учетом мотивационной и ценностно-нормативной составляющих, отражающих побудительные и ценностно-регулирующие аспекты, присущие как субъекту, так и объекту управления;

- удовлетворенность (неудовлетворенность) работников условиями и

результатами труда, являясь важнейшим психологическим результатом

трудовой деятельности, выступает в роли обратной связи в системе трудового

поведения, свидетельствует о целесообразности (нецелесообразности)

затрачиваемых усилий

Разработанный подход к формированию системы управления персоналом с учетом мотивационных и культурологических аспектов трудового поведения

13

позволил научно обосновать основные условия его успешного функционирования

- в системе управления персоналом ведущая роль отводится формам и методам трудовой мотивации,

- данная система дифференцирована относительно групп работников, имеющих различия в мотивационной структуре;

- система мотивациошюго управления персоналом обеспечивает

согласование интересов и ценностей отдельных работников, рабочих групп и

организации в целом,

- данная система предусматривает в качестве важнейшей составляющей

организационную культуру, роль которой состоит в развитии коллективной

мотивации и формировании образцов трудового поведения, соответствующих

организационным ценностям

Следует учитывать, что воздействие организационной культуры на трудовую мотивацию имеет характер ценностно-нормативного регулирования трудового поведения посредством закрепления в организации, привития сотрудникам наиболее значимых ценностных ориентации

Во второй главе «Технология управления формированием и развитием организационной культуры в общеобразовательной школе» рассмотрены сущностные характеристики предлагаемой управленческой технологии, показан алгоритм и результаты опытно-экспериментальной проверки данной технологии, представлены разработанные методики и инструментарий количественной и качественной оценки организационной культуры, систематизированы методические рекомендации по их использованию

Ключевое значение при проведении исследования организационной культуры имеют вопросы ее измерений В качестве объектов измерения, при проведении анализа культуры организации, выступают- тип культуры, мотивация, взаимоотношения сотрудников, удовлетворенность условиями труда, стиль руководства На основании результатов проведенных исследований выявлено, что в основном большинству работников образовательных учреждений присущ умеренный коллективизм, в выборе ситуаций они предпочитают работу, содержащую четкие и понятные инструкции по ее выполнению, то есть с умеренной степенью риска Для них характерна краткосрочная ориентация во времени, при установлении связей с другими людьми работники руководствуются в первую очередь личным расположением к ним, а полезность данных связей для них вторична Уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда свидетельствует о том, насколько применяемые в учреждении методы управления и провозглашаемые ценности соответствуют мотивам трудовой деятельности и ценностным ориентациям работников

Для достижения эффективных результатов в процессе формирования и развития организационной культуры необходимо осуществить ряд последовательных операций.

1-ый этап - оценка профессиональной компетентности сотрудников, в том числе профессиональных и ценностных установок педагогических

14

работников образовательного учреждения в отношении организационной культуры

2-й этап - сбор объективных данных о состоянии организационной культуры, что позволяет отслеживать динамику их изменения, оказывать целенаправленное воздействие на развитие культуры организации.

Процедура диагностики текущего состояния организационной культуры позволяет выявить направления её изменения, наиболее актуальные для данного образовательного учреждения В зависимости от того, в какой мере в эту деятельность включались педагогические работники школы, росло понимание происходящих внутри коллектива явлений и процессов, причин успешности и неудач в жизнедеятельности организации

Диагностика осуществляется через ряд последовательных

опгячичя[THfiHHD-vnnaRnpjiuec'wf ПРЙСТВЧЙ

- создание группы для проведения диагностики и оценки текущего

состояния организационной культуры школы;

- проведение диагностики и оценки текущего состояния организационной культуры, определение составляющих предпочитаемой культуры образовательного учреждения,

- анализ различий в нынешней и в предполагаемой (прогнозируемой) идеальной организационной культуре

В процессе проведения экспериментальной деятельности выявлены условия формирования организационной культуры образовательного учреждения, разработан диагностический минимум для ее формирования, развития и оценки.

Существуют пагпичные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию

Набор переменных может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия, организация - внешняя среда, группа -группа; индивид - организация При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) проводятся измерения эффективности их функционирования, взаимодействия с точки зрения интересов организации и личности

Проведенные нами исследования трудовой мотивации и организационной культуры позволили сформулировать основополагающие принципы, которые положены в основу формирования механизмов управления персоналом образовательных учреждений с учетом выявленных особенностей мотивационной структуры и ценностных ориентации педагогических работников

- принцип соответствия применяемых видов трудовой мотивации особенностям ценностных ориентации и культурных стереотипов поведения работников в данной организации;

- принцип удовлетворения высших потребностей (социальных и потребностей самоактуализации) в условиях, когда возможности высокой оплаты труда в системе образования ограничены, именно удовлетворение высших потребностей позволяет задействовать существенные резервы активизации человеческого фактора,

15

- принцип нахождения оптимального баланса между положительной

(позитивной) и отрицательной (негагивной) мотивацией в результате

проведенных исследований выявлено, что положительное мотивационное

управление является более эффективным, но в то же время 18% работников

указывают на то, что они стараются исполнять свои обязанности качественнее

из-за страха перед наказанием (наиболее негативный с нашей точки зрения

вариант - это отсутствие как положительной, так и отрицательной мотивации),

- принцип обеспечения необходимого баланса между индивидуальной и

коллективной мотивацией к труду

Проведенный анализ особенностей трудового поведения (индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, отношения между сотрудниками, организация управленческой и педагогической деятельности) позволил систематизировать

ГТГЧОП/^ТОПТТ£»ЧТТД ҐЛ СТОНШГЛЛООГ)!/ HIATIIDQIIIinUUlTV 1Ж JT\ Г Л Z.T\Tf\ JTT TV О^ГТЛІ/ТЛП Г>

UUV^V LMIMIVIUIV \s 1/^Ulll'lVVW/Ull X1l\S mUU^JlVllUUlil Ж A HJ (Ills к J puw4a UVHVUtVU и

управлении педагогическим коллективом, подойти к данной проблеме с точки зрения научно обоснованных позиций к выбору видов и инструментов трудовой мотивации и формированию организационной культуры

В процессе проводимых исследований выяснилось, что осознание общих для всех членов группы мотивов трудовой деятельности возможно лишь в том случае, если существует общая цель, разделяемая подавляющим большинством педагогического коллектива, привлекательная для каждого работника, превращая отдельных сотрудников в коллективный субъект деятельности

Одной из целей исследования является разработка научно-методических рекомендаций по результатам экспериментальной деятельности для последующего внедрения в практику работы образовательных учреждений ^ппавленческой технологии обеспечивающей создание ютовий для целенаправленного формирования и развития организационной культуры Итогом работы в этом направлении является перевод образовательного процесса, образовательной среды, то есть всей образовательной системы школы на качественно новый уровень через повышение профессионализма и компетентности (в том числе по вопросам организационной культуры) управленческой команды и педагогических работников Развитие организационной культуры участников образовательного процесса обеспечивает совершенствование таких се" компонентов как\*

- формирование и развитие единого информационного пространства (с использованием возможностей информационных технологий), которое обеспечило оптимальность, согласованность и эффективность взаимодействия участников образовательного процесса,

- создание условий для творческой деятельности и профессионального роста педагогических работников через курсы повышения квалификации, через участие в экспериментальной и инновационной деятельности,

- совершенствование системы поощрения результативно и творчески работающих сотрудников

Организационная сущность управления проявляется в грамотном выстраивании управленческих отношений, которые характеризуются

16

формализованными и персонализированными отношениями сотрудников на различных уровнях (руководитель-подчиненный, сотрудник-сотрудник) Формализованные управленческие отношения

- автократические (работники подчиняются силе и воле руководителя),

- технократические (работники подчиняются производственному

процессу),

- бюрократические (работники подчиняются организационному порядку) Персонализированные управленческие отношения.

- демократические (руководитель учитывает мнение работников),

- гуманистические (руководитель уважает человеческое достоинство работников, проявляет о них заботу),

- инновационные (руководитель предоставляет работникам свободу творчества организует внедрение инновационных предложений и участие в экспериментальной деятельности)

Показателем организационной культуры внутришколъного управления является конечный результат определение и реализация миссии образовательного учреждения, основных базовых ценностей, формирование и развитие значимых для коллектива норм, правил, традиций, символов и символики. Оценка работы руководителя и управленческой команды определяется итогами (результатами) их совместной деятельности

В заключении сформулированы основные выводы, обобщены результаты исследования, произведена оценка полноты решения поставленных задач, определены направления дальнейших исследований

Результаты диссертационного исследования помогают управленческой команде образовательного учреждения подробно познакомиться с теоретическими материалами отечественных и зарубежных ученых, работы которых раскрывают эволюцию развития и основные характеристики организационной культуры Материалы исследований предоставляют достаточно обширные и разнообразные варианты применения теоретических знаний на практике, механизмов формирования и развития организационной культуры, результатом чего являются повышение профессиональной компетентности и трудовой мотивации педагогических работников

Современное внутришкольное управление требует новых подходов к различным системам субъект-субъектных отношений Успешно развиваются и процветают те организации, в которых сформирован сплоченный коллектив, где каждый заинтересован в общем успехе, так как от каждого зависят имидж, материальное благополучие как учреждения, так и самого сотрудника, Одним из направлений решения этой проблемы является осознанное формирование и развитие организационной культуры через формирование ее заданных параметров (критериев)

В процессе изучения проблемы мы обратили внимание на наличие определенного противоречия, заключающегося в том, что существуют требования к организации системы внутришкольного управления, к развитию организационной культуры и неразработанностью данных проблем в теории и практике

17

Управление культурой организации является достаточно длительным процессом, который предусматривает систематическое выяснение того, во что верят и что ценят в данной организации, постоянное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, через ответы на данные вопросы, обеспечение наиболее оптимального планирования управленческой деятельности

Предложенные ниже рекомендации, обеспечивают повышение эффективности управления организационной культурой в организации

\* Необходимо обращать особое внимание на нематериальные, внешне не

воспринимаемые аспекты организационного окружения Глубоко

укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут

требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления

Важно осторожно относиться к прєдлолєниям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур

\* Выяснить и постараться понять наиболее значимые и важные организационные символы, принимаемые большинством сотрудников

\* Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации

\* Периодически вводить организационные традиции, обычаи, обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры

Успешность и конкурентоспособность организации являются результатом взаимодействия всех участников образовательного процесса, объединенных общими целями, которые реальны, понятны каждому сотруднику и отражают основной характер управленческой и педагогической деятельности

Организационная культура подвержена изменениям под воздействием внешней и внутренней среды Школа может находиться на стадии формирования организационной культуры, в этом случае необходимо следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля Если организационная культура уже сложилась, необходимо ее сохранять, поддерживать и развивать Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок

Внутри организации существуют группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих локальных «субкультур», сосуществующих как мирно, так и враждебно Руководителю образовательного учреждения необходимо постоянно контролировать ситуацию и создавать условия для того, чтобы доминировала культура, декларируемая орг анизацией. При этом важно систематически отслеживать степень расхождения между декларируемыми и реально «работающими» ценностями для принятия наиболее оптимальных управленческих решений

Организационная культура - важнейшая составляющая успешности образовательного учреждения, эффективный инструмент, позволяющий мобилизовать педагогический коллектив на достижение общих целей, стимулировать инициативу, обеспечить взаимопонимание между сотрудниками

18

Практический опыт показывает, что силовое насаждение организационной культуры не является эффективным Происходящие в организации изменения должны быть понятны педагогическому коллективу и адекватны реальности, с которой сотрудники имеет дело. Формирование действенной организационно культуры — это процесс, который должен быть спланированным, целенаправленным (организованным), контролируемым, мотивированным, с участием максимального количества сотрудников

Обобщая данные диссертационного исследования можно заключить, что формирование организационной культуры является длительным и сложным процессом, для реализации которого необходимо следовать определенному алгоритму (последовательности) управленческих действий

- определение миссии, идеологии и философии образовательного

j -і г-. J

- определение основных базовых ценностей,

- формулировка стандартов поведения сотрудников (с учётом базовых

ценностей),

- выделение и описание норм, правил, традиций, символики, отражающих

вышеперечисленные составляющие организационной культуры

Схема 1 Управленческая технология формирования и развития организационной культуры образовательного учреждения

Определение миссии школы, стратегии, основных целей и ценностей, приоритетов, принципов, подходов, норм и желаемых образцов поведения

Изучение сложившейся организационно!? культуры, определение степени ей

СООТВеТСТБпЯ рЗЗраиОТаКНОн СТраТЄГиц.

развития школы

Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление желаемых ценностей и образцов поведения

Целенаправленное воздействие 4¾ организационную культуру с целью формирования и развития установок, способствующих реализации ' Оценка успешности и эффективности воздействия на организационную культуру участников образовательного процесса, внесение необходимых корректив

В процессе формирования и развития организационной культуры мы выделяем три направления деятельности руководителя и управленческой команды образовательного учреждения, управление персоналом (руководитель-подчиненный), управление коммуникациями (взаимодействия между сотрудниками школы), управление образовательным учреждением (взаимодействие участников образовательного процесса) Именно в этих направлениях деятельности больше всего проявляется культура организации, то есть через действия и взаимодействие участников образовательного процесса проявляется культура или обнаруживается ее недостаток Изменить культуру организации - значит изменить стереотипы поведения, профессиональные и коммуникативные знания и умения сотрудников школы Если управленческая команда и сотрудники школы освобождаются от неэффективных и мешающих стереотипов мышления и поведения, которые в значительной степени тормозят

19

развитие организации, если они овладевают основами управленческих знаний и умений, то в этом случае складывается рефлексивная организационная культура, обеспечивающая решение целого комплекса проблем, стоящих перед образовательным учреждением

Констатирующий эксперимент преследовал решение следующих задач выявление текущего состояния организационной культуры, установление взаимосвязи доминирующего типа культуры с характером преобразований в школе, определение механизмов изменения культуры, как фактора и конечного результата школьных преобразований

Для определения доминирующих типов культур мы опирались на модель К Ханди, в которой выделяют четыре типа: ролевая - культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ornaHH4eKHvK) обтт1епг\*иняты1чи памкнми или должностными ИНСТРУКЦИЯМИ ЇЇ только ему присущую роль, организационная культура «ордена» - культура бесспорного лидера - руководителя организации, «командная» организационная культура- культура, при которой устремления и помыслы каждого направлены на выполнение одной определенной задачи, стоящей перед организацией, организационная культура индивидуальности - культура предпочтения независимости и автономности в работе учителя, где главным критерием являются личные достижения

В ходе констатирующего эксперимента, который был проведен в 9 школах Западного административного округа города Москвы с участием 215 человек, мы получили данные о том, что все четыре типа культуры (К Ханди) имеют место в образовательных учреждениях При этом в 8-ми школах доминирует ролевая куньтура, в 1-ой - культура власти Культуры, ориентированные на деятельность и индивидуальность имеют незначительную степень выраженности В исследуемых образовательных учреждениях явное большинство сотрудников считают предпочтительной культуру деятельности («командную культуру»), стремятся к «командному» типу организационной культуры, хотят творчески работать в команде единомышленников, видя в администрации партнеров, а не только «руководящий и контролирующий орган»

В ходе формирующего эксперимента была решена задача по проверке обоснования эффективности использования в изменении культуры школы таких механизмов как

1 Создание обучающей системы, направленной на осмысление новых базовых представлений и ценностных ориентации, изменение педагогического мышления в соответствии с новой образовательной парадигмой

2 Введение в практику педагогической деятельности современных образовательных технологий обучения и воспитания, направленных на демократизацию и гуманизацию взаимоотношений и взаимодействия учителя и учащихся, на изменение моделей профессионального поведения.

3. Организация интенсивного межличностного и профессионального

взаимодействия педагогов в творческих группах, направленного на усиление

20

элементов командной (управленческой) культуры, ориентированной на совместную творческую деятельность

Обучение работников проводилось в форме тренингов, семинаров, конференций, круглых столов Систематические анкетирования помогали отслеживать происходящие изменения в культуре организации в целом и на личностном уровне сотрудников в частности

В процессе проведения исследований мы пришли к заключению о том, что предпринимаемые усилия по изменению культуры организации оказываются эффективными лишь в случае, если не будут упущены такие важные принципы как

- создание позитивного эмоционального фона для происходящих

перемен,

- создание обшественной поддержки изменений через вовлечение в них

авторитетных и конструктивных сотрудников;

- построение системы контроля и учета результатов, поддержание уверенности управленческой команды и педагогов в том, что цели достижимы,

- предоставление оптимального количества информации участникам образовательного процесса для обеспечения регулярной обратной связи о ходе изменений, информировании об успехах,

- реализация вещественных и символических изменений организационной культуры, формирование новой ментальносте,

- фокусирование внимания на инновационных процессах, готовность к изменениям, если это будет необходимо для дальнейшего развития образовательного учреждения

На основании материалов исследования мы пришли к определению, что организационная культура - это

- явное, видимое в артефактах культуры организации (символика,

оформление школы, внешний вид сотрудников и учащихся) и неявное,

невидимое неформальное "осознание" организации (образ мыслей,

управленческая культура, идеология управления, стили руководства и решения

руководителями проблем), которые определяют политику организации по

отношению к сотрудникам школы, к учащимся и к их родителям,

- набор поддерживаемых организацией наиболее важных идей, взглядов,

основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм,

верований и ожиданий, которые принимаются большинством сотрудников,

задают людям ориентиры в их деятельности, определяют способы объединения

и согласованность управленческого звена, структурных подразделений и

отдельных работников

Организационная культура существует в любом учреждении независимо от его размеров, сферы деятельности и определяется совокупностью идеологии, философии, принципов, норм, ценностей, правил, стилей общения На организационную культуру оказывает значительное влияние внешняя среда (государство, социум, в том числе родители учащихся, экономическая и политическая ситуация в стране) и внутренние факторы

21

В процессе работы над диссертационным исследованием мы выделили наиболее значимые факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

- общность интересов, разделяемых большинством сотрудников школы

(с целью их выявления необходимо вести постоянную работу с персоналом,

проводить опросы, тренинги и т п.),

адекватность выбранной стратегии (цели образовательного учреждения не должны противоречить принятой организационной культуре);

адаптивность культуры организации (ее способность быть катализатором изменений, от этого зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе), ценности характеризующие адаптивность культуры — это доверие, взаимодействие (согрудничество), предприимчивость, креативность (творческая деятельность), применение инноваций

Для того, чтобы обеспечивать качественное функционирование и развитие образовательного учреждения, гибко реагировать на меняющиеся психолого-педагогические ситуации, руководитель современной школы должен сам владеть знаниями, умениями и навыками оказания сотрудникам профессиональной помощи и поддержки, грамотно используя современные методы оперативного и эффективного управления, обладать необходимым профессионализмом, компетентностью, инициативностью, мобильностью, самостоятельностью, а также формировать эти качества у своих заместителей и работников школы.

В процессе исследования мы пришли к заключению, что организационная культура представляет соиой механизм воспроизведения социального опыта, который помогает участникам образовательного процесса выбирать наиболее оптимальные направления решения проблем с учетом сложившейся среды, традиций, норм, правил и ценностей, сохраняя и развивая единство и целостность школьного сообщества

Результатами работы по теме исследования являются:

- сформированные база теоретических данных и понятийный аппарат по теме исследования, обеспечивающие взаимодействие педагогического коллектива в едином информационном пространстве;

- отобранные и апробированные методики формирования, развития и оценки организационной культуры,

- разработанные методические рекомендации по формированию и

развитию организационной культуры, обеспечивающие тиражирование

достигнутых результатов исследования,

- ряд школ, в том числе и ГОУ СОШ № 1933, приняли участие в национальном проекте «Образование» (разработаны Программы развития образовательных учреждений на 2005-2010 гг),

- разработана управленческая технология формирования и развития организационной культуры. Предлагаемая схема представляет управленческую технологию структурно:

22

■'Убщие ' ^частные

Концепция

Цели

Формирование и развитие организационной культуры Схема 2

н

Организация

Содержание

Технологический процесс

В процессе работы над темой исследования

- значительно повысились эффективность и качество взаимодействия

управленческой команды и педагогического коллектива школы, готовность

сотрудников к инновационным процессам и к творческой деятельности,

- в образовательных учреждениях, принимавших участие в эксперименте,

внимательнее стали относиться к внешним проявлениям (артефактам)

организационной культуры - образцам поведения, внешнему виду сотрудников

и учащихся, состоянию территории, лозунгов, стендов, способам

коммуникации, а также к нематериальным аспектам культуры организации -

определению миссии школы, норм, правил, базовых ценностей, убеждений,

разделяемых большинством сотрудников образовательного учреждения, а в

результате общий язык, терминология, ритуалы способствуют более

эффективному взаимодействию педагогических работников друг с другом.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы руководителями образовательных учреждений для систематизации своих знаний в области управления оріанизационной культурой, для принятия наиболее оптимальных управленческих решений, а также при создании эффективной модели организации Для каждого типа организационной культуры характерны свои ключевые компетенции, ценности, типы лидеров, особенности поведения во внешней и внутренней среде.

Ключевые компетенции организационной культуры Схема 3

Общественные (профессиональные)

идеалы, нормы,

ценности, которые

усваиваются

личностью

/м

Активность

(деятельность),

в процессе которой

происходит их

предметное

воплощение

Предметно воплощенные

ценности становятся

основой для

формулирования новых

общественных

(профессион альных)

идеалов

При формировании и усилении желаемого типа организационной культуры руководителю необходимо предпринимать конкретные шаги при принятии решений, которые будут соответствовать нормам, правилам,

23

ценностям и принципам, принимаемым большинством сотрудников образовательного учреждения, что является основой успешного формирования данной культуры и развития ключевых компетенций у администрации и педагогических работников школы

В списке литературы представлен перечень источников, которые были изучены в процессе подготовки диссертационного материала и реализации исследовательской деятельности

В приложениях представлены материалы исследования Дальнейшую перспективу исследований мы видим в усовершенствовании инструментария диагностики организационной культуры, в разработке научно-методических рекомендаций по результатам экспериментальной деятельности, в вовлечении в процесс развития культуры организации всего коллектива образовательного учреждения, что обеспечит более эффективное формирование единого информационного пространства школы, согласованность взаимодействия участников образовательного процесса, создание условий для творческой деятельности и профессионального роста педагогов через участие в экспериментальной и инновационной деятельности

Основные результаты диссертационного исследования отражены в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях по перечню ВАК'

1. Темрюков Ю Ю Формирование и развитие организационной культуры в общеобразовательной школе// Преподаватель XXI век. - 2008. - № 2. - С. 33-38 - (0,25 п.л.)

а также в следующих публикациях автора

2 Темрюков ЮЮ Профилактика неуспешности в обучении// Мониторинг

развития общеобразовательных систем как условие оперативного управления

качеством образования Сб матер межрегиональной научно-практич конф

Ч 2 - Москва - Смоленск СОИУУ, 2005 - С 76-79 - (0,15 п л)

3 Темрюков Ю.Ю. Формирование организационной культуры

образовательного учреждения// Развитие профессиональной компетенции

участников образовательного процесса как ведущее условие обеспечения

качества образования Сб матер IX Международ научно-практич конф -

Москва-Тамбов ТОИПКРО, 2005 - С 118-121 - (0,2 п л)

4 Темрюков ЮЮ Управление педагогическим коллективом пути

взаимодействия// Проблемы и перспективы развития профессиональной

компетентности организаторов образования- Сб. матер. Международ научно-

практич конф -М МПГУ,2006 -С 487-491-(0,2п.л)

5. Темрюков Ю.Ю. Профильное обучение в условиях общеобразовательной школы// Развитие системы профильного обучения в России и за рубежом\* Сб матер 2 Международ научно-практич конфер по профиль-ному обучению -М МЭСИ,2006-С 105-109-(0,2 п л)

24

6 Темрюков Ю Ю Здоровьесберегающие технологии в общеобразовательной

школе// Управление развитием здоровьесберегающей среды в школе на

ресурсной основе Сб матер научной сессии ФПК и ППРО МПГУ (25 января

2007г) - М Изд-во ООО «УЦ «Перспектива», 2007 - С 195-198 - (0,15 п.л.)

7 Темрюков Ю Ю. Организация профильного обучения в условиях

общеобразовательного учреждения на основе взаимодействия с вузами//

Практико-ориентированная конференция по вопросам преемственности

среднего полного общего и высшего образования Сб. матер конференции -

М.: МИРЭА, 2008 - С 45-50 - (0,25 п.л)

8. Темрюков Ю Ю Как мы формировали организационную культуру управленческой команды// Научно-методический журнал для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы» - 2008 — № 2 -С 19-23-(0,25пл)

9 Темрюков Ю Ю. Становление и развитие системы профильного обучения в условиях общеобразовательной школы// Реализация непрерывного образования в системе школа-колледж-вуз Сб докладов и выступл по матер научно-практич. конфер - М . ВЗФЭИ, 2008 - С 88-94 - (0,25 п л)

J^z^pA

Подп кпеч 02 10 2008 Объем 1.25 п л. Заказ № 118 ТирЮОэкз

Типография МІМ У