

УДК 316.354

Ш.Е. Джаманбалаева*, М. Маульшариф, Г.А. Абдирайымова

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

*E-mail: Sholpan.Jamanbalayeva@kaznu.kz

Оценка деятельности преподавателя коллегами в структуре диагностики корпоративной культуры университета

Изучение феномена корпоративной культуры стало практической необходимостью для эффективного управления учреждениями высшего образования. Корпоративная культура выступает одним из инструментов достижения вузом высокой конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

В данной статье представлен опыт проведения анкетирования «Преподаватель глазами коллег» в Казахском национальном университете имени аль-Фараби. В качестве методологической основы оценки деятельности преподавателей взят метод «360 градусов». Данный метод предполагает оценку сотрудника со всех сторон – руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка. В статье описаны результаты исследования, полученные при оценке профессиональных и личностных качеств преподавателей их коллегами и руководителями. При составлении анкеты нами учитывались учебный, методический, научный, общественный и этико-психологический аспекты деятельности преподавателя. Главной трудностью анализа полученных данных на первом этапе исследования оказалась субъективность оценки, на которую повлияли предвзятость коллег или личные особенности оцениваемого. В то же время такая методика, безусловно, служит инструментом саморазвития преподавателя или предметом совместного с его руководителем анализа.

Ключевые слова: корпоративная культура, университет, преподаватель, оценка, диагностика.

S.E. Jamanbalaeva, M. Maulsharif, G.A. Abdirayimova

Performance assessment of the teaching staff by the colleagues in the structure of diagnostics of the university corporate culture

Study of the phenomenon of corporate culture has become a practical necessity for effective management of higher education institutions. Corporate culture is one of tools to achieve high competitiveness of the university at the education market.

As our scientific research is focused on corporate culture of the university as the central part of higher education system, this article provides analysis of the university corporate culture in the context of performance assessment of education community by other colleagues.

This scientific research aims to detect, theoretically justify and empirically diagnose the state of corporate culture of the university teaching staff through its reflection in the emotional-psychological climate in the educational community and the assessment of the lecturers' character and professionalism. «360-degree» method was applied as methodological basis for assessment of performance of lectures. This method assumes the assessment of an employee from all perspectives – by his managers, colleagues, subordinates, etc. Main empirical research technique was the results of online research “Teaching staff as viewed by colleagues”, which is held in the end of each semester. The online survey covered nearly all teaching staff of the Kazakh National University. The article describes the research findings received during the assessment of professional and personal competencies of lectures by their colleagues and managers. When designing the questionnaire, we considered the educational, methodical, scientific, public, ethic and psychological aspects of lecturer's activity. The main challenge in data analysis at the first stage of study was the subjectivity of assessment which was affected by a bias of colleagues or personal features of the assessed lecturer.

At the same time, such method definitely serves as a tool for self-development of the lecturer or as a subject for joint analysis with his/her manager.

Keywords: corporate culture, university, teaching staff, assessment, diagnostics.

Ш.Е. Жаманбалаева, М. Маульшариф, Г.С. Абдирайымова
**Университеттің корпоративтік мәдениетін диагностикалау құрылымындағы оқытушы
іс-әрекетін ұжымдастарының бағалауы**

Корпоратив мәдениеті феноменін зерттеу жоғары оқу орындары мекемелерін тиімді басқару үшін аса қажеттілікке айналды. Корпоратив мәдениеті білім беру нарығында жоо-ның жоғары бәсекелестік қабілетіне ие болуының құралы болып табылады.

Мақалада әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінде «Оқытушы ұжымдастарының көзқарасында» атты сауалнама жүргізу тәжірибесі сипатталған. Оқытушы іс-әрекетін бағалаудың әдістемелік негізі ретінде «360 градус» әдісі алынды. Бұл әдіс қызметкерді жан-жақтан – басшылармен, ұжымдастармен, бағынушылармен, клиенттермен және өзін-өзі бағалауды да қарастырады. Мақалада оқытушының кәсіби және жеке қасиеттерін ұжымдастары мен басшылардың бағалауы бойынша жүргізілген зерттеу нәтижесі көрсетілді. Сауалнама құрастыруда оқытушы іс-әрекетінің оқу-әдістемелік, ғылыми, қоғамдық және этикалық-психологиялық қырлары ескерілді. Алынған нәтижелерді сараптаудағы басты қиыншылық туғызған мәселе – зерттеудің алғашқы кезеңінде бағалаудың субъективтілігі, яғни бағалауға ұжымдастардың ағат пікірімен бағаланушының жеке басының ерекшеліктері ықпал етті. Дегенмен де мұндай әдістеме оқытушының өзін-өзі дамытуының құралы болып табылады немесе басшының ұжым жұмысын сараптауына түрткі болады.

Түйін сөздер: корпоратив мәдениеті, университет, оқытушылар, бағалау, диагностика.

Введение

Управление современным университетом невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее корпоративной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов [1], [2], [3], [4], в Казахстане пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Казахстанские университеты начинают внедрять в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и др. Фундаментальные основы организации – система ценностей, стиль управления, способы выполнения сотрудниками своих обязанностей являются предпосылками качественного функционирования вуза. Формирование корпоративной культуры преподавателей способствует повышению их социальной ответственности, добровольному принятию обязательств перед организацией и обществом по отношению к тому, что лежит вне требований, определяемых законом или иными регулирующими нормами [5].

Преподаватель является главным участником всех процессов вуза, гарантом качественного образования и связующим звеном между администрацией и студентом [6]. Можно сказать, что работа преподавателя высшего учебного заведения по своей многогранности почти универсальна. Он должен быть первоклассным специалистом в своей области знаний, квалифицированным

педагогом, хорошим воспитателем, продуктивным ученым. В значительной мере качество подготовки специалистов в высшей школе зависит от того, насколько преподаватели соответствуют этим требованиям. Демократические преобразования в отечественных высших учебных заведениях вызвали необходимость разработки системы оценки профессиональной деятельности преподавателей, их соответствие корпоративным требованиям. Определить вклад отдельных преподавателей в уровни знаний и умений выпускников очень сложно, т.к. такие критерии интегрируют результаты труда многих преподавателей, способности и трудолюбие самого молодого специалиста. Поэтому необходимо использовать систему объективной и наиболее полной характеристики работы преподавателя, оценки его деятельности. Примитивные способы субъективной оценки (наподобие «слабый преподаватель», «хороший преподаватель») не могут быть приняты в высшей школе и не могут являться каким-либо ориентиром для оценки специалиста. Только периодически проводимая оценка труда преподавателя может выявить недостатки и сильные места в его работе и позволит своевременно производить корректировки [7], [8]. Оценка качества деятельности профессорско-преподавательского состава, ее соответствия корпоративным требованиям – важная составная часть системы управления качеством образования, разработанной Казахским национальным университетом имени аль-Фараби. В процессе

оценивания качества деятельности преподавателей наряду с основным методом – рейтинговой системой оценки труда преподавателя, используется анкетирование по методике «Преподаватель глазами коллег». Мнение коллег является одним из важнейших аспектов оценки качества работы преподавателя. Индивидуальная средняя оценка каждого преподавателя является косвенным показателем его авторитета и, вероятно, наиболее значимой для преподавателя, так как выражает отношение профессионалов. В связи с этим от администрации требуется большой такт, с тем чтобы проведение подобного опроса и обсуждение полученных оценок стало средством дальнейшего укрепления и сплочения, а не раскола педагогического коллектива. Кроме того, для администрации университета средние оценки несут информацию о социально-психологическом климате, об удовлетворенности сотрудников своим пребыванием в ней и об отношениях между преподавателями. В данной статье представлен опыт проведения анкетирования «Преподаватель глазами коллег» в Казахском национальном университете имени аль-Фараби.

Метод «360 градусов обратной связи»

За методологическую основу методики «Преподаватель глазами коллег» взят метод «360 градусов обратной связи» (360 Degree Feedback, 360 Degree Assessment) – система оценки работников, предполагающая сбор информации об их деятельности из ряда источников [9]. Традиционно, такими источниками являются: начальники тестируемого; коллеги тестируемого; подчи-

ненные тестируемого; сам тестируемый; поставщики компании; клиенты компании.

Методом «360 градусов», в первую очередь, выявляют компетенции сотрудников, такие, как: профессионализм; умение организовать работу подразделения; лидерские качества; стрессоустойчивость; умение сотрудничать; коммуникативность; целеустремленность; умение делегировать полномочия; умение мотивировать подчиненных [10], [11], [13].

Люди, оценивающие друг друга по методу «360 градусов», должны хорошо знать друг друга, иметь некоторую историю взаимодействия в рабочих ситуациях, совместного решения проблем. Оценивать таким способом в большинстве случаев можно только уже влившихся в коллектив сотрудников, про которых их коллегам есть что сказать.

Методика анкетирования, технологии опроса

Методика «Преподаватель глазами коллег» была разработана авторами статьи на основе обобщения и анализа опыта проведения аналогичных опросов в высших учебных заведениях России [14], [15], [16]. При составлении анкеты учитывались учебный, методический, научный, общественный и этико-психологический аспекты деятельности преподавателя. Оценка в анкете построена по методу шкалирования, предполагающему 5-балльное определение значений показателей (где «1» – данное качество не развито и не проявляется, «2» – проявляется иногда, «3» – в основном проявляется, «4» – в достаточной мере, «5» – проявляется часто или всегда). В окончательном варианте вопросы анкеты «Преподаватель глазами коллег» выглядят так.

Таблица 1 – Анкета «Преподаватель глазами коллег»

Вопросы	Шкалы
Насколько эффективно используются современные образовательные технологии при проведении занятий?	1 2 3 4 5
Насколько активно проявляется участие в общественной жизни кафедры, факультета и университета?	1 2 3 4 5
Насколько преподаватель уважителен и тактичен в отношениях с коллегами и студентами?	1 2 3 4 5
Насколько активно используются технические средства обучения?	1 2 3 4 5
Насколько результативно и своевременно выполняется порученная работа?	1 2 3 4 5
Как вы оцениваете учебно-методическую работу преподавателя?	1 2 3 4 5
Насколько успешно проводится воспитательная работа со студентами?	1 2 3 4 5
Насколько преподаватель компетентен в профессиональной сфере?	1 2 3 4 5
Насколько успешно работает в команде?	1 2 3 4 5

Технология опроса, его результаты стали предметом широкого обсуждения преподавателей. Методология данного опроса предполагала сплошное обследование, анкетирование было электронным: анкета была запущена в онлайн-режиме на корпоративном сайте.

Автоматизированная обработка результатов опроса позволила получить различные виды оценок по нескольким направлениям:

а) персональная оценка позволяет получить оценочный балл каждого преподавателя и произвести элементарное ранжирование;

б) статистическая оценка позволяет получить обобщенное представление о качестве деятельности преподавателей в конкретном подразделении (на факультете, кафедре) и в университете в целом;

в) аспектная оценка позволяет проводить анализ мнения коллег (студентов) о преподавателе по ответам на конкретный вопрос анкеты (или по аспекту деятельности преподавателя).

Применение методики: первый опыт

Анкетирование «Преподаватель глазами коллег» проводилось в два этапа. Это было связано с тем, что результаты первого анкетирования обладали недостаточной степенью надежности, чтобы на их основе можно было судить о реальных тенденциях качества деятельности преподавателей университета. В частности, они характеризовались слабой дифференциацией полученных оценок, низкой степенью участия некоторых подразделений в анкетировании, формальным отношением преподавателей к процессу заполнения анкет.

В опросе приняло участие менее 50 % преподавателей. Почти 60 % преподавателей имели средний балл по всем показателям от 4,6 до 5 баллов. Однако предварительные итоги опроса сами по себе заслуживали своего выявления и анализа. Во-первых, результаты в определенной степени отражали состояние корпоративной и организационной культуры коллектива университета. Неформальные беседы с преподавателями по результатам анкетирования показали, что они опасались оценки и тех организационных выводов, которые могли за ней последовать. Большинство рассуждали следующим образом: «Давай я тебя оценю хорошо, а ты – меня, и все будем с хорошей оценкой». Некоторые признавались в том,

что им трудно оценивать своих коллег, так как они не владеют достаточно объективной на их взгляд информацией о профессионализме своих коллег.

Во-вторых, надо признать, что был проигнорирован важный этап, предваряющий анкетирование и на котором должна была осуществиться психологическая подготовка преподавателей к выражению адекватной оценки деятельности своих коллег. Иначе говоря – не была проведена должная разъяснительная работа, в ходе которой нужно было разъяснить преподавателям, что главная цель таких опросов – это выявление слабых и сильных сторон, для того чтобы дать возможность преподавателям выстроить собственную программу самосовершенствования.

При обсуждении результатов анкетирования членами ректората – совещательного органа университета, было принято решение о проведении повторного анкетирования. Вопросы анкеты были пересмотрены с целью минимизации тенденциозности формулировок вопросов и уточнения критериев оценки. Перед повторным опросом была проведена разъяснительная работа среди ППС. Оценка заведующими кафедрами была выведена как отдельная составляющая оценки качества деятельности преподавателей.

На втором этапе анкетирования преподаватели подошли к оценке друг друга более серьезно. Об этом говорит и повышение степени участия ППС в анкетировании до 70 %, гораздо и более высокий уровень дифференциации оценок. Однако анализ анкет, заполненных заведующими кафедрами, показал, что лишь 48 % из них продемонстрировали стремление оценить своих коллег по каждому критерию. 16 % заведующих кафедрами проставили всем своим преподавателям по всем критериям только пятерки, то есть формально заполнили анкеты. 33% не проставили никаких оценок ни одному из своих преподавателей, то есть открыто проигнорировали анкетирование, 3 % оценили по своим коллег всем критериям либо только на «5», либо «3» «2», что явно говорит о преобладании субъективного личностного отношения к преподавателям вне зависимости от их профессиональных характеристик.

Таким образом, результаты анкетирования высветили определенные характеристики корпоративной культуры заведующих кафедрами уни-

верситета: это низкая степень соотнесения своей миссии с корпоративной, недостаточно ответственное, честное, объективное и добросовестное отношение к выполнению своих служебных обязанностей. Как следствие всего этого – слабая интегрированность большинства руководителей кафедр в процесс решения такой важной задачи, как оценка деятельности преподавателей, от которой напрямую зависит повышение качества этой самой деятельности.

Анализ первого опыта проведения подобного опроса позволил авторам статьи прийти к определенным выводам об основных условиях, необходимых для успешного проведения анкетирования по методике «Преподаватель глазами коллег». Это, прежде всего:

- сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;

- обеспечение анонимности оценки (уверенность преподавателей в том, что их оценки не будут разглашаться);

- предварительная разъяснительная работа с преподавателями о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников, информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);

- обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);

- обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития преподавательского коллектива).

Важно с самого начала правильно расставить акценты – зачем, для кого и для чего преподавателей вовлекают в эту процедуру. Первым условием успешности любого работника является знание своих сильных и слабых сторон, а для этого он нуждается в обратной связи: преподаватель должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства и коллег. Вполне оправданной представляется позиция ряда специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как воз-

можность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности [7]. Необходимо, чтобы преподаватель понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Цель методики – не получить абсолютное знание о сотруднике. Результаты оценки – это то, как воспринимается сотрудник теми, кто его окружает, теми, с кем он взаимодействует. Это еще и способ узнать, насколько успешно взаимодействуют и понимают друг друга коллеги. Необходимо сформировать стремление преподавателя к самооценке, оценке коллег и потребителей (это задача не одного дня) и желание положительного изменения в своей деятельности (сравниваю себя сегодняшнего с собой вчерашним, радуюсь своим достижениям, а не огорчаюсь, сравнивая себя с коллегой). Для индивидуума оценка со стороны руководителя и коллег позволяет удовлетворить его потребность в признании и самоуважении, а также в правильном позиционировании себя в коллективе.

Стоит учитывать, что оценка по методике «Преподаватель глазами коллег» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений – поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. Такая методика служит инструментом саморазвития преподавателя или предметом совместного с его руководителем анализа. Правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные управленческие решения.

Выводы

1. Оценка деятельности преподавателей представляет собой сложную методологическую проблему. Оценка преподавателей выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Процедура оценки должна быть максимально простой, четкой, доступной и оперативной. Необходимо также обеспечить гласность процедуры, то есть широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения

оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц. Большое значение также имеет максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

2. Важно понимать, каковы возможности метода оценки преподавателя коллегами, его сильные и слабые стороны. Главной трудностью является субъективность оценки, на которую могут повлиять предвзятость коллег или личные особенности оцениваемого. Чтобы получить наиболее объективные ответы, необходимо составить вопросы для анкеты максимально корректно.

3. Одной из методических проблем является выбор шкалы оценки. Выбрав 5-балльную шкалу, мы обнаружили, что в случае с оценкой преподавателя она сильно «привязана» к знаниевой оценке: 5 – «отлично», 4 – «хорошо» и т.д. Поэтому необходимо очень четко определить качественный ранжир балльной шкалы.

4. Основными сферами применения методики «Преподаватель глазами коллег» могут служить:

– **саморазвитие** (получение обратной связи позволяет преподавателю скорректировать свое поведение и наметить сферы развития);

– **управление эффективностью работы** (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась его эффективность работы);

– **стратегическое и организационное развитие** (возможность определить точки, где особо требуется развитие, применение методики в этом ключе основывается на том, что изменяя поведение конкретных преподавателей, можно изменить образ действия университета в целом).

5. По результатам оценки «Преподаватель глазами коллег» можно сделать выводы о характере взаимодействия между преподавателями, выявления конфликтных ситуаций; насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив.

Статья подготовлена по материалам выполненных работ в рамках проекта грантового финансирования научных исследований Министерства образования и науки РК на 2012-2014 гг. № РК 120 ГФ «Корпоративная культура высшего учебного заведения как фактор повышения его конкурентоспособности»

Литература

- 1 Kilmann R.H., Saxton M.J. The Kilmann-Saxton culture-gap survey. – Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.
- 2 Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. Gaining Control of the Corporate Culture. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- 3 Alvesson M. Organizational Theory and Technocratic – 13 Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work. – Berlin, N.Y., 1987.
- 4 Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1982; Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: John Wiley, 1989.
- 5 Васенина, И., Черняева, В. Показатели корпоративной культуры вуза // Высшее образование в России. – 2004. – №1. – С. 76 – 82.
- 6 Никулина И.Е., Римская О.Н. Студент, преподаватель и работодатель в системе управления качеством образовательных услуг. – 2006. – № 6. – С. 46-52.
- 7 Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
- 8 Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити-Дана, 2008. – С. 42.
- 9 Уорд П. Метод 360 градусов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2006.
- 10 Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2009.
- 11 Бирли У., Козуб Т. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009.
- 12 Роберт В. Эйхингер, Майкл М. Ломбардо Резюмируем знания по методике “360 градусов” // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – №7.
- 13 Панькова Н.М. Миссия университета в современных концепциях высшего университетского образования // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 312. – №6. – С. 185–189.
- 14 Дрантусова Н.В., Князев Е.А., Оценка качества как необходимый элемент (этап) управления в высшем образовании // Университетское управление: практика и анализ. – 1999. – №1. – С. 41-44.
- 15 Беляев, А. Корпоративная культура университета: от теории к практике // Высшее образование в России. – 2007. – № 10. – С. 62-65.
- 16 Фирсова С.П. Формирование корпоративной культуры в образовательном пространстве технического университета. – 201 с.

References

- 1 Список литературы Джаманбалаевой Kilmann R.H., Saxton M.J. The Kilmann-Saxton culture-gap survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.
- 2 Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- 3 Alvesson M. Organizational Theory and Technocratic - 13 Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work. Berlin, N.Y., 1987.
- 4 Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1982; Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley. 1989.
- Vasenina, I., Chernjaeva, V. Pokazateli korporativnoi culturi // Visshee obrazovanie v Rossii. 2004. №1. pp. 76 - 82.
- 5 Nikulina I.Y., Rimskaya O.N. - Student, преподаvatel I rabotodatel v systeme upravleniya kachestvom obrazovatelnykh uslug, 2006. № 6. pp. 46-52
- 6 Spivak V.A. Korporativnaya cultura.- StPbPiter, 2001. 352 p.
- 7 Anzupov A.Y., Covalev V.V. Socialno-psychologicheskaya ozenka personala. – M.: Uniti-Dana, 2008. – p. 42.
- 8 Word P. The Method of 360 Degree Feedback. – M.: Hippo Publishing LTD, 2006.
- 9 Kuper D., Robertson I.T., Tinline G. Otbor I name personala. Technologii testirovaniya I ozenki. – M.: Vershina, 2009.
- 10 Birli U., Kozub T. Ozenka 360 degree. Strategii, taktici I tehniki dlja vospitaniya liderov. – M.: Exmo, 2009
- 11 Robert B. Eihinger, Micl M. Lombardo. Rezumiruem znaniya po methodike «360 gradusov» // Spravochnik po upravleniyu personalom, 2007. - №7.
- 12 Pan'kova N.M. Missia universiteta v sovremennykh konceptzjakh visshogo universitetskogo obrazovaniya // Izvestiya Tomskogo politehnicheskogo universiteta. – 2008. – V. 312, №6. – pp. 185–189.
- 13 Drantusova N.V., Knjazev E.A., Ozenka kachestva kak neobhodimi element (etap) upravleniya v visshem obrazovanii // Universitetskoye upravlenie: practica I analiz. 1999. №1 pp. 41-44
- 14 Belyaev A.. Korporativnaya cultura universiteta: ot teorii k practice // Visshee obrazovanie v Rossii. 2007. № 10. pp.62-65.
- 15 Firsova S.P. Formirovaniye korporativnoi culturi v obrazovatel'nom prostranstve tehicheskogo universiteta, 2011.