

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ ВУЗОВСКОГО ЛИДЕРА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

ЕНДОВИЦКИЙ Дмитрий Александрович – д-р экон. наук, проф., ректор.

E-mail: rector@vsu.ru

БУБНОВ Юрий Александрович – д-р филос. наук, проф., декан факультета философии и психологии. E-mail: bubnov@vsu.ru

ГАЙДАР Карина Марленовна – д-р психол. наук, доцент, зав. кафедрой общей и социальной психологии. E-mail: gaydar@phipsy.vsu.ru

Воронежский государственный университет, Воронеж, Россия

Адрес: 394006, г. Воронеж, Университетская пл., 1

***Аннотация.** В условиях традиционной ограниченности ресурсов вузы для повышения своей результативности вынуждены переориентироваться с экстенсивного на интенсивный путь развития, то есть на использование внутренних ресурсов. Цель статьи – анализ ситуаций, когда в комплексе факторов, влияющих на эффективность деятельности вуза, ведущую роль начинают играть такие социально-психологические детерминанты, как личность вузовского руководителя, его опыт, профессиональная компетентность. С использованием метода логико-психологического анализа выявлено, что наиболее благоприятны для деятельности университета такие условия, когда ректор – его официальный руководитель – одновременно является признанным лидером коллектива, причём характеризуется уверенностью в себе как неотъемлемым качеством лидера. Эта его характеристика выступает важнейшей «мягкой» компетенцией, востребованной в работе современного руководителя. Раскрыты корреляции между отдельными аспектами «уверенности в себе» лидера и различными ресурсами вуза. Сделан вывод о том, что лидерский потенциал руководителя университета – это фундаментальный ресурс для эффективного и стабильного движения вуза вперёд. Сформулированы предложения по совершенствованию механизма согласования кандидатур на должность ректора, проходящих собеседование и экспертизу в Минобрнауки РФ.*

***Ключевые слова:** руководитель вуза, ректор как лидер, уверенность лидера, ректор как менеджер, эффективность деятельности университета, ресурсы вуза*

***Для цитирования:** Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Влияние личности вузовского лидера на эффективность деятельности университета // Высшее образование в России. 2017. № 11 (217). С. 79-88.*

Сегодня российское высшее образование находится в непростых условиях: постоянная смена версий образовательных стандартов, ставшая, к сожалению, «нормальным» состоянием системы; нарастающий документооборот, захлестнувший вузовскую жизнь и отвлекающий немалые материальные и человеческие ресурсы от выполнения высшей школой своего непосредственного предназначения [1]; демографический кризис, повлекший за собой целый комплекс

отрицательных эффектов (невозможность осуществлять отбор абитуриентов ввиду отсутствия конкурсной ситуации во многих вузах, падение их доходов от образовательной деятельности, практика «нечистых» рекламных технологий в борьбе за абитуриентов); сложное финансовое положение организаций, обусловленное как недавним спадом в экономике, так и множеством потребностей сферы образования, которые не могут быть удовлетворены все одновременно.

Согласно системному подходу экономические, организационно-управленческие, материально-технические, социально-психологические детерминанты могут переплетаться и находиться в динамичных связях [2–4]. Нередко роль ведущей детерминанты переходит от одного фактора к другому. Так, в исследованиях А.А. Журавлёва и А.Б. Купрейченко убедительно показано, что нравственно-психологическая и социально-психологическая детерминация может стать ведущей в производственной деятельности, оттесняя на «вторые роли» материально-технические, финансово-экономические факторы, в одних случаях повышая эффективность деятельности, в других – снижая её [5; 6].

Обратимся к ситуациям, в которых эффективность деятельности вуза обеспечивается ведущей ролью социально-психологических детерминант. Чтобы избежать обвинений в излишней психологизации, подчеркнём, что социально-психологические и личностные факторы имеют свойство аккумулироваться, оказывая воздействие – нередко отсроченное – на жизнедеятельность индивидуальных и групповых субъектов (в том числе организации) и её эффективность. Это происходит благодаря тому, что данные факторы «включают» механизмы межличностных взаимодействий и взаимоотношений, авторитета, репутации отдельных лиц и целых объединений людей.

Остановимся на одной из социально-психологических детерминант, которая, по нашему мнению, наиболее действенна в обеспечении успешности не только отдельных работников или подразделений (кафедр, лабораторий и пр.), но и вуза в целом. Речь идёт об *уверенности его лидера*. «Многие учёные считают уверенность в себе основным фактором достижения успеха, который питает веру в свою способность справляться с работой» [7, с. 274]. Уверенный человек инициативен и смел в общении, демонстрирует спокойствие, стабильность поведения, ясно осознает свои сильные и слабые стороны,

относится к ним реалистично и вместе с тем критично, с готовностью принимает вызовы, упорно движется к цели, так как ощущает себя способным добиваться запланированных результатов. Неуверенность служит барьером, не позволяющим даже начать деятельность. Проекция своих сомнений на работу мешает индивиду эффективно решать те или иные задачи. Чрезмерная уверенность в себе (самоуверенность) также непродуктивна. «Люди со слишком высокой уверенностью в себе теряют способность распознавать момент, когда следует признать свою ошибку или что-то сделать для собственного совершенствования» [8, с. 529].

Уверенность – это личностный комплекс, включающий следующие аспекты: а) уверенность в правильности принимаемых решений; б) уверенность в эффективности осуществляемой деятельности; в) уверенность в собственной профессиональной компетентности; г) уверенность в продуктивности своего поведения. Только уверенный в себе человек способен стать лидером, энергично и эффективно влияющим на окружающих, прежде всего – на своих последователей.

Проблема лидерства получила солидную разработку в психологии, педагогике, социологии, других науках об обществе и человеке. Лидерство – это процесс управления и организации, способствующий оптимальному достижению целей группы [9; 10]. Традиционно природа лидерства объяснялась в рамках трёх основных подходов: «чертографического» (лидерство обусловлено наличием у личности релевантных лидерских черт, или в другом варианте – выполнение роли лидера способствует закреплению у субъекта определённого комплекса личностных черт); «ситуационного» (лидерство есть функция конкретной ситуации, в которой оказывается группа, поэтому в различных ситуациях в ней могут выдвигаться разные лидеры); системного (лидерство – это функция группы, лидер выдвигается ею для решения стоящих задач и с учётом как групповой ситуации, так и его личностных

Таблица 1

Различия между руководителем и лидером

The differences between manager and leader

| Руководитель | Лидер |
|--|---|
| 1. Назначается извне (в случае избрания его группой утверждается вышестоящим лицом/организацией), наделяется официальными правами, закрепленными должностными инструкциями | 1. Выдвигается группой стихийно, это выдвижение официально никак и никем не утверждается и ни в каких документах не закрепляется |
| 2. Организует в группе официальные отношения, в том числе межгрупповые | 2. Организует в группе неофициальные отношения, прежде всего внутргрупповые |
| 3. Является элементом макросреды, так как представляет группу в основной организации, в связи с чем его деятельность достаточно широка | 3. Является элементом микросреды, поскольку действует исключительно в границах выдвинувшей его группы, которой и ограничивается его деятельность |
| 4. Принимает решения с учетом разных внешних обстоятельств, которые опосредуют этот процесс | 4. Принимает решения непосредственно, поскольку они относятся в основном к деятельности группы |
| 5. В процессе управления подчиненными может использовать разнообразные санкции, которыми его официально наделяет основная организация | 5. Лишен официальных санкций; его влияние на последователей зависит преимущественно от авторитета его личности |
| 6. Руководство – достаточно стабильный социально-психологический феномен | 6. Лидерство – неустойчивый социально-психологический феномен, так как выдвижение лидера довольно явно зависит от настроения группы в конкретной ситуации |

особенностей, в том числе лидерского потенциала) [11]. Итак, лидер – это наиболее авторитетный член группы, за которым она признаёт право принимать решения в значимых ситуациях, быть главным в организации деятельности и регуляции внутргрупповых отношений.

Поскольку в нашей статье в качестве лидеров вуза рассматриваются его руководители – ректор, проректоры, деканы, важно остановиться на вопросе соотношения понятий «руководитель» и «лидер» [10] (Табл. 1). Известны ситуации, когда группа имеет разных руководителей и лидеров. Это объясняется тем, что одна и та же личность не всегда сочетает в себе качества, обеспечивающие успешное выполнение функций и руководителя, и лидера. В то же время распространены случаи, когда роли руководителя и лидера совмещены в одном лице, так как феномены руководства и лидерства имеют общие черты: оба являются процессами социального влияния, отражают субординационные отношения в группах, служат психологическими механизмами

организации и координации внутргрупповых отношений.

Наше исследование направлено на проверку *следующей гипотезы*: руководитель вуза будет эффективным в деятельности, если будет обладать выраженными качествами уверенного в себе лидера, владеть так называемыми «мягкими» компетенциями (soft skills), иметь признание как учёный в своей отрасли науки. В противном случае можно предполагать возникновение рисков снижения эффективности использования различных видов ресурсов, имеющихся в вузе.

Ситуация, когда первые лица – ректор, проректоры, деканы – являются одновременно и руководителями, и лидерами своих коллективов, имеющими заслуженный авторитет, наделёнными правом вести за собой, наиболее благоприятна, обеспечивает вузу организационное единство и эффективность системы управления. Если же вузовский руководитель не принимает свой коллектив, не стремится быть его лидером (возможно, в силу неуверенности в себе), считает достаточным сосредоточиться лишь на функциях

руководства, а коллектив, соответственно, не принимает его как лидера организации, то такая ситуация может стать мощным фактором конфликтности и пониженной эффективности. Как показывает практика, подобное положение особенно остро воспринимается в первую очередь коллективами классических университетов с сильными традициями демократии и академических свобод, атмосферой свободолюбия, творческой инициативы, интеллектуальной раскрепощенности, которые сочетаются с осознанным подчинением первому лицу организации именно как её лидеру, а не формальному руководителю. В отраслевых вузах несомещение функций руководства и лидерства не столь заметно сказывается на их эффективности и общем морально-психологическом климате.

В настоящее время, характеризующееся неопределённостью задач, нестабильностью требований и условий, в которых их приходится выполнять, недостаточностью ресурсного обеспечения, наибольший успех обеспечен тем вузам, которых отличает своеобразное *системное лидерство*, пронизывающее все «этажи» организации: от ректора и его команды (ректората) до факультетского коллектива. В ряде зарубежных исследований, посвящённых проблемам высшего образования, это явление получило название «дистрибутивного (распределённого) лидерства» [12]. Термин «системное лидерство» представляется нам более удачным, поскольку подчёркивает взаимосвязи, создающиеся благодаря вовлечённости в организационные процессы вуза руководителей разных уровней. Кратко охарактеризуем проявления такого лидерства на каждом «этаже» вузовской системы.

Ректор. Он будет не только руководителем, но и признанным лидером коллектива, если лидерство есть проявление его природы и не воспринимается им как тяжёлая ноша. В этом случае он уверенно ведёт вузовский коллектив к достижениям, чётко понимает, во имя чего все вместе и каждый в отдельности делают общее дело. Подлинный лидер

придерживается принципа «главная сила и достояние вуза – его люди». Это помогает ему не терять чисто человеческих связей с огромным коллективом. В больших университетах, активно занимающихся научно-исследовательской деятельностью, коллектив не признаёт ректора авторитетным лидером, если он не будет известен широкому кругу учёных в своей отрасли науки как настоящий исследователь, доктор наук. В противном случае он будет восприниматься сотрудниками всего лишь как «менеджер».

Ректорат. Одна из зон ответственности ректора состоит в том, чтобы из «команды звёзд» сделать «команду-звезду» – во многом благодаря личному примеру, а также путём точного распределения и делегирования полномочий проректорам в соответствии с профилем их деятельности и с учётом индивидуальности каждого. Если это удастся, все проректора будут иметь не только свою функциональную, но и психологическую нишу, позволяющую чувствовать себя членом команды – самодостаточным и в то же время тесно связанным с другими. Тогда и сотрудники будут видеть в них не просто «своих», но и высококвалифицированных лидеров основных направлений деятельности вуза.

Особая лидерская структура – *деканский корпус*, состоящий из наиболее авторитетных людей, умело сочетающих высокий профессионализм в педагогической деятельности, солидные научные достижения, блестящие организаторские способности. На факультетах они не только официальные руководители, но и неформальные лидеры, задающие тон в работе, умеющие мотивировать сотрудников, способные оказать необходимую помощь любому преподавателю и студенту. Деканы – это ещё и сплочённый коллектив, который своим авторитетным мнением, выверенной позицией скрепляет вузовскую семью, особенно в трудных и проблемных ситуациях.

В последнее время так называемые «ведущие университеты», имеющие статус феде-

ральных, национальных исследовательских, активно экспериментируют с архитектурой вуза: ликвидируются традиционные структурные подразделения – кафедры, факультеты. Нередко они «сливаются» в институты, департаменты, другие формальные конгломераты. В некоторых из них преподавателям предоставлено право выбрать: быть в составе конкретного организационного объединения либо стать «вольным художником», не включенным официально в какое-то подразделение. Основной единицей вуза объявляется научная школа, институциональные характеристики которой (научная программа, приверженность конкретному направлению науки, традиции и нормы научных исследований) становятся главным ориентиром для её участников и приверженцев. Предполагается, что подобные изменения повлекут за собой интегративные процессы в вузовской науке, сокращение управленческого аппарата, более экономичное расходование финансовых средств. Однако стоит помнить, что вузы – это не только научные, но и образовательные организации, поэтому существенные трансформации их основных учебных подразделений могут привести к неоднозначным последствиям. В этой связи, в частности, подлежит дополнительному осмыслению и корреляция между руководством и лидерством в рамках жёстко не структурированных в организационном плане сообществ учёных-преподавателей.

Наше исследование отнюдь не означает возвращения к «теории черт». Являясь сторонниками системного подхода, мы акцентируем внимание на отдельной личностной характеристике лидера потому, что она, на наш взгляд, позволяет наглядно показать роль социально-психологических детерминант в деятельности вуза, которые не всегда учитываются. Кстати, и современные западные исследователи отмечают, что эффективные лидеры отличаются от других людей по ряду ключевых аспектов, один из которых – уверенность в себе [13]. Подчеркнём: благодаря уверенности лидера совершенствуется его

личностный, в том числе лидерский, потенциал, углубляется и расширяется профессиональный опыт, развиваются связи с людьми, группами и организациями, выстраивается продуктивная система деловых взаимоотношений и одновременно укрепляется самостоятельность, независимость и автономность, накапливаются психологические ресурсы, поддерживаются эмоциональная стабильность и саморегуляция (прежде всего – в нестандартных ситуациях), актуализируется высокая ответственность не только за себя, но и за окружающих.

Как правило, вузовский лидер имеет дело с материально-техническими, финансово-экономическими, информационными и людскими ресурсами (последние называют человеческим капиталом, что подчеркивает их особую ценность, так как энтузиазм и самоотдача работников нередко могут с лихвой компенсировать недостаток прочих резервов). В настоящее время любой из ресурсов чаще всего имеет ограниченный объём, и это может быть связано с определёнными рисками. Поэтому одна из актуальных задач вузовского руководителя-лидера – минимизация рисков, причём в первую очередь – с опорой на внутренние резервы. И здесь надёжным инструментом могут служить именно его личностные качества – прежде всего уверенность в себе.

Выше мы указывали на разные аспекты уверенности. С некоторой долей условности они могут быть соотнесены с теми или иными ресурсами, а значит, позволят наметить направления минимизации возможных рисков.

1. Уверенность лидера вуза в правильности принятых им решений выражается в высокой оценке их качества, верности, соответствия избранным критериям. К сожалению, сегодня эта уверенность может подрываться известной противоречивостью и высокой динамикой изменений законодательства, большим числом контролирующих действий со стороны государственных органов. Тем не менее уверенность лидера в правильности

принятых решений положительно влияет на такие ресурсы, как информационная среда и человеческий капитал. Уверенный лидер стремится сделать своё решение открытым для окружающих, предоставляя исчерпывающую информацию об основаниях, на которых оно сформулировано, и о последствиях его реализации в практике, причём не только своим последователям, но и оппонентам. Это позволяет привлекать сторонников выработанного подхода.

2. Уверенность лидера вуза выражается в его убеждённости в своих способностях так организовать деятельность, чтобы гарантированно достичь желаемых результатов. Существует положительная связь между этим аспектом уверенности лидера и производительностью его деятельности: рост одной переменной влечёт за собой повышение уровня другой, что, в свою очередь, вызывает усиление первой (взаимоотношения между обеими переменными имеют спиралеобразную форму) [14]. Этот аспект уверенности может позитивно воздействовать, к примеру, на такие ресурсы вуза, как материально-технические и финансово-экономические. Так, гранты выигрывают те, кто подаёт заявки, будучи уверенным в ценности предлагаемого проекта, а не те, кто сомневается в возможности выиграть.

3. Профессиональная компетентность лидера вуза понимается нами широко – как совокупность компетенций в организационно-управленческой, педагогической, научной, коммуникативной деятельности. Это не только набор узкопрофессиональных компетенций, связанных с предметной, научной областью деятельности (ректор, проректор, декан – всегда представители определённой профессии), так называемых *hard skills* («твёрдых компетенций»), но и совокупность универсальных умений, навыков и личностных качеств, обеспечивающих успешность коммуникативно-управленческой деятельности (*soft skills*, «мягких компетенций»). Руководитель вуза – это не просто специалист в определённой предметной

области. Прежде всего – он профессионал в сфере взаимодействия с людьми, коммуникатор и управленец. И чем более высока руководящая должность, тем больше востребованы именно «мягкие» компетенции, такие как:

- коммуникативные способности (умения слушать и слышать, убеждать, навыки ведения дискуссий и переговоров, способности поддержания конструктивных взаимоотношений);

- умение решать сложные вопросы не только в коллективе (со студенчеством и сотрудниками), но и с различными стейкхолдерами (министерством как учредителем, органами региональной и федеральной исполнительной власти, правоохранительными и специальными службами, бизнес-сообществом, абитуриентами и их родителями);

- организаторские способности (умения принимать и воплощать решения, опыт командной работы, навыки создания эффективных команд, распределения функций между сотрудниками);

- личностные качества, становящиеся в этой ситуации профессионально значимыми (целеустремленность, стрессоустойчивость, толерантность, гибкость и др.).

Уверенность лидера вуза в своей профессиональной компетентности, понимаемой в широком смысле, может положительно коррелировать с таким ресурсом, как человеческий капитал. Компетентные действия руководителя обеспечивают успех решения стратегических и тактических задач. А это не только повышает «градус доверия» сотрудников к нему и его деятельности, но и стимулирует активность самого коллектива, способствуя его развитию. Если же руководителю удастся доказательно раскрыть выгодные перспективы своих проектов и мотивировать работников на их своевременную реализацию, то возможно путём не столь уж значительных усилий и не слишком объёмных вложений достичь явных улучшений, в том числе и в финансово-экономическом благополучии вуза. Значит, в ряде случаев

Таблица 2

Возможные корреляции между отдельными аспектами уверенного поведения лидера вуза и различными ресурсами

Possible correlations between some aspects of the confident behavior of the University leader and the different resources

| Аспекты поведения | Ресурсы | Материально-технические ресурсы | Финансово-экономические ресурсы | Информационные ресурсы | Людские ресурсы (человеческий капитал) |
|---|---------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|--|
| Уверенность в правильности принятых решений | | | | + | + |
| Уверенность в эффективности осуществляемой деятельности | | + | + | | |
| Уверенность в своей профессиональной компетентности | | | + | | + |
| Уверенность в продуктивности своего поведения | | | | + | + |

уверенность лидера вуза в своей профессиональной компетентности (soft skills, hard skills) может позитивно отразиться на его финансово-экономических ресурсах.

4. Уверенный лидер вовлекает в реализуемые процессы, в обсуждение планов, разработку вариантов решения проблем многих участников, учитывает мнение всех сторон. Отношения сотрудничества как сильная сторона руководителя создают у его подчинённых чувство соучастия, сопричастия, солидарности. В этих условиях он может рассчитывать на взаимопонимание, взаимоуважение, взаимопомощь. Уверенность лидера вуза в продуктивности своего поведения положительно связана в первую очередь с таким ресурсом, как человеческий капитал, поскольку поведение всегда реализуется во взаимодействии с другими и по отношению к другим. Опосредованно уверенность лидера в продуктивном поведении может быть связана и с информационными ресурсами, так как «уверенный поступок» несёт в себе информацию о достигнутом успехе.

Подытожим проведённый логический анализ возможных корреляций между аспектами уверенности лидера и ресурсами вуза в *таблице 2*.

Описанные выше действия уверенного в себе руководителя, как правило, бывают эф-

фективны и потому способствуют снижению возможных рисков в сферах материально-технического и финансово-экономического обеспечения, информационного обмена, управления человеческим капиталом. Заметим при этом, что риск мы понимаем как вероятность возникновения определённых неблагоприятных, нежелательных, деструктивных последствий, которые могут быть спровоцированы действиями самого человека.

Особо подчеркнём, что уверенный в себе лидер своими действиями и поступками не только способствует минимизации тех или иных рисков, но и обнаруживает высокую готовность к риску, что является предпосылкой своевременных действий по преодолению возникших осложнений и трудностей [15]. Значит, готовность к риску может служить психологической профилактикой возможных рисков организации, поскольку обеспечивает собранность, концентрацию на проблеме, стрессоустойчивость, стабильность эмоционального состояния руководителя, создавая тем самым необходимые условия для эффективности возглавляемой им организации.

Поскольку риски – это следствие определённых действий или бездействия лю-

дей, управление рисками вузовским лидером представляет собой прежде всего управление человеческим капиталом. Если вести речь о первом лице вуза – ректоре, то такое управление предполагает выстраивание системного лидерства как базового ресурса, обеспечивающего эффективное и стабильное продвижение вуза вперёд. *Таким образом, выдвинутая в нашем исследовании гипотеза находит своё подтверждение.*

В заключение сформулируем предложения по совершенствованию механизма согласования кандидатур на должность ректора, проходящих собеседование и экспертизу в Аттестационной комиссии Минобрнауки РФ. В настоящее время данный механизм включает в себя учёт достижений кандидата в его профессиональной деятельности (преимущественно научной), прохождения им повышения квалификации (профессиональной переподготовки), стажа и характера его управленческой деятельности, а также результатов мониторинга эффективности деятельности вуза.

Считаем целесообразным дополнить данный перечень показателями, которые раскрывают лидерский потенциал будущего ректора вуза:

– подтвержденное в руководимом коллективе лидерство кандидата. Индикаторами могут служить: результаты голосования коллектива вуза, выдвинувшего кандидатуру, и положительная динамика этих результатов в случае повторного избрания на должность; результаты согласования кандидатуры с исполнительным органом государственной власти и с советом ректоров вузов субъекта Российской Федерации; успешный опыт предыдущей управленческой деятельности, подтверждённый фактическими данными; успешная реализация проектов, а также программы развития вуза за предшествующий выборам период (в случае повторного избрания – анализ выполнения прошлой предвыборной программы); умение в условиях ограниченных ресурсов действовать уверенно и эффективно; постановка

кандидатом амбициозных целей и четкое видение перспектив развития вуза (умение «на шаг» опережать время); удовлетворённость коллектива жизнедеятельностью вуза – по данным социологических исследований в вузе; частота упоминания успехов как самого кандидата, так и вуза в целом в печатных и электронных СМИ;

– профессиональная компетентность кандидата как в узком смысле этого слова (*hard skills*), так и в широком, когда необходимые, но недостаточные для успешной работы *hard skills* дополняются *soft skills*, предполагающими такой личностный ресурс, который реализуется прежде всего в коммуникативно-управленческой деятельности. Именно способности и качества личности, обеспечивающие высокий уровень взаимодействия руководителя вуза с коллективом и с внешними партнёрами и стейкхолдерами, показательны в прогнозе успешности будущего ректора;

– уверенность кандидата, в первую очередь – относительно своей компетентности и эффективности выполняемой деятельности, сопряжённая со снижением рисков относительно материально-технических, финансово-экономических, человеческих ресурсов. Уверенность в себе служит предиктором его продуктивной работы на посту ректора вуза.

Учёт предложенных нами дополнительных показателей важен при рассмотрении кандидатур как впервые идущих на должность ректора, так и избираемых на неё повторно, поскольку они существенно дополняют «портрет» будущего руководителя вуза и отвечает современным требованиям к его эффективности.

Литература

1. *Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М.* Увеличение объёма документооборота как фактор снижения экономической эффективности вуза // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 17–24.
2. *Голиков Ю.А., Костин А.Н.* Проблемы исследования межсистемных взаимодействий //

- Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. 1992–1994. М.: Эдиториал УРСС, 1996. С. 293–316.
3. Ломов Б.Ф. Системный подход к проблеме детерминизма в психологии // Психологический журнал. 1989. Т. 10. № 4. С. 19–33.
 4. Садовский В.Н. Смена парадигм системного мышления // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. 1992–1994. М.: Эдиториал УРСС, 1996. С. 65–78.
 5. Журавлёв А.А. Принципы системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива // Принцип системности в психологических исследованиях. М.: Наука, 1990. С. 114–131.
 6. Купрейченко А.Б., Журавлёв А.А. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности. М.: Ин-т психологии РАН, 2003. 436 с.
 7. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. М.: Смысл; Академия, 2006. 336 с.
 8. Штернберг Р. Интеллект, приносящий успех. Минск: Попурри, 2000. 368 с.
 9. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: Ин-т психологии РАН, 2011. 296 с.
 10. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство. СПб.: Питер, 1993. 216 с.
 11. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2003. 363 с.
 12. Jones S., Harvey M., Hamilton J., Bevacqua J., Egea K., McKenzie J. Demonstrating the impact of a distributed leadership approach in higher education // Journal of Higher Education Policy and Management. 2017. Vol. 39. No. 2. P. 197–211.
 13. Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Leadership: do traits matter? // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. No. 2. P. 48–60.
 14. Lindsley D.H., Brass D.J., Thomas J.B. Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. P. 645–678.
 15. Лафи С.Г., Меркулова М.С. Готовность к риску как фактор эффективности руководства // Омские социально-гуманитарные чтения. Омск, 18–19 марта 2010. Омск: Изд-во ОГТУ, 2010. С. 221–225.

Статья поступила в редакцию 21.09.17.

Принята к публикации 10.10.17.

AN EFFECT OF UNIVERSITY LEADER'S CONFIDENCE ON THE EFFECTIVENESS OF A UNIVERSITY

Dmitry A. ENDOVITSKIY – Dr. Sci. (Economics), Prof., Rector, e-mail: rector@vsu.ru

Yuri A. BUBNOV – Dr. Sci. (Philosophy), Prof., Vice Rector for Strategic Administrative Management, Dean of the Faculty of Philosophy and Psychology, e-mail: bubnov@vsu.ru

Karina M. GAIDAR – Dr. Sci. (Psychology), Assoc. Prof., Head of General and Social Psychology Department, e-mail: gaydar@phipsy.vsu.ru

Voronezh State University, Voronezh, Russia

Address: 1, Universitetskaya pl., Voronezh, 394006, Russian Federation

Abstract. The conditions of the traditional resources limitation compel the universities to improve their efficiency by means of transition from extensive to intensive development, i.e. by using the internal resources. The purpose of the article is the analysis of the situations when the effectiveness of a university is mostly determined by the socio-psychological determinants, such as personality of a University head, his (her) characteristics, experience, professional competence, and others. Using the method of logical-psychological analysis the authors have found the most favorable conditions for the University's effectiveness, when the rector – an official head is also recognized as a leader of a team and characterized by self-confidence as an essential quality of a leader. It is the most important «soft» competence which is relevant for a modern manager. The correlations between certain aspects of the University leader self-confidence and some university resources are revealed. It is concluded that the leadership capacity of the University head is a basic inner resource for Uni-

versity's effective and stable movement forward. The paper formulates the proposals improve the mechanism of nomination of candidates for position passing interview and examination at the Attestation Commission under the Ministry of education and science of the Russian Federation.

Keywords: effectiveness of a university, university head, leader, self-confidence of a leader, rector, university resources

Cite as: Endovitskiy, D.A., Bubnov, Yu.A., Gaidar, K.M. (2017). [An Effect of University Leader's Confidence on the Effectiveness of a University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 11 (217), pp. 79-88. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Endovitskiy, D.A., Bubnov, Yu.A., Gaidar, K.M. (2014). [The Increase of Document Flow as a Factor Reducing the Economic Effectiveness of the University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 11, pp. 17-24. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Golikov, Yu.A., Kostin, A.N. (1996). [Intersystem Interactions Research Problems]. In: *Sistemnye issledovaniya. Metodologicheskie problemy. Ezhegodnik. 1992–1994*. [System Studies. Methodological Problems. Yearbook]. Moscow: Editorial URSS, pp. 293-316. (In Russ.)
3. Lomov, B.F. (1989). [System Approach to the Problem of Determinism in Psychology]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal]. Vol. 10. No. 4, pp. 19-33 (In Russ.)
4. Sadovskiy, V.N. (1996). [The Change of Paradigms of System Thinking]. In: *Sistemnye issledovaniya. Metodologicheskie problemy. Ezhegodnik. 1992–1994*. [System Studies. Methodological problems. Yearbook]. Moscow: Editorial URSS, pp. 65-78. (In Russ.)
5. Zhuravlyov, A.L. (1990). [Principles of System Approach in the Study of Psychology of Labor Collective]. In: *Princip sistemnosti v psikhologicheskikh issledovaniyakh*. [The Principle of Consistency in Psychological Research]. Moscow: Nauka Publ., pp. 114-131 (In Russ.)
6. Kupreichenko, A.B., Zhuravlyov, A.L. (2003). *Nravstvenno-psikhologicheskaya regulyatsiya ekonomicheskoi aktivnosti* [The Moral-Psychological Regulation of Economic Activity]. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 436 p. (In Russ.)
7. Gordeeva, T.O. (2006). *Psikhologiya motivatsii dostizheniya*. [The Psychology of Achievement Motivation]. Moscow: Smysl Publ.; Akademiya Publ., 336 p. (In Russ.)
8. Shternberg, R. (2000). *Intellekt, prinosyashiy uspekh*. [Intelligence That Brings Success]. Minsk: Popurri Publ., 368 p. (In Russ.)
9. Zankovskiy, A.N. (2011). *Psikhologiya liderstva. Ot povedencheskoi modeli k kul' turno-tseinnostnoi paradigme*. [The Psychology of Leadership. From Behavioral Model to a Cultural-Value Paradigm]. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 296 p. (In Russ.)
10. Parygin, B.D. (1993). *Rukovodstvo i liderstvo* [Management and Leadership]. St. Petersburg: Piter Publ., 216 p. (In Russ.)
11. Andreeva, G.M. (2003). *Sotsial'naya psikhologiya*. [Social Psychology]. Moscow: Aspekt-Press Publ., 363 p. (In Russ.)
12. Jones, S., Harvey, M., Hamilton, J., Bevacqua, J., Egea, K., McKenzie, J. (2017). Demonstrating the Impact of a Distributed Leadership Approach in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 39. No. 2, pp. 197-211.
13. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: do Traits Matter? *Academy of Management Executive*. Vol. 5. No. 2, pp. 48-60.
14. Lindsley, D.H., Brass, D.J., Thomas, J.B. (1995). Efficacy-Performing Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 20, pp. 645-678.
15. Lafi, S.G., Merkulova, M.S. (2010). [The Readiness to Take Risks as a Factor of Managerial Effectiveness]. *Omskie social'no-gumanitarnye chteniya*. [Omsk Social Humanitarian Readings]. Omsk: Omsk State Tech. Univ. Publ., pp. 221-225. (In Russ.)