

4. **Милютин П. В.** Управленческая культура личности и факторы ее развития // Власть. – 2007. – № 5. – С. 159–162.
5. **Митин А. Н.** Культура управления : учеб. пособие. – Екатеринбург : Изд-во Урал. акад. гос. службы, 2000. – 526 с.
6. **Алиева С.** Инновационная управленческая культура – основной ресурс общества // Государственная служба. – 2005. – № 2. – С. 119–123.
7. **Мильнер Б. З.** Теория организации : учеб. – 7-е изд., перераб и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 864 с.
8. **Белолипецкий В. К., Павлова Л. Г.** Этика и культура управления : учеб.-практ. пособие. – М. ; Ростов н/Д. : МарТ, 2004. – 383 с.
9. **Иванов В. Н., Патрушев В. И.** Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2001. – 325 с.
10. **Социология управления** : учеб. / В. Э. Бойков [и др.] ; под общ. ред. В. Э. Бойкова. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 336 с.
11. **Удальцова М. В., Аверченко Л. К.** Социология и психология управления. – Новосибирск : НГАЭиУ, 2004. – 422 с.
12. **Управление в высшей школе: опыт, традиции, перспективы. Аналитический доклад** / В. М. Филиппов [и др.] – М. : Логос, 2005. – 540 с.
13. **Шейн Э. Х.** Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
14. **Павлюткин И. В.** Конструирование университета как организации // Экономическая социология. – 2011. – № 1. – С. 104–123.
15. **Джаджа С. Е.** Управленческая культура руководителей образовательных учреждений: монография. – Самара : Изд-во Моск. гор. пед. ун-та, 2003. – 128 с.
16. **Лялина Л. В.** Формирование культуры управленческой деятельности в системе профессиональной подготовки студентов вузов. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2006. – 168 с.
17. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. – М. : Дело, 2004. – 720 с.

УДК 37.0 + 316.7 + 35

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРАКТИКЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

*Е. И. Швецова, С. Г. Косякова* (Новосибирск)

*В работе анализируются методологические особенности оценки лидерских компетенций студентов в процессе их обучения и подготовки к будущей профессиональной управленческой деятельности. Представле-*

---

**Швецова Екатерина Ивановна** – кандидат биологических наук, профессор кафедры психологии Сибирской академии государственной службы.

630090, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6.

E-mail: eshvetsova@inbox.ru

**Косякова Светлана Геннадьевна** – директор Центра корпоративных стратегий и решений.

630090, г. Новосибирск, пр. Лаврентьева, д. 15, каб. 325.

E-mail: ccss@inbox.ru

ны результаты социально-психологического исследования студентов – первокурсников Сибирской академии государственной службы на основе сравнительного анализа индивидуальной самооценки первокурсниками своих лидерских компетенций и результатов индивидуальной психодиагностики соотношения стилей работы по модели лидерства И. Адизеса. Анализ показал, что многие студенты 1-го курса обладают высоким потенциальным уровнем лидерских компетенций, но имеют слабое представление, из чего складывается компетентность руководителей в целом и государственных служащих в частности.

**Ключевые слова:** студенческое лидерство, оценка и развитие лидерских компетенций, подготовка управленческих кадров.

## THE METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE PRACTICE OF THE MANAGEMENT CADRES TRAINING

*E. I. Shvetsova, S. G. Kosyakova* (Novosibirsk)

*The authors analyze the methodological features of assessment of the student's leadership competencies during their studies and preparation to the future managerial activities. The results of the socio-psychological research of the first year students of the Siberian Academy of Public Administration are presented. These results were obtained by comparative analysis of the individual student's self-assessment of their leadership competencies and the outcomes of individual psychological testing of working styles according to I. Adizes' Leadership Model. The analysis shows that many first year students do have high leadership potential and abilities, but have very vague understanding of the basis of managerial competence in general and the competence of public administrators in particular.*

**Key words:** student leadership, assessment and development of the leadership competencies, leadership and management training.

Вопросы раннего выявления и развития будущих лидеров в настоящее время активно исследуются в педагогике и психологии разных стран мира. Этим вопросам уделяется все больше внимания в отечественной науке и образовательной практике. Подготовка будущих лидеров воспринимается как государственная и стратегическая задача.

Интеграция России в общемировое социально-экономическое пространство оказывает влияние на характер и содержание профессиональной деятельности, которой будут заниматься будущие выпускники высшей школы. Объективно выдвигаются принципиально новые требования к работе руководителей и специалистов государственной службы, к организации их подготовки, формированию профессионального мастерства в области управления. Основы квалификации будущих управленцев-менеджеров закладываются в рамках базовой управленческой подготовки в высшей школе.

При подготовке управленческих кадров возрастает значение развития у студентов таких личностных качеств, как целеустремленность, предприимчивость, упорство, коммуникабельность, способность увлекать за собой людей для достижения поставленной цели и др. Решение этой задачи в условиях высшего профессионального образования требует выявле-

ния критериев, с помощью которых можно было бы проследить динамику развития указанных качеств в процессе становления будущего специалиста-управленца.

Часто в реальной практике единственным критерием оценки качества подготовки студентов выступает их успеваемость. Однако успеваемость позволяет определить лишь уровень освоенных знаний по различным учебным дисциплинам, но не отражает наличия или отсутствия лидерских качеств, необходимых будущим управленцам, а также наличия у них способностей к управленческой деятельности.

Психологические проблемы руководства и лидерства, в том числе формирования и развития лидерских качеств личности, привлекают внимание многих ученых. Однако вопросы, связанные с процессом формирования профессионально важных качеств в ходе подготовки управленческих кадров высшей школой, развития у студентов лидерских качеств как системообразующих факторов в структуре личности, а также выявления динамики развития их личностных характеристик в процессе профессионального обучения, изучены недостаточно.

Данное исследование направлено на изучение особенности оценки лидерских компетенций и их развития в процессе подготовки студентов к будущей профессиональной управленческой деятельности.

В работе используется несколько методов и методик социально-психологического исследования (анкетирование, комплексное тестирование и анализ документов приемной комиссии). Индивидуальное анкетирование позволило выявить самооценку студентов по поводу наличия у них лидерских компетенций (ответственность, целеустремленность, коммуникативность, инициативность, организаторские способности, объективность, компетентность). Особенностью методологии оценки индивидуальных лидерских компетенций является сравнительный анализ данных индивидуального анкетирования (самооценки) и индивидуального комплексного тестирования (независимая оценка). Теоретико-методологические основы комплексного тестирования и методики исследования более подробно представлены в работах авторов [1–4].

Методологической основой данного исследования являются концептуальные подходы, базирующиеся на основных положениях системного анализа трудов о лидерстве и руководстве.

В работе [5, с. 154] Стивен Р. Кови отмечает, что «управление отличается от лидерства. Лидерство – это, прежде всего энергичная деятельность правого полушария мозга. Оно сродни искусству и основано на философии <...> Управление – это расчленение, анализ, определение последовательности действий, конкретная реализация. Это привязанный ко времени аспект эффективного самоуправления, относящийся к левому полушарию мозга». Девиз собственной персональной эффективности Стивена Р. Кови таков: «Управляй слева, лидируй справа».

Е. Карлоф и С. Седерберг [6] дают следующее определение: «руководство – это формальная властная позиция в организации, не имеющая ничего общего с личными качествами человека. Лидер – это тот, кто “ведет”, идет впереди и указывает путь...», обладая при этом определенными личными качествами.

Авторами разных теорий лидерства предложены различные определения понятий лидерства и лидера.

Лидер – член группы, который идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей, обладает наибольшим влиянием и выдвигается членами группы в ходе взаимодействий [7, с. 61].

В книге И. Адизеса [8] глубоко исследованы вопросы оценки и развития лидеров. Он приводит определение Дуайт Дэвида Эйзенхауэра: «лидерство – это искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам» [8, с. 206].

По мнению И. Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (*P*), администратор (*A*), предприниматель (*E*) и интегратор (*I*). Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни [9]. Однако один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно.

Роль производителя результатов (*P*) исполняет человек, который отлично знает свою область деятельности и ориентирован на результат. Он трудолюбив, знает, что должно быть сделано и как – и просто идет и делает.

В роли администратора (*A*) выступает человек, который контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям.

Чтобы выжить в изменяющейся среде, организация нуждается в идеях, стратегии развития, и здесь роль предпринимателя (*E*) – трудно переоценить – это человек, который анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он готов брать риск на себя и креативен.

Следует отметить в менеджменте особую роль интегратора (*I*). Он способен слушать других и интегрировать их идеи, стремится прояснить спорные вопросы, проанализировать и определить общие взгляды. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой организации.

По мнению И. Адизеса, «менеджер, чтобы стать лидером, должен блестяще справляться с функцией Интегратора (*I*). Лидер должен воодушевлять и создавать мотивацию, то есть интегрировать. Есть три модели лидерства – *PAeI*, *PAeI* или *PAeI*. Тип лидера, который в той или иной организации добьется успеха, зависит также от этапа жизненного цикла организации. Стил лидерства должен меняться по мере роста и старения организации, так же, как в зависимости от возраста ребенка меняется подход родителей к его воспитанию» [8, с. 50]. В приведенной цитате большими буквами И. Адизес обозначает преимущественные достоинства (особенности) менеджера, о которых говорилось выше.

Анализ исследований в области развития профессионально важных качеств личности менеджера и психолого-акмеологических условий развития профессионализма личности в системе подготовки и переподготовки государственных служащих и руководящих работников содержится в работах зарубежных ученых – И. Адизес, М. Вудкок, Д. Френсис, Е. Карлоф, С. Седерберг, Дж. Максвелл, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.

[6; 8–12], а также у отечественных авторов – И. М. Войтик, А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин, А. К. Маркова, Ю. В. Синягин, Е. И. Швецова и др. [1–4; 13–18].

В работе *М. Д. Мартыновой* [19] представлено развитие лидерства и социальной активности молодежи в системе высшего образования в качестве основы для формирования управленческих качеств будущих специалистов.

Впервые изучение компетенций для прогнозирования уровня эффективности выполнения работы было предложено американским психологом Дэвидом МакКлелландом, который определяет: «компетенции – это характеристики, необходимые для успешной управленческой деятельности».

Чтобы быть успешным в работе, человек должен обладать компетентностью (иметь профессиональные и технические знания и навыки) и компетенциями (личностными характеристиками и качествами, связанными с управлением собой, отношениями с другими людьми и управлением задачами).

Многолетний практический опыт и современные научные исследования в области менеджмента свидетельствуют о том, что успешность руководителя определяется комплексом характеристик, которыми он должен обладать помимо полученных знаний. Это означает, что полученных в высшей школе знаний соискателю руководящей должности недостаточно.

В работе С.В. Ивановой [20], тренера-консультанта компании KPG Training Center Ivanova&Lebedeva, представлен список оптимальных лидерских компетенций: готовность взять на себя ответственность за коллектив; готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала; предпочтение общего результата личному; позитивное отношение к людям; обучаемость, стремление развиваться; отсутствие страха иметь сильных подчиненных; умение и готовность вдохновлять; умение слышать других; готовность и способность учить других; наличие экспертных профессиональных знаний и отличные управленческие навыки; умение организовать других; наличие собственной точки зрения; готовность к непопулярным решениям; стрессоустойчивость; отсутствие стремления самоутверждаться за счет других.

В последние годы во многих странах особым направлением внеучебной работы со студентами является разработка и осуществление программ развития лидерского потенциала. Особое внимание таким программам уделяется в системе работы со студентами в университетах США. Обнаружено, что внеучебная, общественная работа создает оптимальные условия для формирования лидерских качеств у молодого человека. В нашей стране был накоплен большой опыт подготовки руководителей через активное их участие в комсомольской работе. Ярким примером может служить первый проректор Сибирской академии государственной службы Н. А. Соловух, который несколько лет был секретарем комсомольской организации Новосибирского государственного университета. Именно ему принадлежала идея начать проводить регулярное тестирование абитуриентов и отбирать по итогам проведенного психологического тестирования в число студентов академии наиболее способных к управленческой деятельности из числа абитуриентов, получивших одинаковые оценки на экзаменационных испытаниях.

В Сибирской академии государственной службы с 1995 г на протяжении нескольких лет проводилось тестирование абитуриентов с целью выявить у них способности к управленческой деятельности. Результаты тестирования частично представлены в работах авторов [1–4]. Они используются в индивидуальной работе со слушателями, при анализе их успеваемости и наблюдении за процессом формирования и совершенствования способностей к управленческой деятельности в период обучения в СибАГС (мониторинг). Анализ командной работы студентов (особенности проявления лидерских компетенций) в рамках научно-исследовательской программы «Мониторинг» представлен в работе авторов [1, с.189–195].

Результаты проведенного исследования показывают, что по мере обучения с 1-го по 5-й курс возрастает степень выраженности профессионально важных лидерских качеств личности будущего специалиста, обусловленная психолого-акмеологическими условиями, положительно влияющими на формирование всей системы профессионально важных характеристик у студентов в процессе их подготовки к будущей профессиональной управленческой деятельности.

Учитывая, что с 2009 г. ЕГЭ стал единственной формой государственной итоговой аттестации в школе и вступительных испытаний в вузах, тестирование абитуриентов не проводилось, и приемные комиссии в 2009 и в 2010 гг. не имели возможности получить дополнительную информацию о способностях пришедших первокурсников.

Перед авторами стояла задача: изучить особенности лидерского потенциала у первокурсников СибАГС, опираясь на теоретико-методологические основы его оценки на основе компетенций.

Используемый подход индивидуальной оценки лидерских компетенций основан на сравнительном анализе индивидуальных данных анкетирования (самооценка лидерских компетенций), данных индивидуального комплексного тестирования первокурсников (независимая индивидуальная оценка лидерских компетенций) и документов приемной комиссии,

Из документов приемной комиссии в проведенном анализе были использованы индивидуальные результаты ЕГЭ. Сделан сравнительный анализ индивидуальной самооценки первокурсниками их лидерских компетенций и результатов индивидуальной психодиагностики соотношения стилей работы – на основе использования модели лидерства по И. Адизесу [8]. Была выделена группа лидеров, у которых отмечен высокий уровень компетенций (нацеленность на результат и способность увлечь за собой людей для достижения поставленной цели, воодушевлять и создавать мотивацию, то есть интегрировать).

Данное исследование проведено на базе Сибирской академии государственной службы, в нем приняли участие студенты 1-го курса СибАГС – 2009/10 и 2010/11 учебных годов (более 800 чел.). Исследование проводилось в несколько этапов.

Анализ анкеты-паспорта первокурсника позволил выявить, что навыками и умениями, которые первокурсники могли бы использовать в работе с людьми (спорт, искусство и ремесло, театр и музыка, наука, бизнес и др.), обладают в большей степени студенты факультета государственного и муниципального управления (ГМУ) – 73 %. В меньшей степени этими

навыками и умениями владеют студенты экономического факультета (43 %). Отмечено, что менее всего ориентированы на общественную деятельность (отсутствует опыт работы с людьми) юноши факультета государственного и муниципального управления (21 %). Наиболее ориентированными являются молодые люди юридического факультета (40 %).

Наиболее ярко выражено у первокурсников предпочтение проявлять инициативу и предлагать что-либо у юношей всех факультетов (52,9 % юношей ГМУ, 63,6 % экономического и 68,3 % юридического факультета). Значительно реже в анкетах был отмечен ответ: внимательно слушать. Данные результаты позволяют сделать вывод, что юноши позиционируют себя активными, коммуникабельными студентами.

Анализ результатов анкетирования показал, что многие студенты 1-го курса обладают высоким уровнем лидерских компетенций (ответственность, целеустремленность, коммуникативность, инициативность, организаторские способности, объективность, компетентность).

Большинство первокурсников в анкете указывают наличие у них целеустремленности (лидерской компетенции). Это отметили 52,9 % юношей ГМУ, 80 % экономического и 82,9 % юридического факультетов. Наименее встречающимся было упоминание такого качества, как компетентность, – соответственно 19,5 %, 34,5 % и 43,9 %. Большинство девушек факультета ГМУ, экономического и юридического факультетов отметили, что им присущи такие качества, как ответственность и целеустремленность (от 70 до 80 %).

Студенты часто отмечали у себя и такое необходимое руководителю качество, как коммуникативность. Его обозначили 67,9 % девушек факультета ГМУ, 58,6 % экономического и 61,1 % юридического факультета. Значительно меньше отмечается такое качество, как компетентность (22,4 %, 21,8 % и 29,2 % соответственно). Это говорит о том, что первокурсники в рамках высшего образования не имеют представления, из чего складывается профессионализм руководителей в целом и государственных служащих в частности, и какие знания и навыки являются базовыми в профессиональном развитии.

Компьютерный вариант тестирования предусматривал анализ соотношения стилей работы у первокурсников и того, как они поступают в действительности. Ниже представлены данные диагностики соотношения стилей работы, которые, согласно И. Адизесу, присущи людям с хорошо развитыми лидерскими компетенциями.

Согласно полученным данным, наиболее высока доля тех, кому присущи данный стиль работы с хорошо развитыми лидерскими компетенциями; среди юношей факультета ГМУ (34,8 %) и девушек юридического факультета (33,3 %).

Выявлено, что исходный уровень подготовки в школе (результаты ЕГЭ) влияет на успеваемость первокурсников в СибАГС. Следует отметить, что среди отчисленных студентов первокурсников СибАГС студентов с выраженными лидерскими компетенциями нет (данные, полученные в ходе тестирования). Положительная динамика успеваемости (1-я и 2-я контрольные недели и результаты зимней сессии) у девушек факультета ГМУ и экономического факультета подчеркивает их успешность по включению в учебный процесс и в общественную студенческую жизнь в СибАГС.

Активное участие студентов в общественной деятельности вуза оказывает большое влияние на развитие их лидерских способностей. В первую очередь это имеет огромное позитивное влияние на познавательное и эмоциональное развитие студентов. Вовлечение во внеучебную деятельность дополнительно помогает достигать реальных целей высшего образования. Далекое не всегда эти способности могут быть развиты в учебной деятельности.

Задача высшего учебного заведения – предоставить своим студентам возможности для самореализации. Привлечение студентов с первых дней их пребывания в вузе к внеучебной деятельности влияет на их внутренний мир, способствует успешной их психологической адаптации. Проведение Дня первокурсника в СибАГС и предшествующая большая подготовительная работа студенческого клуба со студентами 1-го курса способствуют их успешной адаптации.

Творчество и лидерство тесно связаны друг с другом. Среда, в которой лидер имеет возможность творчески проявлять себя, является одним из важнейших факторов, влияющим на развитие его лидерских компетенций. Все эти способности и ценности могут быть развиты высшим образованием, могут помочь личности в будущем стать настоящим лидером. Особо следует отметить научную работу студентов, их участие в работе ежегодной международной научной студенческой конференции в СибАГС и в других городах.

Анализ анкет показывает, что в СибАГС в последние годы интерес к общественной деятельности в студенческой среде возрастает. Молодые люди, получающие высшее образование, ищут различные способы приложения сил и реализации своих способностей. Многие студенты привлекаются к работе с детскими домами, участвуют в экологическом движении, работают вожатыми и т. п. Участие в подобных мероприятиях способствует формированию у студентов ответственности и сознательной социальной позиции, что является основой для формирования лидера.

Лидерство в студенческих группах – малоизученная проблема. В психолого-педагогической науке студенческому лидерству уделено незначительное внимание, хотя высшая ступень образования является последней перед выходом будущих специалистов в профессиональную жизнь, в которой от них потребуются быть решительными, ответственными, активными, инициативными и т. д.

Результаты проведенного индивидуального анкетирования (самооценка лидерских компетенций), индивидуального комплексного тестирования первокурсников (независимая индивидуальная оценка лидерских компетенций) и реальная практика показывают, что в систему высшего образования должны быть включены специальные дисциплины, способствующие развитию у студентов лидерского потенциала, что поможет им после окончания вуза более успешно работать на управленческих должностях.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. **Швецова Е. И., Косякова С. Г.** Психодиагностика в системе управления : учеб. пособие. – 2-е изд. – Новосибирск : СибАГС, 2011. – 272 с. [ГРИФ УМО по психологии].



2. **Швецова Е. И., Косякова С. Г.** Психодиагностика в системе управления : учеб. пособие. – Новосибирск : СибАГС, 2007. – 280 с.
3. **Швецова Е. И.** Психодиагностика в системе оценки персонала : учеб. пособие. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2007. – 284 с. [ГРИФ УМО по психологии].
4. **Швецова Е. И.** Психодиагностика и оценка персонала : учеб. пособие. – Новосибирск : СибАГС, 2009. – 168 с. [ГРИФ УМО РАЕ по ГМУ психологии].
5. **Кови Стивен Р.** Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.
6. **Карлоф Е., Седерберг С.** Вызов лидеров / пер.со швед. – М. : Дело, 1996. – 352с.
7. **Кричевский Р.Л.** Психология лидерства. – М. : Статус, 2007. – 61 с.
8. **Адизес Ицхак Кальдерон.** Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different From Yours / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
9. **Адизес И.** Управление жизненным циклом корпорации. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
10. **Вудкок М., Френсис Д.** Раскрепощенный менеджер. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
11. **Максвелл Д.** Создай команду лидеров / пер. с англ. Л. А. Бабук. – Мн. : Попурри, 2003. – 224 с.
12. **Мескон М. Х., Альберт М., и Хедоури Ф.** Основы менеджмента / пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
13. **Войтик И. М., Швецова Е. И.** Профессионально важные качества управленческих кадров государственной службы // Психология профессиональной деятельности государственных служащих. – Новосибирск : СибАГС, 2000. – С. 18–27.
14. **Акмеологическая** оценка профессиональной компетентности государственных служащих : учеб. пособие. – 2 изд. / под ред. А. А. Деркача. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 166 с.
15. **Зыскин В. Г.** Психология проницательности. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 130 с.
16. **Маркова А. К.** Психология профессионализма. – М. : Знание, 1996. – 308 с.
17. **Синягин Ю. В.** Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала : моногр. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 68 с.
18. **Акмеологическая** диагностика / под ред. А. А. Деркача, Ю.В.Синягина. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 272 с.
19. **Мартынова М. Д.** Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 5–6 (28). – С. 129–133.
20. **Иванова С. В.** Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8620> (дата обращения: 23.07.2007).

УДК 378 + 37.0 + 316.7

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВУЗА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМ

**Н. Н. Богдан, Е. В. Балганова** (Новосибирск), **М. Г. Масилова**  
(Владивосток)

*Статья посвящена современному осмыслению феномена социальной ответственности учреждений высшего профессионального образования. Рассматривается актуальность обеспечения социальной ответственности вузов в условиях реформирования системы высшей школы. Раскрывается специфика социальной ответственности вуза, описаны на-*