

УДК 334.02+316.46 DOI: 10.14451/1.240.451

Контуры новой культуры университетского управления и лидерства сквозь призму деятельности заведующих кафедрами

© 2024 Илькевич Сергей Викторович

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры стратегического и инновационного развития. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: svilkevich@fa.ru

Ключевые слова: лидерство, управление изменениями, организационная культура, университетское управление, эмпауэрмент, модель компетенций, центры компетенций, социальное сравнение, кадровый резерв, лидеры.

В настоящей статье представлено обобщенное виденье проблем построения новой культуры университетского управления и лидерства на основе управленческой культуры инициативы и ответственности. В качестве центрального субъекта рассматриваются заведующие кафедрами, поскольку именно в контексте их положения как в рамках старой, так и перспективной, новой культур университетского управления и лидерства наиболее явно проявляются различия двух систем.

Наряду с ретрансляцией политики ректората заведующие кафедрами в современной динамичной образовательной среде во все большей степени должны обеспечивать еще и поиск коммерческих (хоздоговорных) НИР, организацию партнерских и сетевых программ с российскими и зарубежными университетами, академическую мобильность преподавателей, стимулирование написания студентами ВКР в формате стартапа, а также продуктивную эволюцию образовательных программ. К рубрике «интеграторской» и предпринимательской деятельности, ожидаемой от заведующих кафедрами, можно отнести также интенсификацию работы с индустриальными партнерами и привлечение контингента на платные места программы магистратуры. В связи с этим на уровне всего университета встает задача эффективного управления изменениями, эмпауэрмента и изначально правильного отбора и развития заведующих кафедрами.

В статье проанализирован спектр задач управления изменениями в университете сквозь призму основных областей ответственности и приоритетов работы заведующих кафедрами в рамках перехода к новой культуре университетского управления и лидерства. Предложены возможные основополагающие фрагменты (несколько центральных компетенций) модели профессиональных компетенций для заведующего кафедрой.

Введение

В настоящее время университетское управление в России переживает период довольно существенных трансформаций, связанных с модернизацией структур, процессов, ценностных ориентаций и выработкой новых подходов к обеспечению высокой учебной, методической и научной результативности. Однако несмотря на консенсус относительно общего вектора перемен и основных инструментов (например, расширения применения проектных методов), существует опасность того, что инерционная организационная культура во многих университетах при всех попытках адаптации под текущие и перспективные тренды социально-экономического и технологического развития все-таки перестанет быть в достаточной степени стимулирующей, поскольку она впитала в себя слишком много непродуктивных установок.

Процессы корпоративизации в академической среде, происходящие с 1980-х годов, постепенно подорвали низовую демократию в университетах, превратив ученых и преподавателей в сотрудников в рамках более выраженной корпоративной иерархии, а заведующих кафедрами – в менеджеров, а не лидеров [6]. Корпоративизация изменила академическую культуру с коллегиальной на бюрократическую [14]. По спиральной динамике с некоторой степенью условности можно говорить о своего рода регрессивном движении, поскольку университеты во многих странах мира с 1980-х годов постепенно в той или иной степени скатились с культуры творчества и согласия к культуре правил. У больших университетов культура правил (бюрократия) является наиболее акцентированной. С точки зрения расширения прав и возможностей и создания среды, способствующей психологии устойчивого и адаптивного поведения, это явный регресс, потому что любая корпорация или подобная ей структура глубоко патологична с точки зрения организационных дефицитов и непродуктивности [7]. Как итог, большой потенциал и ресурсы задействуются неоптимально. А это в свою очередь означает необходимость выстраивания принципиально

иных контуров организационной культуры и модели университетского управления.

Изменение культуры организации – сложный и длительный процесс, требующий реалистичного видения того, как организация должна работать после трансформации культуры и установок [10]. Вместе с тем, и темповые характеристики изменений должны быть достаточно высокими, чтобы сделать изменения в достаточной степени трансформационными, решительными и необратимыми. Лидерство и организационная культура являются двумя наиболее важными организационными элементами, позволяющими организациям получать устойчивые преимущества [11]. Следовательно, популярным направлением исследований является изучение связей между лидерами и культурами [13], а также выработка стратегий корпоративной устойчивости на основе долгосрочной ориентации лидеров на значимые организационные результаты [9].

Сравнительные исследования показывают, что разные стили лидерства и ценности пронизывают всю организацию и влияют на менеджеров среднего звена [17]. При этом реальная включенность менеджеров среднего звена в процессы организационных преобразований и их искренняя вера в ценности новой культуры являются решающими факторами для долгосрочного успеха и устойчивости управления изменениями. Как резюмирует данный аспект Алексей Готсданкер [2], оторванная от лидера настоящая (на местах) организационная культура становится просто культурой лозунгов и постеров.

Лидеры с определенными качествами и нормами могут сыграть роль в создании среды, в которой заинтересованные стороны мыслят нестандартно и активно вносят свой вклад, выходящий за рамки обязанностей, обязательств и принуждения [16], а для этого в свою очередь важно обеспечить как эффективный и результативный начальный импульс (с быстрым достижением положительного подкрепления), так и единое ценностное ядро с высоким уровнем эмпауэрмента сотрудников [12].

Описание проблемной ситуации, которая требует новых контуров университетского управления и лидерства с позиции заведующих кафедрами

Как представляется, созревает некоторый конфликт, связанный с тем, что заведующие кафедрами обладают сжатыми дискреционными полномочиями и во многом ограничиваются только ролью менеджеров. Конфликт заключается в том, что наряду с ретрансляцией политики ректората на местах заведующие кафедрами в современной динамичной образовательной среде должны в достаточно автономном режиме (но при этом со специализированной поддержкой соответствующих административно-функциональных управлений университетов) обеспечивать еще и поиск коммерческих (хоздоговорных) НИР, организацию партнерских и сетевых программ с российскими и международными университетами, академическую мобильность преподавателей, стимулирование написания студентами ВКР в формате стартапа на достойном уровне, а также продуктивную эволюцию образовательных программ. К рубрике «интеграторской» и предпринимательской деятельности, ожидаемой от заведующих кафедрами, можно также отнести интенсификацию работы с индустриальными партнерами и привлечение контингента на платные места программы магистратуры (с чем у многих университетов сложились проблемы). Но как это все можно ожидать, если в течение достаточно долгого периода основной компетентностный профиль заведующего кафедрой был связан с администрированием и даже микро-менеджментом? А основным квалификационным требованием были способности поддерживать общую дисциплину, налаживать учебный, методический и научный процесс (в соответствии с календарными графиками и планами), а также общая личная академическая успешность (статусность, весомость, авторитетность) заведующего кафедрой. Но выясняется, что в современном понимании в качестве заведующего кафедрой нужен все-таки яркий полифункциональный лидер, ассоциируемый с инновационной организацией, чтобы

попытки общей реорганизации и переориентации университетов не привели к культуре одних только лозунгов и постеров без существенной трансформации лидерства в среднем управленческом звене.

Сказанное выше ни в коем случае не отменяет любых иных ракурсов рассмотрения проблем модернизации университетского управления и лидерства и построения более продуктивной и гармоничной культуры – например, студентоцентрированного подхода или фокуса на новой модели преподавателя в образовательной системе. Это, несомненно, тоже важные плоскости рассмотрения, которые начали получать достаточно широкое освещение в отечественной литературе, в отличие от аспектов деятельности заведующих кафедрами. Хотя нельзя не отметить, что ряд аспектов деятельности заведующих кафедрами уже получил в отечественной литературе хотя бы некоторое освещение, включая стратегические подходы к замещению этих должностей [1], анализ изменения состава и обоснование путей повышения эффективности управленческой деятельности заведующих кафедрами российских вузов на основе учета меняющихся приоритетов деятельности [4], проблематика статусно-ролевой модели и совмещения различных ипостасей (исследователя, преподавателя, менеджера) заведующими кафедрами [3]. Однако исследования пока что прерывисты и единичны, что можно и, вероятно, даже нужно воспринимать как некоторое свидетельство недостаточного понимания в университетской среде в целом необходимости довольно решительных преобразований с фокусом именно на новую статусно-ролевую и компетентностную модель заведующих кафедрами.

На настоящий момент именно дефицит понимания аспектов статусно-ролевой и компетентностной модели заведующих кафедрами, как представляется, является большим источником ошибок и неоптимальностей в попытках существенной реорганизации университетов в России. Попытки университетов выйти на новый уровень культуры и лидерства оказываются не

очень удачными, потому как, метафорически выражаясь, «за деревьями не видно леса». В случае реорганизации университетов часто идет перекройка направлений и участков работы проректоров, деканатов, а также общих университетских процессов и механизмов координации. А «локомотивный» статус заведующих кафедрами при этом игнорируется. Следовательно, как итог, получается процесс реорганизации больше ради самой реорганизации со стагнационным и инерционным сценарием развития без

существенного прогресса в смене культурной парадигмы управления и лидерства.

В связи с изложенными выше аргументами на уровне всего университета встает задача эффективного управления изменениями, эмпауэрмента и изначально правильного отбора и развития заведующих кафедрами. Тема, конечно, очень сложная и обширная, но в укрупненном виде общий, магистральный сдвиг с точки зрения управления изменениями можно отразить в таблице 1.

Таблица 1. Задачи управления изменениями в университете сквозь призму основных областей ответственности и приоритетов работы заведующих кафедрами.

Как сейчас (AS IS)	Как должно быть (TO BE)
Заведующий кафедрой в первую очередь администратор реализации образовательных программ. Отвечает за распределение и контроль над выполнением педагогической нагрузки ППС университета.	Заведующий кафедрой выступает интегратором реализации образовательных программ кафедры, совместно с руководителями образовательных программ подбирает преподавательский состав под программы и координирует методическую целостность и последовательность реализации образовательных программ, включая регулярные встречи по методическим секциям для определения и разграничения компетентностных приоритетов и предметных областей частных дисциплин. Здесь нельзя не упомянуть, что для этого требуется на уровне университета в трудоемкость работы заведующих кафедрами и преподавателей включить часы на регулярные координационные методические встречи. К сожалению, это не практикуется, хотя это как раз одна из лучших международных практик. Это огромное упущение в одном из самых центральных процессов.
Заведующий кафедрой ответственен за академическую составляющую дисциплин кафедры.	Заведующий кафедрой на регулярной основе выстраивает взаимодействие с индустриальными партнерами и профессиональным сообществом для приглашения практиков, обеспечения базы практики для студентов, возможности стажировки и проектов для преподавательского состава.
Заведующий кафедрой ответственен за реализацию образовательных программ кафедры и обеспечение дисциплинами своей кафедры программ других выпускающих кафедр.	Заведующий кафедрой совместно с руководителями уточняет содержательные и методические аспекты дисциплин и образовательных программ, инициирует и реализует сетевые и международные программы и образовательные проекты.
Заведующий кафедрой отвечает за привлечение хозяйственных НИР (де-факто деятельность выполняется стихийно и показатели систематически не достигаются).	Заведующий кафедрой на регулярной основе взаимодействует с научным блоком университета и индустриальными партнерами. Иницирует заявки, координирует работу команд преподавателей, у которых уже достаточны или в зоне ближайшего развития конstellации компетенций, необходимые для реализации консалтинговых проектов. Заведующий кафедрой может на основании загруженности преподавателей в текущих и предстоящих хозяйственных НИР уменьшать им учебную, учебно-методическую и научную нагрузку.

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Задачи управления изменениями в университете сквозь призму основных областей ответственности и приоритетов работы заведующих кафедрами. (Продолжение таблицы)

Как сейчас (AS IS)	Как должно стать (TO BE)
Заведующий кафедрой в общем административном ракурсе отвечает за запуск новых, востребованных рынком образовательных программ, их своевременную аккредитацию.	Заведующий кафедрой на основе регулярного взаимодействия с руководителями образовательных программ и индустриальными партнерами разрабатывает и совершенствует образовательные программы.
Заведующий кафедрой отвечает за выполнение количественных показателей публикационной активности (общее количество публикаций, высокорейтинговые публикации, монографии, учебники) в рамках плана научных и учебных изданий университета.	Заведующий кафедрой приоритезирует консалтинговые проекты и хоздоговорные НИРы, которые затем (разумеется, с соблюдением NDA) становятся инсайтами для более качественных публикаций, учебников, кейсов.
Заведующий кафедрой отвечает за формальное соблюдение формального критерия 1% ВКР студентов как стартап.	Заведующий кафедрой совместно с руководителями образовательных программ организует и координирует подключение студентов в работу стартаперских сегментов индустриальных партнеров и профессионального сообщества.
Заведующий кафедрой способствует академическому обмену с зарубежными образовательными организациями.	Заведующий кафедрой в более широком контексте создает и реализует международные коллаборативные возможности, включая форматы двустороннего и сетевого взаимодействия с индустриальными партнерами, образовательными организациями, базами практик и стажировок.
Заведующий кафедрой полностью подчинен организационной культуре следования правилам, регламентам, положениям.	Заведующий кафедрой осуществляет свою деятельность в рамках обновленной культуры обеспечения высокого содержательного результата, совершенствования инновационной деятельности, нахождения продуктивных консенсусов по обеспечению развития компетентностного профиля как студентов, так и сотрудников среди более широкого круга стейкхолдеров. Для этого в свою очередь создаются возможности для более широкой вариативности дискреционных решений заведующего кафедрой.
У заведующего кафедрой основная норма – предотвращение ошибок и несоответствий	У заведующего кафедрой стимулы быть инициативным и даже принятия разумного уровня рисков (в консалтинге, хоздоговорных НИР, взаимодействии с индустриальными партнерами).

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы 1, по учебной, учебно-методической и научно-консалтинговой работе кафедр у заведующих должен сместиться фокус из режима администрирования в проектный и предпринимательские режимы, особенно в отдельных видах деятельности. Это предполагает переход от чисто менеджерских (при этом преимущественно административных) функций с минимумом лидерства к лидерскому функционалу в области проактивной интеграции, поиска новых коммерческих возможностей, кол-

лабораций с профессиональным сообществом и индустриальными партнерами, реализации консалтинговых проектов.

Все это может работать по «сквозному» принципу. Например, заделы, созданные в коллаборациях с индустриальными партнерами и в хоздоговорных НИР, улучшают качество учебно-методической литературы, приводят к более прогрессивным формулировкам компетенций в образовательных программах и в отдельных дисциплинах, становятся базой для формули-

рования продуктивных гипотез для высокорейтинговых публикаций и исследований. А более качественные публичные исследования кафедр закрепляют их престиж и авторитет, делают кафедры более желанными партнерами для коллабораций и сотрудничества, в том числе в консалтинге и взаимодействии с индустриальными партнерами. В итоге образуется система с положительной обратной связью, с положительным подкреплением на основе лидерства, автономии и эмпауэрмента заведующих кафедрами. Лидеры среднего звена обеспечивают высокую результативность по организационно значимым целям, ректорат может в еще большей степени на основе положительного подкрепления инвестировать в наиболее результативные направления деятельности для достижения значимых отличительных компетенций университета и конкурентных преимуществ, а преподавательский состав находит для себя наиболее подходящие ниши для саморазвития и специализации. Без деятельных и результативных заведующих кафедрами всего этого не будет, поэтому их функцию и можно рассматривать в качестве индуцирующей, локомотивной.

Результаты исследований подтверждают актуальность профилактической перспективы, ориентированной на эмпауэрмент и расширение прав и возможностей сотрудников, для формирования психологии устойчивого поведения [8; 15]. Трансформационное лидерство в образовательном пространстве снижает выгорание преподавателей за счет повышения у них чувства осмысленности работы, самоопределения и компетентности [18].

Какие требования к заведующим кафедрами целесообразно сформулировать в контурах новой культуры университетского управления и лидерства

С точки зрения компетентностного профиля для заведующих кафедрами необходим переход от профиля «Лидер порядка» к профилю «Лидер согласия» (согласно модели спиральной динамики) с очень высокой релевантностью следующих компетенций: клиентоориентированность, коммерческое/бизнес-мышление, толерантность/

культурная открытость, командность, эффективная коммуникация. Особенно с учетом того, что происходит усложнение, повышение вариативности и контекстуализация деятельности, принятие многих решений вне рамок работы по стандарту, шаблону.

Возможные фрагменты (несколько центральных компетенций) модели профессиональных компетенций для заведующего кафедрой представлены в таблице 2.

Как искать и развивать новых лидеров на позиции заведующих кафедрами

Это особо сложная проблема, с одной стороны, сохранить академическую репутацию и, с другой стороны, активизировать предпринимательские и интеграторские аспекты деятельности заведующих кафедрами. Университеты с точки зрения квалификационных требований оказываются зажаты существующим пулом кандидатов с учеными степенями. В рамках системной и последовательной политики по эмпауэрменту заведующих кафедрами и ожиданий от них активизации в проектной и предпринимательской деятельности можно стремиться к расширению пула кандидатов, которые таковыми компетенциями обладают. Это могут быть представители отраслевого консалтинга, управленцы компаний и госкорпораций (таких как Росатом), у которых наличествует степень кандидата/доктора наук. Как представляется, замещение такими «бизнесовыми» представителями академического сообщества 30–50% должностей заведующих кафедрами (и заодно, возможно, части проректорского корпуса) помогло бы университетам с нужным импульсом перейти на «новые рельсы». Среди внутренних выдвиженцев (карьерных, life-long преподавателей и научных работников) предпочтение можно отдавать тем, кто в предшествующие годы показал устойчивый интерес и нацеленность на достижение практикоориентированных и проектных результатов: хоздоговорные НИР, консалтинговые проекты, коллаборации с индустриальными партнерами, стажировки на предприятиях, популярные программы дополнительного образования для практиков, международная мобильность.

Таблица 2. Фрагменты модели профессиональных компетенций для заведующего кафедрой университета.

Формулировка компетенции	Дескрипторы компетенции	Знания и умения
Инициативность	1) Способен к гибкости поведения и проактивному реагированию на выявленные возможности. 2) Принимает на себя ответственность за краткосрочные и долгосрочные результаты инициативной деятельности.	Знает: гибкие методы управления с учетом их контекстуализации в научно-образовательном пространстве. Умеет: выявлять и продуктивно интерпретировать новые возможности; быть адаптивным и гибким, находить баланс между рисками и потенциальной результативностью в ситуациях новых возможностей. Знает: подходы к организации, реализации и мониторингу инициатив в контекстах научной, проектной, консалтинговой деятельности. Умеет: организовывать, координировать, распределять ответственность в рамках инициативной деятельности в исследованиях, проектах, консалтинге; сфокусироваться на достижении значимых организационных результатов; справляться с временными неудачами при реализации стратегических замыслов.
Нацеленность на высокий результат и целостное понимание деятельности	1) Способен к целостному анализу, соотнесению результатов учебной, учебно-методической, научной, консалтинговой деятельности, перенесению результатов из одного вида деятельности в другой, их синтезу. 2) Способен к масштабному мышлению и учету в принятии решений широкого спектра социально-экономических и технологических факторов и трендов.	Знает: основы управления эффективностью и результативностью (performance management) в образовательном контексте. Умеет: планировать, организовывать и интерпретировать результаты в разрезе основных видов деятельности; переносить результаты, методики и частные подходы к решению задач между видами деятельности и находить возможности для синергии, в том числе с учетом дизраптивных возможностей. Знает: подходы к всестороннему, комплексному и системному анализу в сочетании с идентификацией и заострением отдельных проблематик. Умеет: принимать решения и вносить предложения и рекомендации в широком организационном, социальном и технологическом контексте; выявлять будущие последствия и возможности принимаемых решений за пределами контура текущей ситуации.

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Фрагменты модели профессиональных компетенций для заведующего кафедрой университета. (Продолжение таблицы)

Формулировка компетенции	Дескрипторы компетенции	Знания и умения
<p>Бизнес-мышление. Понимание бизнес-возможностей и нахождение способов их использования в своей деятельности</p>	<p>1) Способен определять новые бизнес-возможности. 2) Способен реагировать на выявленные бизнес-возможности детальными и структурированными разработками заявок, предложений, проектной документации.</p>	<p>Знает: подходы и методы выявления новых бизнес-возможностей; тренды и форсайт в своей отрасли и смежных областях. Умеет: выявлять новые бизнес-возможности, в том числе за пределами своего непосредственного профессионального опыта; сопоставлять выявленные возможности со своими стратегическими замыслами в целях достижения значимых организационных результатов. Знает: подходы и методы к составлению инициатив, заявок, предложений и проектной документации. Умеет: организовывать проектные и экспертные команды для структурирования заявок, предложений, проектов и при необходимости привлекать внешних исполнителей; интегрировать внутрикомандное взаимодействие с учетом ожидаемых значимых организационных результатов.</p>

Источник: составлено автором.

«Чемпионы» в таких областях могут продемонстрировать наибольший потенциал в адаптивности и осознанном саморазвитии. В рамках более сложных проектов и изысканий заведующих кафедрами с академическим бэкграундом можно подключать к работе проектов и консорциумов (а также на этапе заявок, инициаций, проектных предложений), где лидирующую роль выполняют заведующие кафедрами с управленческим и консалтинговым бэкграундом. Это особенно важно с точки зрения достижения первых положительных результатов (в рамках управления изменениями). Как показывают исследования, устойчивое лидерство как сочетание прогрессивного лидерства и осознания устойчивого развития оказывает положительное влияние на производительность посредством повышения у субъектов деятельности психологической безопасности [5].

Представляется, что механизмы социального сравнения в контексте коллабораций более «бизнесовых» и более академических заведующих кафедрами могут хорошо и результативно работать на горизонте 2–3 лет, поскольку речь идет о людях на 8 и 9 уровнях рамки квалификаций,

они сами по себе (при должном отборе) должны быть способными к эффективному ориентированию и развитию здоровых амбиций, а также осмыслению и перениманию лучших практик коллег с учетом контекстов и предметной специфики своей деятельности.

Отдельные узкие навыки заведующих кафедрами можно целенаправленно и централизованно прокачивать. Например, навыки работы с заказчиками в консалтинге. Вместе с тем, в университете должна быть общая инфраструктура, которая позволит, например, более стильно оформлять презентационные и отчетные материалы. Базовые принципы эффективной коммуникации и деловых презентаций должен знать весь преподавательский состав (это отдельное направление развития навыков, которое должно иметь место), но сделать материалы максимально презентабельными и стильными – это уже задача отдельно подготовленных людей.

Во многих крупных университетах, как известно, развивается формат кадрового резерва с конгломератом развивающих активностей и проектных методов. Однако более серьезного подхода,

основанного на создании центров компетенций и распространении лучших практик, не хватает как на уровне отдельных университетов, так и сетей и ассоциаций. Отчасти это связано с излишней департаментализацией большого университета. Структуры (включая кафедры) продолжают жить своими интересами, своими планами выполнения KPI и набивания «баллов», высок уровень разрозненности. В итоге все стараются более эффективно отчитаться в рамках существующей матрицы – и нет стимула выхода за рамки существующих паттернов деятельности.

Заключение

Обновленный корпус заведующих кафедрами в качестве своего рода каркаса носителей новой культуры университетского управления и лидерства будет удовлетворять важным критериям: они будут по своим ценностным ориентациям

соответствовать задачам прогрессивной трансформации образовательной среды, они будут устойчивыми к временным сложностям, они будут синхронизировать задачи своего личностно-профессионального развития со значимыми задачами организации. Перспективными направлениями дальнейших исследований в данной области является концептуализация и детализация полной компетентностной модели заведующего кафедрой в рамках новой культуры университетского управления и лидерства, поскольку углубленное понимание полифункциональности и центрального положения заведующих кафедрами и уточнение параметров их лидерского потенциала в условиях новой культуры может быть особенно продуктивным и стать отправной точкой к пониманию ряда нюансов перестройки контуров всей культуры управления и лидерства в научно-образовательной организации.

Библиографический список

1. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? // Высшее образование в России. – 2013. – № 5. – С. 51–56.
2. Готсданкер А. Создает ли лидер корпоративную культуру или же культура определяет лидера / Большие идеи. Управление персоналом. – 2014. – URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p13992/> (дата обр. 25.03.2024).
3. Ершова И. В. Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – 9 (118). – С. 174–187.
4. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Заведующий кафедрой современного вуза: изменения в составе и содержании деятельности // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – 5 (105). – С. 133–142.
5. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance / Q. Iqbal [et al.] // Journal of Cleaner Production. – 2020. – July. – Vol. 262. – P. 121429. – ISSN 0959-6526. – DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.121429](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429).
6. Alibašić H., L. Atkinson C., Pelcher J. The liminal state of academic freedom: navigating corporatization in higher education // Discover Education. – 2024. – Jan. – Vol. 3, no. 1. – ISSN 2731-5525. – DOI: [10.1007/s44217-024-00086-x](https://doi.org/10.1007/s44217-024-00086-x).
7. Bakan J. The corporation: The pathological pursuit of profit and power. – 2004.
8. Di Fabio A. The psychology of sustainability and sustainable development: Transdisciplinary perspectives // Journal of Psychology in Africa. – 2021. – Sept. – Vol. 31, no. 5. – P. 441–445. – ISSN 1815-5626. – DOI: [10.1080/14330237.2021.1978670](https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1978670).
9. Establishment of sustainable organizational identity: proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage / S. Ratnawati [et al.] // Cogent Business & Management. – 2024. – Feb. – Vol. 11, no. 1. – ISSN 2331-1975. – DOI: [10.1080/23311975.2024.2315694](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315694).
10. Farrell M. Leadership Reflections: Organizational Culture // Journal of Library Administration. – 2018. – Nov. – Vol. 58, no. 8. – P. 861–872. – ISSN 1540-3564. – DOI: [10.1080/01930826.2018.1516949](https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949).
11. Kargas A. D., Varoutas D. On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis // Cogent Business & Management. – 2015. – June. – Vol. 2, no. 1. – ISSN 2331-1975. – DOI: [10.1080/23311975.2015.1055953](https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953).
12. Kumar N., Liu Z., Jin Y. Evaluation of Employee Empowerment on Taking Charge Behaviour: An Application of Perceived Organizational Support as a Moderator // Psychology Research and Behavior Management. – 2022. – Apr. – Vol. Volume 15. – P. 1055–1066. – ISSN 1179-1578. – DOI: [10.2147/prbm.s355326](https://doi.org/10.2147/prbm.s355326).
13. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values / T. R. Giberon [et al.] // Journal of Business and Psychology. – 2009. – Apr. – Vol. 24, no. 2. – P. 123–137. –

- ISSN 1573-353X. – DOI: [10.1007/s10869-009-9109-1](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1).
14. Lee M. N. N. Corporatization of a Public University: From Collegial Culture to Bureaucratic and Corporate Culture // Higher Education Governance in East Asia. – Springer Singapore, 2018. – P. 201–220. – ISBN 9789811324697. – DOI: [10.1007/978-981-13-2469-7_12](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2469-7_12).
 15. Murray W. C., Holmes M. R. Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability // Sustainability. – 2021. – Mar. – Vol. 13, no. 6. – P. 3163. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su13063163](https://doi.org/10.3390/su13063163).
 16. Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture / W. Li [et al.] // International Journal of Public Leadership. – 2017. – Dec. – Vol. 14, no. 1. – P. 33–47. – ISSN 2056-4929. – DOI: [10.1108/ijpl-06-2017-0026](https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026).
 17. The influence of CEO values and leadership on middle manager exchange behaviors: A longitudinal multilevel examination / R. Liden [et al.] // Nankai Business Review International. – 2016. – Mar. – Vol. 7, no. 1. – P. 2–20. – ISSN 2040-8749. – DOI: [10.1108/nbri-12-2015-0031](https://doi.org/10.1108/nbri-12-2015-0031).
 18. Tsang K. K., Du Y., Teng Y. Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis // Social Behavior and Personality: an international journal. – 2022. – Jan. – Vol. 50, no. 1. – P. 1–11. – ISSN 0301-2212. – DOI: [10.2224/sbp.11041](https://doi.org/10.2224/sbp.11041).