



Ірина ДРАЧ

доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора
Інституту вищої освіти НАПН України

УДК 378.013-047.22

УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ

© Драч І., 2018

Ключові слова: управління, лідерство, врядування, стейкхолдери, дослідницьке врядування, дослідницька політика, академічна доброчесність

У статті обґрунтовується актуальність моделі врядування, яка доповнює парадигму лідерства в управлінні сучасним університетом. Проаналізовано концепцію врядування як багаторівневого, із залученням багатьох акторів (учасників), та багатозавданневого управління. Розглянуто особливості та закономірності управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування

Постановка проблеми та її актуальність. Одним з пріоритетних завдань розвитку Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) та Європейського дослідницького простору (ЕРА) є збільшення ефективності національних дослідницьких систем. Європейський вибір України, приєднання вітчизняної системи вищої освіти до ЕНЕА зумовлюють необхідність підвищення якості досліджень в університетах. У Заключному звіті незалежного європейського аудиту національної системи досліджень та інновацій України як інструменту політичної підтримки програми «Горизонт 2020» [3], підготовленому в 2017 р. європейськими експертами, у розділі 3 містяться рекомендації щодо необхідності підвищення якості та ефективності наукової бази, що передбачає підвищення ефективності НДР в університетах та підвищення рівня автономності (п. 3.3), а також розвиток талантів і створення потенціалу (п. 3.6). Відповідно до рекомендації 16 зазначеного звіту адміністративне управління дослідженнями має стати менш затратним та ефективнішим, забезпечувати боротьбу з тягатиною, неефективністю та корупцією. Актуальність проблеми підвищення якості досліджень в універ-

ситетах спонукає до пошуку нових підходів до управління дослідницькою діяльністю в університетах, його трансформації від управління, заснованого на «жорсткій вертикалі», до управлінської діяльності, реалізація якої передбачає взаємодію та партнерство. Сутність «нового» управління університетом визначається в ЕНЕА взаємодоповнювальними та взаємопов'язаними моделями управління – лідерства і врядування.

Мета статті – аналіз сутності та виявлення закономірностей управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Важливість використання лідерства в управлінні в сучасному VUCA світі, який характеризується мінливістю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity), доводиться експертами міжнародної компанії Oxford Leadership [17], що займається розвитком лідерів для провідних компаній світу. Аналогічну позицію займають фахівці з міжнародної компанії ІМРАСТ: «Ми переходимо від підходу, який базується на вирішенні проблем та плануванні, спрямованих на зменшення невизначеності, у світ, де прогрес робиться шляхом активної взаємодії з невизначеністю, що вимагає більш високого рівня лідерства» [18].

Серед істотних характеристик ефективної структури управління університетами світового класу J. Salmy визначає лідерів, які «послідовно проводять свою політику і здатні надихнути колектив; розуміння стратегії розвитку вищу, атмосфера успіху і вдосконалення; культура постійних роздумів, організаційного навчання і змін» [6, с. 20].

Як одну з передумов життєдіяльності університету в сучасних умовах визначає розвиток інституційного лідерства С. Калашнікова [4]. Особливості управління дослідницькою діяльністю в університеті на засадах лідерства обґрунтовані нами в статтях [1; 2]. Дослідницьке лідерство розглянуто як управління науковою діяльністю в університеті, що реалізується шляхом недирективного впливу на працівників на

основі довіри, партнерства і відповідальності задля проведення досконалих досліджень. Дослідницьке лідерство ґрунтується на баченні лідером стратегії та прогнозуванні очікуваних результатів дослідження, створенні й підтримці команди послідовників, здатності надавати їм енергію та надихати. Основою дослідницького лідерства є взаємодія суб'єктів управлінської діяльності на засадах визначення та узгодження цінностей, акцент на горизонтальному розподілі влади [2].

Сучасні наукові розвідки з проблем управління у вищій освіті підтверджують висновок щодо актуальності доповнення парадигми лідерства в управлінні сучасним університетом моделлю врядування. Так, підсумовуючи найбільш важливі зміни в університетському управлінні, G. Keczer у праці «Governance reforms in European universities» [15, с. 61] зазначає, що відповідно до рішень Лісабонського саміту (2000) у вищій освіті рекомендовано перейти від традиційного управління університетом до моделі врядування, яка дозволяє уникнути надмірної державної регламентації та мікроуправління. Саме модель розподіленого врядування (shared governance) використовується в Англії та США – країнах-лідерах сучасної вищої освіти відповідно до університетських рейтингів.

Реформи державного управління вищою освітою мають два аспекти: зміна в зовнішньому та у внутрішньому управлінні університетами [15, с. 60]. У внутрішньому управлінні університетами основною тенденцією є зміцнення університетів як добре інтегрованих організацій на відміну від слабо пов'язаної системи факультетів зі слабким центральним керівництвом [15, с. 61].

Реалізація університетського (внутрішнього, інституційного) врядування передбачає, що до управління університетом залучаються як зовнішні стейкхолдери (члени центральних, регіональних або місцевих органів влади, члени профспілок, представники роботодавців, національної асоціації студентів, громадянського суспільства, студенти, випускники, батьки студентів тощо), так і внутрішні стейкхолдери (органи інституційного управління (консульта-

тивна рада, академічний сенат тощо) [11]. Зовнішні зацікавлені сторони все більше залучаються до управління університетом. Вони іноді мають консультативну роль, а іноді й повноцінну роль у процесі прийняття рішень [15].

Залучення стейкхолдерів уможливорює використання механізмів, через які всі учасники врядування виражають свої інтереси, використовують ресурси та намагаються досягти визначених цілей [19].

Недостатність дослідницького врядування була названа важливою причиною для обмежених результатів досліджень у країнах з низьким рівнем доходів. Відсутність дослідницької політики також не дозволила розробити візію та стратегію побудови програм з постійного дослідження потенціалу, мобілізації ресурсів та ефективно сприяти національним пріоритетам досліджень [16; 20].

Виклад основного матеріалу. Поєднання в управлінні сучасним університетом двох моделей – лідерства і врядування – уможливорює, на нашу думку, утримання балансу між системою цінностей академічної спільноти і системою інтересів всіх зацікавлених сторін щодо діяльності університету. Таке поєднання уможливорює утримання балансу між системою цінностей академічної спільноти і системою інтересів всіх зацікавлених сторін, які мають враховуватися через опис правил і процедур. Лідерство, основними ознаками якого є партнерство, взаємодія, командність, є більшою мірою «ціннісним» управлінням, яке характеризується неформальним впливом через авторитет, довіру, взаємопідтримку. Врядування реалізується через формалізований вплив шляхом розроблення та супроводу політик та практик, які забезпечують інтереси всіх стейкхолдерів, що, своєю чергою, уможливорює «колективний контроль над досягненням колективних цілей» [13]. Модель лідерства реалізується на інституційному рівні, врядування може бути як внутрішнім (інституційним), так і зовнішнім.

Документом «Higher Education Governance in Europe Policies, structures, funding and academic staff» урядування (governance) визначено як управління, спрямоване на визначення та реалізацію

правил та механізмів впливу на рішення різних зацікавлених сторін та їх підзвітності [12, с. 12]. У контексті вищої освіти врядування означає здійснення влади за законами, політикою та правилами, що формують права та обов'язки різних суб'єктів, містить правила, за якими вони взаємодіють [12, с. 8].

Врядування у вищій освіті як нова модель управління:

- спричинене викликами суспільного розвитку та відповідною модернізацією самої системи вищої освіти;

- охоплює – багато рівнів і багато акторів (учасників); правила, процедури і механізми їх взаємодії для досягнення спільних цінностей;

- базується на принципах партнерства і розподіленої відповідальності;

- передбачає забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності у своїй реалізації;

- спричинює зміну ролі держави в управлінні вищої освіти (від регулятора до фасилітатора) та делегування / перерозподілу її владних повноважень серед нових акторів (учасників) процесу управління;

- потребує посилення інституційного лідерства закладів вищої освіти [4].

Основними рисами ефективного врядування у документі «Програма розвитку ООН» (1997) названо широку участь громадян, владу закону, орієнтацію на консенсус, стратегічне бачення, а принципами – прозорість, відповідальність, справедливість, ефективність і результативність, підзвітність [15].

Управлінням Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights) ефективне (належне) врядування (good governance) визначено як процес, з допомогою якого громадські установи супроводжують державні справи, управляють державними ресурсами та гарантують реалізацію прав людини без зловживання та корупції та з належним врахуванням верховенства права. Справжнім тестом такого управління є те, наскільки забезпечуються права людини: громадянські, культурні, економічні, політичні та соціальні права [9].

На конференції «Зміцнення університетів, посилення потенціалу – управління вищою освітою для розвитку» («Strengthening Universities, Enhancing Capacities – Higher Education Management for Development») (2011) у доповіді «Ефективне врядування у вищій освіті» («Good Governance in Higher Education») F. Hoffmann наводить розуміння ефективного врядування, запропоноване L. Maisuradze, міністром освіти і науки Грузії (2005): ефективне управління – це гармонійне злиття влади та авторитету, рівного балансу між довірою та контролем, де стилі управління розглядаються відповідно до потреб суспільства та в межах законодавства [14].

Концепцію врядування як багаторівневого (multi-level), із залученням багатьох акторів (учасників) (multi-actor) управління дослідники М.-Н. Chonu, J. Junglbut, P. Ravinet, M. Vucasovic доповнюють ще однією характеристикою – багатозавданністю (multi-issue) [7]. Авторами надається характеристика визначених ознак врядування: багаторівневості зосереджується на причинах та наслідках розповсюдження або концентрації влади через рівні управління; залучення багатьох акторів (учасників) – це визнання неоднорідності «держави» та її численних складових установ, а також залучення «недержавних» акторів (наприклад, організацій зацікавлених сторін, підприємств, споживачів); багатозавданність – визначає здатність до одночасної реалізації як протилежних, так і взаємоповноважальних завдань залежно від пріоритетних сфер інтересів.

Важливою складовою системи університетського врядування є дослідницьке врядування (research governance), яке спрямоване на забезпечення високоякісних досліджень і складається з опису всіх правил, систем та процедур, пов'язаних з дослідженнями.

Дослідницьке врядування:

- встановлює стандарти для проведення досліджень;
- визначає відповідальність тих, хто займається дослідженнями;
- поліпшує якість досліджень та гарантує громадськості: підвищення вимог до

етичної складової та якості досліджень, сприяння належній практиці, зменшення негативних інцидентів та забезпечення аналізу набутого досвіду, запобігання неефективній діяльності.

Управління дослідженнями на засадах врядування сприяє:

- високій якості;
- підтримці специфічних та високих стандартів роботи;
- відкритості;
- відповідальності та підзвітності;
- використанню механізмів для впровадження, моніторингу, узгодженості [8].

Проаналізуємо особливості дослідницького врядування в університетах Сполученого Королівства. Так, в University of Worcester дослідницьке врядування ґрунтується на визначенні та опису політики та практики щодо етики, здоров'я та безпеки, управління даними, академічної доброчесності при проведенні досліджень. Дослідницьке врядування також забезпечується описом принципів врядування, з допомогою яких здійснюється управління дослідженнями від етапу розроблення проекту до його завершення, поширення та використання досліджень [22].

В University of York складовими дослідницького врядування є стратегія досліджень, академічна доброчесність та етика, дослідницька політика та кодекси практики, дослідницькі структури, структури дослідницького врядування [23].

У Cardiff Metropolitan University управління дослідженнями реалізується через опис етики та дослідницького врядування, до яких віднесено: врядування щодо етичних питань (Ethics Governance), дослідницьке врядування (Research Governance) та стратегію досліджень (Research Strategy) [21].

Складовими управління дослідженнями в Canterbury Christ Church University є дослідницьке врядування (Research Governance) та врядування щодо етичних питань (Ethics Governance). Метою дослідницького врядування визначено постійне вдосконалення стандартів щодо збереження та підвищення якості досліджень. При розробленні стандартів важливо одночасно

враховувати проблеми забезпечення охорони здоров'я громадськості, зокрема, тих, хто безпосередньо бере участь у конкретних дослідницьких проєктах. Особливо це відноситься до всіх робіт, що стосуються предметів, які використовуються для людей та тварин. Однією з цілей дослідницького врядування, зокрема, є виявлення та керування ризиками.

Дослідницьке врядування вимагає досягнення ключових стандартів у наступних сферах:

- етика: забезпечення гідності, прав, безпеки та добробуту учасників дослідження;
- наука: забезпечення тематики проєктування, методів та проведення досліджень на підставі незалежного огляду експертів у відповідній сфері;
- інформація: забезпечення ефективного розповсюдження результатів досліджень та повного доступу громадськості до інформації щодо дослідження та його висновків;
- охорона здоров'я та безпека: гарантування захисту безпеки учасників дослідження у будь-який час; найважливішим є також турбота про навколишнє середовище при проведенні досліджень;
- правові питання: забезпечення відповідності законодавству при проведенні досліджень;
- фінанси: забезпечення фінансової справедливості;
- академічна доброчесність: запобігання шахрайству та зловживанню в дослідженнях [10].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що дослідницьке врядування – це управління дослідницькою діяльністю в університеті, метою якого є забезпечення якості досліджень шляхом розроблення стратегії проведення досліджень із чітким визначенням цілей, пріоритетів та механізмів; упровадження внутрішньої політики щодо створення середовища, у якому дотримуються високих наукових та етичних стандартів при виконанні досліджень; моніторингу ефективності досліджень та широкого доступу громадськості до його результатів.

Врядування як взаємодоповнювальна та взаємопов'язана з лідерством модель

управління дослідницькою діяльністю в університеті:

- характеризується багаторівневістю інституційної структури управління, широким залученням зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та багатозавданністю;
- реалізується через діяльність структур дослідницького врядування;
- ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності, підзвітності, узгодженості, справедливості, ефективності й результативності, академічної доброчесності.

Закономірностями розвитку дослідницького врядування у вищій освіті нами визначено такі:

- для повноцінного входження України до європейського та світового дослідницьких просторів закономірним є врахування кращих практик країн-лідерів вищої освіти – США та Великої Британії. Це дасть змогу впровадити ефективні підходи до модернізації системи управління дослідницькою діяльністю у вітчизняних університетах та уникнути повторення помилок;
- найбільших успіхів у дослідженнях закономірно досягають ті університети, де існує система дослідницького врядування, яка передбачає: розроблену стратегію проведення досліджень із чітким визначенням цілей, пріоритетів, механізмів; упровадження внутрішньої політики щодо створення середовища, в якому дотримуються високих наукових та етичних стандартів при виконанні досліджень; широке залучення стейкхолдерів до моніторингу ефективності досліджень.

Висновки. В умовах імплементації Закону України «Про вищу освіту» вихищення моделі дослідницького врядування в університеті дозволить посилити зв'язок університетської науки і суспільних інтересів, гарантувати широкий доступ громадськості до результатів досліджень, поступово переходити до реальної автономії університетів шляхом визначення та опису політик і процедур при проведенні досліджень та відмовлятися від бюрократичних процедур, нав'язаних згорі, водночас дотримуючись процедур звітності.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Драч І. І.** Управління науковою роботою в університеті на засадах лідерства // Вища освіта України. 2016. № 4. Додаток 2. Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу». С. 98–101.
2. **Драч І. І.** Закономірності та функції дослідницького лідерства // Вища освіта України. 2017. № 2. Додаток 1. Тематичний випуск «Університет і лідерство». С. 12–15.
3. Заключний звіт незалежного європейського аудиту національної системи досліджень та інновацій України як інструменту політичної підтримки програми «Горизонт 2020». URL: <https://publications.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/adb1f077-dedc-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-uk>
4. **Калашнікова С.** Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навчальний посібник. Київ: Пріоритети, 2016. 40 с.
5. **Стрілець Ю. П.** Принципи підконтрольності в концепції «good governance» // Актуальні проблеми державного управління. 2011. Вип. 2(40). URL: <http://www.kbuapa>
6. Як створити університет світового рівня. Рецепти від Світового банку: реферативний переклад: J. Salmu. The Challenge of Establishing the World Class Universities. Washington, DC: The World Bank, 2009 // Вища школа. 2018. Вип. 2. С. 7–42.

REFERENCES

1. **Drach I.I.** Upravlinnja naukovuju robotuju v universiteti na zasadah liderstva // Vuscha osvita Ukrainu. 2016. No. 4. Dodatok 2. Tematichnui vypusk «Evropeska integracija vuschoi osvitu Ukrainu u context Bolonskogo procesy». P. 98–101. (In Ukrainian)
2. **Drach I.I.** Zakonomirnosti ta funkcii doslidnuckogo liderstva // Vuscha osvita Ukrainu. 2017. No. 2. Dodatok 2. Tematichnui vypusk «Universitet i Liderstvo». P. 12–15. (In Ukrainian)
3. Zaklychnui zvit nezalegnogo evropeiskogo auduty nacionalnoi sustemy doslidgen ta innovacii Ukrainu yak instrymenty polituchnoi pidtrumku program «Gorizont 2020». URL: <https://publications.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/adb1f077-dedc-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-uk> (In Ukrainian)
4. **Kalashnikova S.** Rorvutok liderskogo potencialu suchasnogo universitetu: osnovu ta instrymenty: navch. posib. Kyiv: Priorutetu, 2016. 40 p. (In Ukrainian)
5. **Striles J.P.** Prunsup pidkontrolnosti v koncepsii «good governance» / J.P. Striles // Actualni problem dergavnogo upravlinnja. 2011. Vup. 2(40). URL: <http://www.kbuapa> (In Ukrainian)
6. Jak stvorutu universitet svitovogo rinvja. Receptu vid svitovogo bancy: referatuvnui perecaz: J. Salmu. The Challenge of Establishing the World Class Universities. Washington, DC : The World Bank, 2009 // Vuscha shkola. 2018. Vup. 2. P. 7–42. (In Ukrainian)
7. **Chonu M.-H., Jungibut J., Ravinet P., Vucasovic M.** Higher education governance and policy: an introduction to multi-issue, multi-level and multi-actor dynamics // Policy and society. 2017. Vol. 36. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2017.1287999>
8. Essentials of R Research Governance. Information for Researchers, Students and Support Staff involved in Health & Social Care Research. 2005. P. 3.
9. Good Governance and Human Rights. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. URL: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Development/GoodGovernance/>
10. Governance and Ethics. Canterbury Crist Church University. URL: <https://www.canterbury.ac.uk/research-and-consultancy/governance-and-ethics/governance-and-ethics.aspx>
11. Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: Euridice, 2008. P. 12. URL: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf
12. Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: Euridice, 2008. 149 p. URL: <http://www.ohrn.nhs.uk/toolkit/manunigovernance.pdf>
13. Higher Education Governance reform across Europe. ESMU, 2009. 31 p.
14. **Hoffmann F.** Good Governance in Higher Education. URL: https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-07-Internationales/02-07-11-Dies/02-07-11-01-Strengthening_Universities/Working-Group-B-Presentation_Hoffmann.pdf
15. **Keczer G.** Governance reforms in European universities/ International journal of economics and finance studies. 2012. Vol 4, no. 2. P. 61. URL: http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJEF/archieves/2012_no_2_new/gabriella_keczer.pdf
16. **Kirkland J., Ajai-Ajagbe P.** Research management in African universities: from awareness raising to developing structures. Association of Commonwealth Universities; London: [Accessed April 17, 2014]. Jan, 2013. URL: http://carnegie.org/fileadmin/Media/Publications/PDF/ACU-Research_Management_in_African_Universities_Report_-_2013.pdf
17. Leadership challenges in the V.U.C.A world. URL: <http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>
18. Leadership in VUCA word. URL: <https://www.impactinternational.com/blog/2012/01/leadership-vuca-world>
19. Progress in higher education reform across Europe. Center for Higher Education Policy Studies. Governance Reform. Volume 1: Executive summary main report. CHEPS, 2008. 120 p.
20. **Rani M., Bekedam H., Buckley B.** World Health Organization Regional office for Western Pacific Improving health research governance and management in the Western Pacific: a WHO expert consultation. Journal of Evidence Based Medicine. 2011. 4(4): 204–13. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1756-5391.2011.01161.x>
21. Research Governance. Cardiff Metropolitan University. URL: <http://www.cardiffmet.ac.uk/research/Pages/Ethics-and-Research-Governance.aspx>
22. Research Governance. University of Worcester. URL: <https://www.worcester.ac.uk/researchportal/662.htm>
23. Research Governance. University of York. URL: <https://www.york.ac.uk/staff/research/governance/>