



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

---

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Інститут вищої освіти НАПН України

І. Драч, В. Муромець,  
Г. Чорнойван

# Дослідницьке лідерство в сучасному університеті



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Інститут вищої освіти НАПН України**

**І. Драч, В. Муромець,  
Г. Чорнойван**

# **Дослідницьке лідерство в сучасному університеті**

*Навчальний посібник*

**Київ 2017**

УДК 378.1(477)(075.8)  
Д72

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України (протокол № 7 від 3 липня 2017 р.)

**Рецензенти:**

*С. Калашнікова*, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту вищої освіти НАПН України;

*Л. Суцєнко*, доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри освіти та управління навчальним закладом Класичного приватного університету (м. Запоріжжя).

**Драч І., Муромець В., Чорнойван Г.**

Д72 Дослідницьке лідерство в сучасному університеті : навчальний посібник / І. Драч, В. Муромець, Г. Чорнойван. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017 – 40 стор.  
ISBN 978-617-7288-80-9

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 378.1(477)(075.8)**

**ISBN 978-617-7288-80-9**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)  
© Драч І., Муромець В., Чорнойван Г., 2017

## Опис модуля

**Мета модуля** – розвиток дослідницького потенціалу сучасного університету шляхом розкриття сутності дослідницького лідерства, його функцій і методів.

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники різних рівнів управління закладів вищої освіти.

### Тематичний план модуля:

- Тема 1. Лідерство і дослідження
- Тема 2. Дослідницьке лідерство в сучасному університеті
- Тема 3. Дослідницький університет як інноваційна модель розвитку вищої освіти

### Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *розуміти* особливості лідерства як нової парадигми управління науковою роботою в університеті;
- *ідентифікувати* основні види досліджень та характеристики їх досконалості;
- *застосовувати* принципи, функції та методи дослідницького лідерства.

## Структурно-логічна схема модуля

**Модуль** – дослідницьке лідерство в сучасному університеті

**Мета модуля** – розвиток дослідницького потенціалу сучасного університету шляхом розкриття сутності дослідницького лідерства, його функцій і методів

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники різних рівнів управління закладів вищої освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1. Лідерство і дослідження</b>	<i>Розуміти</i> особливості лідерства як нової парадигми управління <i>Знати</i> сутність та основні види досліджень, основні характеристики їх досконалості	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
<b>Тема 2. Дослідницьке лідерство в сучасному університеті</b>	<i>Розуміти</i> актуальність і знати сутність дослідницького лідерства в сучасному університеті <i>Застосовувати</i> принципи, функції та методи дослідницького лідерства	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
<b>Тема 3. Дослідницький університет як інноваційна модель розвитку вищої освіти</b>	<i>Розуміти</i> завдання та тенденції розвитку дослідницьких університетів <i>Знати</i> фактори впливу на розвиток кар'єрних орієнтацій дослідника	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

### Підсумковий контроль:

- Тест
- Захист індивідуального проекту (на основі виконання інтегрованого практичного завдання)

# Тема 1. Лідерство і дослідження

## Теоретичний матеріал

Розв'язання нових завдань, які постають перед закладами вищої освіти в умовах її інтенсивного реформування, актуалізує проблему підвищення ефективності управління ними як одну з пріоритетних. Визначивши за мету аналіз особливостей дослідницького лідерства, проаналізуємо сутність родового поняття «управління», а також понять «лідерство», «дослідження».

### Управління

Семантичний аналіз поняття «управління» засвідчує, що управління (управляти) співвідноситься із направленням ходу, руху кого-, чого-небудь, керівництвом діями кого-, чого-небудь<sup>1</sup>, тобто лексичні одиниці, які його описують, це лексеми: «керувати», «направляти», «діяльність» і «дія».

<b>Поняття</b>	<b>Керувати:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ направляти чиюсь діяльність;</li> <li>■ управляти, завідувати<sup>2</sup>.</li> </ul>
----------------	---

Аналіз поняття «направляти» («направляти – послати, відправити, дати призначення») та розуміння призначення як мети свідчать про спрямованість керування на досягнення цілі. Тому «управляти» означає керувати діяльністю, діями кого-, чого-небудь для досягнення поставленої мети.

<b>Поняття</b>	<b>Діяльність – це:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ праця, дії людей у якій-небудь галузі<sup>3</sup>;</li> <li>■ процес реалізації активності людини, що спрямований на досягнення свідомо поставлених цілей. Самі цілі визначаються або її безпосередніми інтересами та потребами, або вимогами з боку суспільства, держави, конкретного підприємства<sup>4</sup>.</li> </ul>
----------------	--

<b>Поняття</b>	<b>Дія</b> – це довільний, навмисний акт, спрямований на досягнення усвідомленої мети; структурна одиниця діяльності. Кінцева мета діяльності досягається за допомогою ряду послідовно пов'язаних між собою дій, кожна з яких спрямована на досягнення певної мети <sup>5</sup> . Дія, з одного боку, розглядається як інструмент управління рухом до мети. З іншого, – дія, яку певна особа чи предмет або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета <sup>6</sup> , визначається як вплив.
----------------	--

Найширше визначення поняття «управління» представлено у філософському словнику, в якому воно тлумачиться як «...елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності»<sup>7</sup>.

Один із класиків сучасного менеджменту А. Файоль<sup>8</sup> тлумачить управління як ієрархічно організовану діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації. Доповнює це визначення характеристика управління як ефективного і продуктивного досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами (Р. Дафт)<sup>9</sup>; як регулювання стану будь-якої системи (матеріально-речової, соціальної) з метою отримання потрібного результату (С. Кові)<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 1511.

<sup>2</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 536.

<sup>3</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 228.

<sup>4</sup> Семиченко В. А. Психология деятельности / В. А. Семиченко. – К.: Издатель Эшке А. Н., 2002. – С. 3.

<sup>5</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 306.

<sup>6</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 160.

<sup>7</sup> Філософський енциклопедичний словник: довідкове видання. – К.: Абрис, 2002. – С. 657.

<sup>8</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Республика, 1992. – 349 с.

<sup>9</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

<sup>10</sup> Кови С. Р. Лідерство, основанное на принципах / С. Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

З іншої позиції управління характеризується як процес цілеспрямованого впливу керуючої системи або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку<sup>11</sup>.

Тлумачення поняття «управління» як процесу, що узгоджується з самоуправлінням об'єкта управління представлено у праці В. Кременя, С. Пазиніча та О. Пономарьова «Філософія управління»<sup>12</sup>. Сутність управління будь-яким об'єктом полягає у обґрунтованому виборі та здійсненні таких впливів на нього, які узгоджені з механізмами його самоорганізації і спрямовані на підтримання певної цілісності і структурної визначеності цього об'єкта та бажаного характеру його функціонування і розвитку з метою успішного досягнення обраних цілей<sup>13</sup>.

Важливим атрибутом управлінської діяльності є її свідомий, цілеспрямований та інтегруючий характер. Автор концепції управління за цілями П. Друкер, відзначаючи інтегруючий характер управлінської діяльності, зазначає, що вона перетворює неорганізований натовп у ефективну цілеспрямовану виробничу групу<sup>14</sup>.

Г. Мінцберг розкриває потрійну природу сутності управлінської діяльності: управління – як діяльність (ремесло), наука та мистецтво: мистецтво захоплює творчість, «прозоріння» й «бачення». Наука забезпечує порядок за допомогою системного аналізу й оцінок. Ремесло ж має зв'язки, засновані на реальному досвіді. В основі кожного «природного прояву» управління – різні методи пізнання: мистецтво схильне бути індуктивним, переходячи від окремих подій до загальної картини. Наука – дедуктивна, рухається від загальних концепцій до часткових випадків. Ремесло ж ітеративне й може переходити як від загального до часткового і навпаки. Для ефективного управління потрібні всі три складові<sup>15</sup>.

На важливості соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності акцентується увага вчених Л. Карамушки, Е. Орбан-Лембрик. Аналізуючи об'єктивні та суб'єктивні фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень, Л. Карамушка наголошує на важливості, зокрема, саме суб'єктивних факторів, які пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника, особливостями його взаємодії з педагогічним колективом<sup>16</sup>.

Е. Орбан-Лембрик зазначає, що управління передбачає керування людьми і взаємостосунками між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію і організацію їх діяльності, ефективне використання всіх наявних засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом<sup>17</sup>.

### Висновок

Існують різні підходи до визначення сутності феномену управління:

- *діяльнісний*, з позицій якого управління тлумачиться як: діяльність (П. Друкер, В. Лазарев, М. Поташик, Т. Сорочан, А. Файоль); вплив однієї системи на іншу, однієї людини на іншу або групу (В. Афанасьєв, Г. Добров, Г. Єльнікова, В. Кнорринг);
- *системний*, який характеризує управління як процес переведення системи з одного стану в якісно новий і передбачає наявність у ньому сукупності взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети (Б. Гаєвський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Р. Шакуров);
- *соціально-психологічний*, який розкриває сутність управління, передусім як взаємодію суб'єктів, під якою розуміється процес їх взаємопов'язаної та взаємозумовленої зміни (Л. Орбан-Лембрик, К. Грищенко, М. Михальченко, Т. Шамова, П. Третьяков).

Досить часто в одному визначенні поняття «управління» поєднуються декілька підходів, що свідчить про його багатомірність і багатоаспектність.

#### Поняття

**Управління** – це вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації і спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку<sup>18</sup>.

*Відмінності управління в освіті (автор В. Берека):*

- спрямованість управлінського процесу на людину;
- більша, ніж в інших сферах, залежність результату від психологічних якостей суб'єкта (керівника колективу установи, педагогічного колективу тощо);

<sup>11</sup> Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Норма, 2004. – 544 с.

<sup>12</sup> Кремень В. Г. Філософія управління : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К. : Знання України, 2007. – 360 с.

<sup>13</sup> Кремень В. Г. Філософія управління : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К. : Знання України, 2007. – С. 96.

<sup>14</sup> Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. ; СПб. ; К. : Вільямс, 2002. – 397 с.

<sup>15</sup> Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Г. Минцберг. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – С. 101–102.

<sup>16</sup> Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

<sup>17</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – С. 27.

<sup>18</sup> Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти / І. І. Драч // Теорія та методика управління освітою. – № 9. – 2012. – URL: <http://umo.edu.ua/katalog/692-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-9-2012>

- залежність результату від ціннісно-орієнтаційної єдності всіх елементів системи освіти, цільової міжрівневої узгодженості суб'єктів управління;
- відчутний вплив на результат управлінської праці модальності та змістової насиченості міжособистісної взаємодії при спілкуванні (за «горизонталлю» та «вертикаллю»);
- залежність (більш значима, ніж в інших галузях) результату від соціально-психологічних феноменів, зумовлених міжособистісною професійною взаємодією (соціально-психологічного клімату, конфліктів, лідерства, стилю керівництва тощо), а також дією таких соціально-психологічних механізмів впливу, як переконання, навіювання, наслідування, захоплення;
- фемінізованість об'єкта управлінського впливу (колективу, закладу, установи освіти) із проявом позитивних і негативних з погляду управління особливостей жіночої психології;
- амбівалентність ставлення працівників освітньої установи до керівників, яке пояснюється поєднанням в особистості кожного члена колективу досить високого рівня освіченості з високою самооцінкою, розвинутих почуттям власної гідності, з дидактичною спрямованістю, притаманною педагогам, що зумовлює певний критицизм, опір управлінським настановам згори;
- залежність результату діяльності управління від більшої кількості таких чинників, які виходять за межі його регулюючого впливу та влади (генетичні, природжені чинники розвитку психіки, вплив родин учнів (студентів), їх оточення поза установами освіти, загальноекономічні, політичні умови тощо);
- суб'єктність, «особистісність» об'єкта і результату управління в освіті. На відміну від кінцевого результату в управлінні інших сфер, результат освітянського управління не є індиферентним до способів впливу на підлеглих, особливо власного оцінювання, оцінювання власної поведінки та діяльності усіма учасниками управлінського спілкування. Це набирає особливої складності в пошуку раціональних методів, прийомів, засобів управління установами і закладами освіти<sup>19</sup>.

### Лідерство

В умовах інноваційного розвитку суспільства дедалі чіткіше виокремлюються ознаки «нового управління». Новизна управління проявляється у появі нових організаційних структур, управлінських впливів, моделей поведінки, процедур (передусім щодо процесу прийняття рішень), світоглядних принципів і цінностей як основи управлінської діяльності<sup>20</sup>.

Констатуючи наявність парадигмальних змін в еволюції управління, С. Кові виокремлює чотири управлінські парадигми:

- наукового управління, в основі якої економічна людина та економічна стабільність. Оптимальний стиль управління в такій ситуації визначається як авторитарний;
- людських відносин, що визнає поряд із економічною соціальною сутність людини. Оптимальним стилем управління є «доброзичливий авторитаризм»;
- людських ресурсів, що додає до двох попередніх визнання необхідності розвитку людини: «Крім потреб у економічній стабільності та соціальній приналежності, люди відчувають потребу в розвитку, вони хочуть ефективно і творчо брати участь у досягненні гідних цілей». Стиль управління спрямовано на розкриття потенціалу людини;
- принцип-центричне лідерство, яке додає до попередніх розуміння людини як духовної істоти, що потребує постановки цілей, які «повинні надихати та ушляхетнювати, звертатися до вищого «Я» кожної людини<sup>21</sup>. За цією парадигмою управління розглядається крізь призму системи принципів, цінностей, ідей, ідеалів, норм. В основі такого управління – віра та довіра.

Феномен лідерства, його відносини виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати будь-які проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи<sup>22</sup> (Ю. Платонов). За підрахунками Р. Дафта, є понад 350 визначень лідерства<sup>23</sup>. У результаті з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження В. Бенніса, який сказав, що «лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно перед вами», закінчуючи словами К. Бланшгарда, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, а не блукати безцільно<sup>24</sup>.

### Поняття

Лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистісних якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей<sup>25</sup>.

<sup>19</sup> Берека В. Є. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / В. Є. Берека. – К., 2008. – С. 204–205.

<sup>20</sup> Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах суспільних трансформацій : дис. д-ра пед. наук : 13.00.06 / С. А. Калашнікова. – К., 2011. – С. 71.

<sup>21</sup> Кови С. Р. Лідерство, основанное на принципах / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

<sup>22</sup> Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях : в 2-х т. ; Т. 1 / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2007. – 416 с.

<sup>23</sup> Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн. – М. : Эксмо, 2008. – 480 с.

<sup>24</sup> Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 6.

<sup>25</sup> Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навчальний посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – С. 9.



Лідерство як нова управлінська парадигма є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах:

- лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів / учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів);
- лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців та інших стейкхолдерів розвитку освіти);
- лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери<sup>26</sup>.

Таблиця 1

**Відмінності менеджменту та лідерства (D. Parkin, leadership Foundation for Higher Education, 2016)**

Менеджмент – планування, дії і стабільність	Лідерство – зміни, енергія і напрямок
<p><b>Планування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Виявити цілі</li> <li>■ Встановити пріоритети</li> <li>■ Створити плани</li> <li>■ Поєднати всю діяльність (A), ресурси (R) і час (T) (мистецтво (ART) планування)</li> <li>■ Встановити послідовність із віхами</li> </ul> <p><b>Організація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Активувати план</li> <li>■ Розробити структуру</li> <li>■ Узгодити, хто робить, що і коли</li> <li>■ Розподілити ролі та обов'язки, призначити ресурси</li> <li>■ Запровадити способи роботи, процедури і рекомендації</li> </ul> <p><b>Моніторинг і контроль</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Слідкувати за прогресом і досягненнями</li> <li>■ Поєднувати цілі і стимули</li> <li>■ Дозволяти відповідну гнучкість</li> <li>■ Погоджувати рішення, підтримувати напрямок і повідомляти всім залученим</li> <li>■ Спрямовувати процеси на потрібний шлях чи змінювати курс</li> </ul> <p><b>Оцінка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз цілей, результатів і впливу</li> <li>■ Навчання через процес</li> <li>■ Підтримка командного та індивідуального навчання</li> <li>■ Навчання після процесу</li> <li>■ Вбудовування результатів, ідей та інсайтів у майбутні плани</li> </ul>	<p><b>Напрямок</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Дивитися назовні і всередину (ближні, середні і дальні горизонти)</li> <li>■ Розвиток спільного бачення</li> <li>■ Створення мети і цінності</li> <li>■ Встановлення стратегій</li> <li>■ Побудова наративу (з іншими)</li> </ul> <p><b>Регулювання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегічне планування</li> <li>■ Повідомляти про зміни якомога частіше і найбільшою кількістю способів</li> <li>■ Розробляти і координувати цілі, ділитися ними</li> <li>■ Робота в межах і поза межами – створювати коаліції та партнерства</li> <li>■ Створювати, будувати і підтримувати команди</li> </ul> <p><b>Відданість</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Створювати та активувати середовища для спільної роботи</li> <li>■ Зосереджуватися і на загальному кліматі в команді, і на індивідуальній мотивації</li> <li>■ Надавати енергію та надихати</li> <li>■ Допомогати іншим діяти і бути ефективними</li> <li>■ Заохочувати постійне спільне навчання</li> </ul> <p><b>Підзвітність</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Завжди залишатися доступним</li> <li>■ Використовувати мову навчання, а не мову звинувачення</li> <li>■ Заохочувати відгуки на всіх рівнях</li> <li>■ Покажіть, що це має для вас значення – вам не байдуже</li> <li>■ Відповідальність лежить на вас</li> </ul>

**Дослідження: основні поняття, види, характеристики досконалості**

Рівень розвитку науки і техніки є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту громадян, їх духовного та інтелектуального зростання. Цим зумовлена необхідність пріоритетної державної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури й освіти, створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності, забезпечення використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб. Розбудова сучасної конкурентної економіки та суспільства знань потребує проведення як фундаментальних, так і прикладних наукових досліджень<sup>27</sup>.

З філософської точки зору, дослідження розглядаються як трансляція знання з майбутнього в теперішній час<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навчальний посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – С. 14.

<sup>27</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>28</sup> Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових і просторових викликів : монографія / С. В. Курбатов. – Суми : Університетська книга, 2014. – С. 63.

<b>Поняття</b>	<b>Дослідження наукове</b> – це діяльність у сфері науки. Науку найбільш загально визначають як сферу людської діяльності, в якій відбувається вироблення й теоретична систематизація об'єктивних знань про дійсність <sup>29</sup> .
<b>Поняття</b>	<b>Дослідження й експериментальний розвиток (R&amp;D)</b> – творча й систематична робота для збільшення корпусу знань, включно зі знаннями про рід людський, культуру й суспільство, а також розроблення нових застосувань наявного знання <sup>30</sup> .
<b>Поняття</b>	<b>Наукова діяльність</b> – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження <sup>31</sup> .
<b>Поняття</b>	<b>Фундаментальні наукові дослідження</b> – теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання нових знань про закономірності організації та розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язків. Результатом фундаментальних наукових досліджень є гіпотези, теорії, нові методи пізнання, відкриття законів природи, невідомих раніше явищ і властивостей матерії, виявлення закономірностей розвитку суспільства тощо, які не орієнтовані на безпосереднє практичне використання у сфері економіки <sup>32</sup> .
<b>Поняття</b>	<b>Прикладні наукові дослідження</b> – теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання і використання нових знань для практичних цілей. Результатом прикладних наукових досліджень є нові знання, призначені для створення нових або вдосконалення існуючих матеріалів, продуктів, пристроїв, методів, систем, технологій, конкретні пропозиції щодо виконання актуальних науково-технічних та суспільних завдань <sup>33</sup> .
<b>Поняття</b>	<b>Суб'єкти наукової і науково-технічної діяльності</b> – наукові працівники, науково-педагогічні працівники, аспіранти, ад'юнкти і докторанти, інші вчені, наукові установи, університети, академії, інститути, музеї, інші юридичні особи незалежно від форми власності, що мають відповідні наукові підрозділи, та громадські наукові організації <sup>34</sup> .

Дослідження характеризуються двома складниками: дослідницька активність та її візуалізація. Ці складники конретизуються за допомогою основних вимірів:

- залучення (через інтерес і причетність);
- орієнтація на завдання;
- заглибленість у проблему;
- креативність;
- аналітичність;
- офіційне звітування про результати;
- традиційний трансфер знань дослідників.

Результатами виконання досліджень є продукція (публікація), вплив (impact) та репутація<sup>35</sup>.

### **Досконалість досліджень та її оцінювання**

Інвестування в освіту дає найвищий приріст прибутку – 14 % річних з поверненням капіталовкладень через 11 років, інвестиція в дослідження й розвиток дає 8,5 %, в інфраструктуру – 6 %<sup>36</sup>. Це засвідчує, що у поступі до економіки знань та інформаційного суспільства зростає роль освіти, науки та інновацій, де особливу вагу мають дослідження.

<sup>29</sup> Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 234.

<sup>30</sup> Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – P. 44.

<sup>31</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>32</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>33</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>34</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>35</sup> Bazeley P. Conceptualising Research Performance // Studies in Higher Education. – 2010. – Vol. 35. – Is. 8. – P. 889–903.

<sup>36</sup> Janssen R. On Social Europe: German Economy Ministry Backs Up OECD Call For Public Investment Stimulus // Social Europe (20 December 2016). – URL: <https://www.socialeurope.eu/2016/12/german-economy-ministry-backs-oecd-call-public-investment-stimulus/>

Поширення ініціатив досконалості досліджень у Європейському дослідницькому просторі відсуває з переднього плану термін «якість досліджень», акцентуючи увагу саме на досконалості.

<b>Поняття</b>	<b>Досконалий</b> – який має потрібний ступінь довершеності; повний, абсолютний; вищий ступінь, межа певної позитивної якості, здатності, майстерності; бездоганність, ідеал, абсолют <sup>37</sup> .
----------------	---

У вищій освіті поняття досконалості використовується у таблицях рейтингів кращих університетів. Якщо досконалисть стосується високого й видатного рівня якості, що відрізняє найкращі університети від решти, то якість відсилає до забезпечення якості, де вимагається мінімальний стандарт від вищого освітнього закладу з метою офіційного ліцензування для функціонування<sup>38</sup>.

<b>Поняття</b>	Оцінювання досконалості досліджень – порівняльна якісна характеристика дослідницької продукції <sup>39</sup> .
----------------	--

Для оцінювання досконалості досліджень університетами та дослідницькими інституціями використовується *Керівництво Фраскаті (або Посібник Фраскаті)*, що містить рекомендації зі збору та підготовки статистичних даних про дослідження і експериментальний розвиток. Ефективне застосування Керівництва Фраскаті надає нове покоління даних про дослідження за показниками для аналізу і відповідає потребам політики та стає внеском у краще інформування публічного обговорення науки, технологій та інновацій<sup>40</sup>, зумовлює оптимальне використання ресурсів на проведення досліджень у національному й глобальному масштабах.

Керівництвом Фраскаті розрізняється три типи активності: фундаментальне дослідження, прикладне дослідження й експериментальний розвиток<sup>41</sup>.

Останньою версією Керівництва Фраскаті (2015 р.) вища освіта уперше вирізняється як один сектор, який обіймає всі університети, технологічні коледжі та інші інституції, що здійснюють формальні терціарні освітні програми, яким би не було джерело фінансування чи правовий статус, а також усі дослідницькі інститути, центри, експериментальні станції та клініки, що провадять діяльність із досліджень та експериментального розвитку за безпосереднього контролю або адміністрування терціарними освітніми інституціями<sup>42</sup>.

<b>Важливо</b>	Основні критерії, яким має відповідати дослідження: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ новизна;</li> <li>■ креативність;</li> <li>■ невизначеність;</li> <li>■ систематичність;</li> <li>■ передатність і / або відтворюваність<sup>43</sup>.</li> </ul>
----------------	--

Демонстрація *новизни* припускає необхідність показати відмінність отриманих результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (вперше одержано, удосконалено, дістало подальший розвиток).

*Креативність* тлумачиться як вимога ґрунтуватися на оригінальних (неочевидних) поняттях і припущеннях.

Критерій *невизначеності* є необхідним передусім для прототипів – фізичних моделей, що використовуються для перевірки технічних уявлень і технологій із високим ризиком невдачі або попереднього випробування промислових одиниць з метою отримання сертифікацій. Однак найбільша невизначеність можлива для фундаментального дослідження, коли розширюються обрії відомого знання.

*Систематичність* спирається на планування досліджень за кошторисом і звітування.

*Відтворюваність* результатів передбачає можливість їх широкого використання.

*Передатність* через трансфер знань робить мовчазне (імліцитне) знання дослідника надбанням інших і передбачає захист інтелектуальної власності.

Досконалисть дослідження визначається адекватністю наведеним критеріям.

<sup>37</sup> Драч І. І. Якість вищої освіти як національний пріоритет розвитку держави // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – К. : Гнозис, 2014. – Дод. 4. – Вип. 31. – Т. 4 : Темат. вип. «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». – С. 69–75.

<sup>38</sup> Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective ; ed. by Michele Rostan and Massimiliano Vaira. – Rotterdam, Boston, Taipei : Sense publishers, 2011. – P. 21.

<sup>39</sup> Hardeman S., van Roy V., Vertesy D., Saisana M. An analysis of national research systems: a composite indicator for scientific and technological research excellence. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2013. – P. 24.

<sup>40</sup> Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – P. 43.

<sup>41</sup> Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – P. 45.

<sup>42</sup> Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – P. 372.

<sup>43</sup> Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – P. 46–48.

### Загальні принципи оцінювання досконалості досліджень

*Справедливість (Equity)*: всі види досліджень і всі форми дослідницької продукції з усіх дисциплін мають оцінюватися на справедливій і рівній основі.

*Рівність (Equality)*: закладам вищої освіти рекомендується піддавати оцінюванню роботу всіх дослідників.

*Прозорість (Transparency)*: довіра до REF підкріплюється прозорістю процесу прийняття рішення<sup>44</sup>.

Першою країною, яка започаткувала проведення оцінювання досконалості досліджень в університетах тридцять років тому, стала Велика Британія, яка залишається лідером у цій царині до цього часу. Для оцінювання якості наукових досліджень в університетах Великої Британії з 2008 року використовується *Рамка досконалості досліджень (The Research Excellence Framework, REF)*.

Зіставлення британського досвіду з ініціативами досконалості досліджень<sup>45</sup> засвідчує його світову досконалість і спеціально адресовану винагороду за найкраще виконання. Більш ефективні дослідження у Великій Британії фінансуються за наслідками оцінювання дослідницької продукції та її впливу. Така винагорода визначає більше, ніж 10 % інституційного фінансування університетів, тоді як у інших країнах приблизно 5 %<sup>46</sup>.

### Основними цілями впровадження REF є:

- вироблення надійних показників найкращих досліджень з усіх дисциплін, які можуть бути використані для оцінювання еталонної якості за міжнародними стандартами;
- першочерговість розподілу коштів для найкращих досліджень;
- значне зниження адміністративного навантаження на установи;
- створення стимулів поведінки заохочення рівності й різноманітності;
- забезпечення стабільної основи для постійної підтримки світової науково-дослідницької бази.

У 2016 році для наступної REF в 2021 загальні принципи були доповнені рекомендаціями щодо необхідності ширшої взаємодії з громадськістю для її більшої обізнаності про результати досліджень та їх наслідки і збільшення числа міждисциплінарних досліджень<sup>47</sup>.

### Критерії оцінювання досконалості досліджень за REF:

- *Чотири зірки*: якість, яка є світовим лідером в оригінальності, значущості та точності.
- *Три зірки*: якість, яка знаходиться на відмінному міжнародному рівні в оригінальності, значущості та точності, але не дотягує до найвищих стандартів досконалості.
- *Дві зірки*: якість, визнана на міжнародному рівні в оригінальності, значущості й точності.
- *Одна зірка*: якість, яка визнається на національному рівні в оригінальності, значущості й точності.
- *Некласифікована якість*: якість, яка визнається нижче національного рівня або робота, яка не відповідає оприлюдненим визначенням досліджень для цілей даної оцінки<sup>48</sup>.

Вивчення та узагальнення кращих практик оцінювання досконалості досліджень демонструє необхідність створення національної бази свідчень через їх подання після завершення дослідження в інституціях сектору вищої освіти здебільшого шляхом самозвітів, бібліометрії, патентів, інформованої думки колег, опису зразкових випадків тощо за встановленими на початок дослідження показниками.

### Висновок

Розв'язання нових завдань, які постають перед закладами вищої освіти на сучасному етапі розвитку Української держави і потребують мобілізації усіх зусиль освітянської спільноти для подолання кризових явищ та проведення складних реформ, висуває проблему підвищення ефективності управління ними як одну з пріоритетних.

В інформаційному суспільстві традиційна (стара) парадигма управління, яка характеризується стабільністю, контролем, конкуренцією, однорідністю, егоцентризмом і героїзмом, має поступитися місцем новій, якій притаманні плинність, делегування влади, співробітництво, різноманітність, суспільна значущість і скромність. Нова управлінська парадигма – лідерство – проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур.

Для забезпечення стійкого розвитку країни, зростання спеціалізованого людського капіталу, що зумовлює посилення конкурентної спроможності країни, актуальною проблемою є оцінювання дослідницької діяльності. Аналіз кращих практик дав змогу виокремити показники для оцінювання досконалості досліджень в Україні, що ґрунтується на врахуванні нових суспільних викликів сьогодення та акцентуванні уваги на збільшенні соціально-економічного впливу дослідження.

<sup>44</sup> Assessment framework and guidance on submissions. July 2011, p. 4–5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ref.ac.uk/pubs/2011-02/>

<sup>45</sup> Promoting Research Excellence: New Approaches to Funding. – Paris : OECD Publishing, 2014. – 216 p., P. 15–76.

<sup>46</sup> Building on Success and Learning from Experience. An Independent Review of the Research Excellence Framework / Department for Education and Department for Business, Energy & Industrial Strategy. – London : Crown copyright, 2016. – P. 48–49.

<sup>47</sup> Building on Success and Learning from Experience. An Independent Review of the Research Excellence Framework / Department for Education and Department for Business, Energy & Industrial Strategy. – London : Crown copyright, 2016. – 56 p.

<sup>48</sup> Research Excellence Framework. July 2011. – P. 43. – URL: <http://www.ref.ac.uk/media/ref/content/pub/assessmentframeworkandguidanceonsubmissions/GOS%20including%20addendum.pdf>

## Практичні завдання

### «Принципи та критерії оцінювання досконалості досліджень»

1. Визначте та охарактеризуйте основні принципи оцінювання досконалості досліджень. Обґрунтуйте власну позицію.

#### Шаблон для виконання

Формулювання принципу	Характеристика	Обґрунтування

2. Визначте та обґрунтуйте основні критерії та показники оцінювання досконалості досліджень.

#### Шаблон для виконання

Критерії	Показники	Обґрунтування

## Список рекомендованих джерел

1. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
2. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навчальний посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.
3. Кремень В. Г. Філософія управління : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К. : Знання України, 2007. – 360 с.
4. Frascati Manual. Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development. – Paris : OECD Publishing, 2015. – 400 p.
5. Research Excellence Framework. July 2011. – P. 43. – URL: <http://www.ref.ac.uk/media/ref/content/pub/assessmentframeworkandguidanceonsubmissions/GOS%20including%20addendum.pdf>

## Тема 2. Дослідницьке лідерство в сучасному університеті

### Теоретичний матеріал

#### Сутність дослідницького лідерства та особливості його реалізації

Узагальнення розуміння сутності лідерства як нової управлінської парадигми дає змогу екстраполювати його на управління науковою діяльністю в університеті і сформулювати визначення поняття «дослідницьке лідерство».

<b>Поняття</b>	<p><b>Дослідницьке лідерство</b> – це 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 і 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.</p>
----------------	--

Серед сучасних теорій лідерства для управління науковою діяльністю в університеті доцільно використовувати теорію розподіленого лідерства (*shared leadership*) Д. Бредфорда і А. Коена, оскільки кожний дослідницький проект зазвичай розподілений на декілька етапів, і кожний етап вимагає певної компетенції. Сутність зазначеної теорії полягає в тому, що в групі, яка реалізує дослідницький проект, не обов'язково мати одного, постійного лідера. В умовах, коли особливо необхідно є певна компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на даному етапі. Після завершення конкретного етапу проекту цей тимчасовий лідер поступається місцем іншому члену групи, що володіє компетенцією, найбільш істотною для наступного етапу. Цей процес триває до повної реалізації проекту.

Цінність застосування теорії розподіленого лідерства в управлінні науковою роботою в університеті полягає у тому, що з її позиції лідер дослідницької команди повинен вміти продемонструвати внесок кожного члена команди, мотивувати та зробити так, щоб він відчував себе дуже важливою частиною цієї команди. Саме така позиція лідера реалізує принцип людиноцентричності в управлінській діяльності.

Експерти Leadership Foundation for Higher Education, розвиваючи зазначену теорію, запропонували Модель розподіленого лідерства<sup>49</sup>, в основі якої – залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів усієї академічної спільноти, а не тільки управлінського персоналу. Автори моделі виділяють чотири виміри розподіленого лідерства:

- контекст – ґрунтується не на посадах, а на довірі й експертному потенціалі;
- культура – передбачає не контроль, а повагу до досвіду та експертизи;
- зміна – реалізується багатьма учасниками за векторами – зверху-вниз, знизу-вверх та по горизонталях, це багаторівневий вимір;
- взаємовідносини – базуються на співпраці між особистостями, які разом формують колективну ідентичність / самотність.

Також розробники моделі виділяють взаємопов'язані критерії розподіленого лідерства:

- люди – залучення широкого спектру експертів із їх різномірним досвідом / експертизою;
- процеси – підтримка експертів у розповсюдженні та реалізації їх досвіду / експертизи серед структурних підрозділів для реалізації організаційних функцій;
- професійний розвиток – сприяння розвитку індивідуальних і колективних компетентностей, рис і зміни поведінки;
- ресурси – сприяння посиленню партнерства, розвитку мереж і співпраці.

#### Висновок

Використання моделі розподіленого лідерства в управлінні науковою роботою в університеті ґрунтується на готовності співробітників до того, щоб проявляти ініціативу і брати на себе додаткову відповідальність, яка незмінно супроводжує роль лідера. Розподілене лідерство уможливує здійснення наукової діяльності на основі взаємодії, співпраці та співтворчості. Синергія діяльності дослідницької команди для досягнення спільної мети забезпечується використанням на практиці одного з основних принципів реформування вищої освіти – людиноцентричності, який посилює можливості розвитку проактивності членів наукової спільноти, здатних до інноваційної діяльності в українському суспільстві XXI століття.

<sup>49</sup> Bolden R. Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London, 2015. – 47 p.

**Принципи управління науковою роботою:**

- принцип відповідності міри впливу – принцип взаємодії між різними рівнями в ієрархічній системі управління, який визначає, що на вищому рівні мають прийматися такі рішення, що залишають нижчому рівню найбільшу свободу у процесі їх реалізації;
- принцип субсидіарності – принцип взаємодії між різними рівнями в ієрархічній системі управління, за якої вищий рівень приймає нові рішення (правила та процедури) тільки за умови їх вищої ефективності, ніж відповідні рішення нижчого рівня<sup>50</sup>.

**Закономірності дослідницького лідерства**

Для виокремлення закономірностей дослідницького лідерства скористуємося визначенням поняття «закономірності управління», запропонованим вітчизняним дослідником В. Масловим.

**Поняття**

**Закономірності управління** – це стійкі причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами системи, що забезпечують її нормальне стабільне функціонування<sup>51</sup>.

*Методологічні завдання, які вирішує виокремлення закономірностей дослідницького лідерства:*

- відображення найважливіших властивостей нової парадигми управління науковою діяльністю в університеті;
- виявлення взаємозумовлених факторів, що впливають на його функціонування і розвиток;
- встановлення зв'язку теорії з практикою управлінської діяльності через визначення вимог і правил адекватної реалізації управління на засадах лідерства.

**Характеристика закономірностей дослідницького лідерства**

*Закономірність залежності ефективності дослідницького лідерства від наявності узгоджених спільних цінностей.* Організаційні цінності слугують основою для вибору альтернатив руху та «фільтру» поведінки як організації в цілому, так і окремих її представників<sup>52</sup>. До цінностей дослідницького лідерства належать як цінності управлінської діяльності (довіра, партнерство і відповідальність), так і цінності, на яких ґрунтується проведення досліджень (свобода самовираження і самореалізації, доброчесність, моральна відповідальність за використання результатів дослідження). Розуміння необхідності здійснення управлінської діяльності на засадах спільних цінностей змінює позицію керівника університету, що, своєю чергою, зумовлює зміну підходів, принципів і змісту управління<sup>53</sup>. Узгоджуючи цілі управління з особистісними цілями інших працівників, керівник-лідер знімає відчуття тиску «чужих» управлінських рішень, усвідомлення несвободи через доведення їх у вигляді нормативних вимог. В організації ціннісно-особистісної взаємодії в університеті дуже важливим фактором управління на засадах лідерства є система ціннісних орієнтацій самих керівників-лідерів, яка формується та розвивається протягом усього їхнього професійного та життєвого шляху.

*Закономірність залежності ефективності дослідницького лідерства від прозорості управлінського процесу та його результатів.* Ефективність дослідницького лідерства передбачає прозорість на всіх етапах управління. Це забезпечується шляхом відкритого обговорення управлінських дій та отриманих проміжних і кінцевих результатів на всіх рівнях управління: ректорату, вчених радах як колективних органах управління університету та інститутів, засіданнях кафедр. Дія даної закономірності реалізується шляхом активної участі в ньому суб'єктів управління всіх рівнів, залучення до процесу управління студентів. Прозорість управлінської діяльності та її результатів робить даний процес гнучким і значущим для всіх його учасників.

*Закономірність залежності ефективності дослідницького лідерства від оптимальності співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів та самоорганізації й саморегулювання.* Оптимальність співвідношення в дослідницькому лідерстві цілеспрямованих управлінських впливів та самоорганізації й саморегулювання ґрунтується на усвідомленні з боку суб'єктів управління цінності свободи самовираження та самореалізації особистості, врахування феномену самоорганізації як об'єктивної закономірності. Оскільки проведення досліджень є творчою діяльністю, спрямованою на одержання і використання нових знань, зазначена закономірність акцентує увагу на тому, що результат управління залежить від великої кількості таких чинників, які виходять за межі його регулюючого впливу. В таких умовах самоорганізація, самооцінювання й саморегулювання набирають особливої ваги у досягненні визначеної мети.

**Функції дослідницького лідерства****Поняття**

**Функції управління** – це вид управлінської діяльності, об'єднаних однорідністю змісту та цільовою спрямованістю<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>51</sup> Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – С. 49.

<sup>52</sup> Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив : О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.

<sup>53</sup> Драч І. І. Закономірності управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства / І. І. Драч // Вища освіта України. – 2016. – № 4. – Додаток 1. Тематичний випуск «Університет і лідерство». – С. 55–57.

<sup>54</sup> Драч І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / І. І. Драч. – Київ, 2013. – С. 211.

Для реалізації дослідницького лідерства виділяємо дві групи функцій:

- функції управлінського циклу;
- соціально-психологічні функції.

**Функції управлінського циклу** (розкривають зміст діяльності на основних етапах управління – планування, організація, контроль, коригування): планово-прогностична, організаційно-регулююча, оцінювально-аналітична.

**Планово-прогностична функція.** Двокомпонентний зміст прогностично-моделюючої функції зумовлений уявленням про нерозривний зв'язок планування та прогнозування: розроблення плану (моделі) передбачає прогнозування результатів від його реалізації, водночас прогноз наслідків діяльності ґрунтується на плані (моделі) управлінських дій. Реалізація зазначеної функції означає розроблення моделі управлінської діяльності на основі отриманої та систематизованої інформації, яка передбачає виокремлення елементів системи з урахуванням їх повноти і достатності, а також встановлення структуроутворюючих взаємозв'язків між ними. Модель управління має відображати процес досягнення передбачуваного, бажаних характеристик об'єкта, виявлених на основі теоретичного аналізу.

Найчастіше функція моделювання при управлінні науковою роботою в університеті проявляється у формі планування діяльності закладу та його структурних підрозділів, а також діяльності адміністративного та науково-педагогічного персоналу. Процес планування ґрунтується на визначенні метою результатів відповідної діяльності ЗВО, його структурних підрозділів або конкретної особистості. Етап планування в управлінській діяльності означає розроблення набору конкретних дій, які дають змогу досягти або максимально наблизитися до поставлених цілей в існуючих або прогнозованих умовах, таким чином, план відображає зміст, місце, терміни і виконавців конкретних завдань, їхній взаємозв'язок і послідовність вирішення.

Здійснення планування як різновиду прогностичного моделювання передбачає соціальну зумовленість планів роботи; науковість, демократизацію, системність планування; опору на позитивні наслідки; врахування помилок; підтримання наступності і перспективності.

Урахування ідей синергетики<sup>55</sup> доповнює зміст планово-прогностичної функції розумінням наявності тенденцій самоорганізації системи, можливостей встановлення в ній синергетичних взаємин. Синергетичні стосунки створюються шляхом певних зусиль та еволюції, що включає чотири фази: взаємодію, оцінне розуміння, інтегрування, гармонізація виконання<sup>56</sup>. При синергетичних взаєминах підсумковий результат спільної діяльності окремих працівників більший, ніж сума того, що кожен з них міг би зробити самостійно.

**Організаційно-регулююча функція.** Розкриття змісту цієї функції базується на розумінні сутності процесів організації та регулювання, їх взаємозв'язку та взаємозумовленості.

<b>Поняття</b>	<b>Організація</b> – це діяльність суб'єкта (об'єкта) управління щодо управління і регулювання певної структури (лінійної, функціональної або матричної) організаційних взаємодій шляхом способів, засобів і впливів, необхідних для ефективного досягнення цілей.
----------------	--

Одним із важливих аспектів реалізації цієї функції є її спрямованість на вирішення протиріч між потребами процесу досягнення цілі і умовами, в яких цей процес відбувається<sup>57</sup>.

Зазначена функція управління полягає в організаційному виконанні рішення, створенні мережі організаційних стосунків, які забезпечують цілісність, динамізм керуючої системи, органічну, ефективнішу взаємодію її компонентів.

Узагальнення розуміння сутності організації як функції управління дає змогу дійти висновку, що організація передбачає дії суб'єктів управління зі створення умов для реалізації планів діяльності. Ці дії в управлінні науковою діяльністю в університеті означають: доведення його мети та інструментів досягнення до всіх працівників; визначення необхідних матеріальних та інтелектуальних ресурсів; формування готовності адміністративного та науково-педагогічного персоналу до реалізації визначених завдань; координацію діяльності всіх працівників за горизонталлю та вертикаллю.

Практична реалізація цієї функції передбачає впорядкування і більш чітку регламентацію сфери діяльності суб'єктів всіх рівнів управління науковою діяльністю, функціональну орієнтацію кожного підрозділу на досягнення цієї мети. Під час виникнення непередбачуваних перешкод, які можуть не лише завадити досягненню визначеної мети, а й зруйнувати всю систему, завдання організаційної функції – спрямувати управлінську діяльність на усунення дестабілізуючих факторів.

У процесі роботи у зв'язку з різними причинами обов'язково виникають диспропорції, на усунення яких спрямоване *регулювання*.

<b>Поняття</b>	<b>Регулювання</b> – процес оптимізації управління на етапі здійснення планів <sup>58</sup> . Воно (регулювання) сприяє зближенню одержаного проміжного результату управління із запланованим через втручання в управлінські дії з метою оптимізації шляхів досягнення поставленої мети.
----------------	--

<sup>55</sup> Драч І. І. Синергетика як методологічна основа управління формуванням професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи / І. І. Драч // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова : зб. наук. пр. / ред. рада: В. П. Андрущенко (голова). – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – Вип. 29 (42). – С. 202–206.

<sup>56</sup> Синергетична парадигма економіки : монографія / Е. Є. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал-Цапко [та ін.]. – Житомир : Вид-во Житом. держ. техн. ун-ту, 2007. – 376 с.

<sup>57</sup> Яковлев Е. В. Внутривузовское управление качеством образования : монография / Е. В. Яковлев. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2002. – С. 170.

<sup>58</sup> Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – С. 109.



Регулювання тісно пов'язане з продуктивністю управлінської діяльності. Саме в цьому виді управлінської діяльності реалізується принцип «головної ланки». Важелями регулювання є моральні та матеріальні стимули.

Організаційно-регулююча функція дослідницького лідерства полягає в забезпеченні реалізації планів діяльності, дій суб'єктів управління щодо впорядкованості та узгодженості взаємодії підсистем системи управління, знаходження механізмів оптимізації управлінських дій, адекватного реагування на мінливі соціально-економічні умови з метою збереження системи.

*Оцінювально-аналітична функція.* Оцінювально-аналітична функція дослідницького лідерства полягає у кількісній і якісній оцінці та аналізі результатів наукової діяльності університету, його структурних підрозділів та конкретних працівників.

*Вимоги до організації оцінювання:* об'єктивність, конкретність, цілеспрямованість, системність, систематичність<sup>59</sup>.

Зміст оцінювання зумовлюється впливом на результати діяльності людини двох груп стимулів: зовнішніх і внутрішніх. Здійснення традиційного контролю приводить до домінування зовнішніх стимулів професійної діяльності, що, з одного боку, сприяє розвитку відповідальності та дисциплінованості працівників, а з іншого – гальмує розвиток творчості всіх учасників наукової діяльності. Зважаючи на визначення сутності дослідницького лідерства, яке фокусує увагу на горизонтальних зв'язках, володінні працівником внутрішнього потенціалу самоорганізації та саморозвитку, оцінювання має організовуватися так, щоб задіяти передусім внутрішні стимули діяльності, заохочувати та допомагати всім працівникам у здійсненні ними професійної діяльності, а не обмежувати їхню свободу й ініціативу.

Оцінювання виконує роль зворотного зв'язку, а двокомпонентний зміст *оцінювально-аналітичної* функції зумовлений зв'язком оцінювання та аналізу отриманих результатів.

*Основні завдання оцінювально-аналітичної функції управління:*

- вимірювання досягнутих результатів дослідження;
- порівняння їх з очікуваними та аналіз відхилень і умов, що впливають на результат;
- коригування управлінських впливів відповідно до отриманих результатів.

Реалізація оцінювально-аналітичної функції передбачає аналіз виконання рішень адміністрації закладу та колегіальних органів управління – вчених рад, ректорату, загальних зборів. Важливу роль під час виконання цієї функції відіграє самоаналіз і діяльності закладу, і окремих структурних підрозділів або працівників. Надзвичайно важливим у проведенні контролю є встановлення його доцільних меж з огляду на творчий характер наукової діяльності.

**Соціально-психологічні функції** (зумовлені необхідністю врахування соціально-психологічних аспектів управління та спрямовані на мотивацію, розвиток творчості, надання дієвої допомоги працівникам колективу): мотиваційно-стимулювальна та фасилітативна.

*Мотиваційно-цільова функція.* Виокремлення мотиваційно-цільової функції в управлінському циклі ґрунтується на усвідомленні взаємозв'язку мотивації і цілі діяльності колективу / особистості, необхідності поєднання як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів професійної діяльності.

Відповідно до синергетичного підходу системі не можна нав'язувати ціль, яка не відповідає внутрішнім тенденціям її саморозвитку. Це стосується і мотивації учасників наукової діяльності: декомпозиція загальної мети системи управління до рівня конкретних виконавців має бути здійснена з урахуванням їхніх інтересів і потреб. Принциповим моментом у цьому процесі є узгодженість цілей колективу та окремої особистості.

Реалізація мотиваційно-цільової функції у дослідницькому лідерстві передбачає не суб'єкт-об'єктні відносини, коли об'єкт вимушений підкоритися необхідності досягнення прийнятої іншими мети, а суб'єкт-суб'єктні, які характеризуються прийняттям керованою системою загальної цілі як власної і ґрунтуються на взаємоповазі, довірі та партнерстві<sup>60</sup>.

*Фасилітативна функція.* Доцільність виокремлення функції фасилітативного супроводу у дослідницькому лідерстві зумовлюється тим, що в умовах інформаційного суспільства ключовим фактором успішної професійної діяльності стає здатність особистості до цілеспрямованого саморозвитку протягом життя. Завданням керівника-фасилітатора є створення умов для розкриття творчого потенціалу працівників, супроводження процесу побудови траєкторії їх професійно-особистісного розвитку для досягнення найвищих результатів у професійній діяльності. Опора на талант, креативність та ініціативність має розглядатися як найважливіший ресурс успішної діяльності організації, зокрема й управлінської<sup>61</sup>.

Основні поняття фасилітації (англ. facilitate – сприяти) – відкритість, прийняття, довіра, підтримка – чітко узгоджуються із сутністю дослідницького лідерства. Фасилітація уможливорює перехід від регламентованих, алгоритмізованих, рецептурних форм і методів взаємодії до розвиваючих, інтерактивних, стимулюючих до самопізнання, саморозвитку та саморефлексії.

Реалізація цієї функції передбачає формування зацікавленості її учасників у професійно-особистісному розвитку, стимулювання розвитку працівників та їх свободи. Професійна свобода при цьому не означає всездозволеність

<sup>59</sup> Драч І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / І. І. Драч. – Київ, 2013. – С. 225.

<sup>60</sup> Drach I. Methodology for managing a professional competence formation of future teachers in higher education / I. Drach // European Applied Sciences, Stuttgart, Germany. – 2012. – № 1. – P. 138–140.

<sup>61</sup> Drach I. Methodology for managing a professional competence formation of future teachers in higher education / I. Drach // European Applied Sciences, Stuttgart, Germany. – 2012. – № 1. – P. 135.

і свободу від професійних обов'язків, а має спонукати розвиток творчості як основи наукової діяльності. Усвідомлюючи, що надмірна свобода може призвести до руйнації системи, позиція керівника-фасилітатора полягає в тому, щоб знаходити механізми, які дають змогу, з одного боку, підтримувати ініціативи, інновації, а з іншого – не допустити розбалансованості системи.

Важливою властивістю фасилітативного супроводу як функції управління є її спрямування на усвідомлення та прийняття особистістю необхідності роботи в умовах міжособистісного спілкування, на вироблення навичок емпатійного розуміння, які зумовлюють професійно-особистісний розвиток. Суб'єкти дослідницького лідерства мають бути здатними до сприйняття почуттів, особистісних смислів, які переживають інші, і на цьому сприйнятті будувати комунікацію з ним.

## Методи дослідницького лідерства

У світлі наявних тенденцій суспільного розвитку набуває нового контексту урахування процесуально-результатних парадигмальних змін у вищій освіті, що актуалізує розробку ефективних методів розвитку дослідницького лідерства в університеті, через які реалізується зміст управлінської діяльності.

<b>Поняття</b>	<b>Методи управління</b> – організація прийомів та засобів, які забезпечують досягнення мети <sup>62</sup> .
----------------	--

Метод містить знання про:

- цілі діяльності;
- необхідний для досягнення мети спосіб діяльності;
- об'єкт діяльності.

<b>Поняття</b>	<b>Методи дослідницького лідерства</b> – сукупність прийомів і засобів організації спільної наукової діяльності працівників, необхідних для досягнення визначеної мети.
----------------	---

Використання методів управління прямо пов'язане з парадигмою управління.

*Методи управління, які враховують особливості дослідницького лідерства:*

- бенчмаркінг;
- метод морфологічного аналізу;
- метод екстраполяції тенденцій;
- метод експертного оцінювання;
- метод дискусії;
- метод мозкового штурму;
- метод моделювання;
- метод структуризації.

<b>Поняття</b>	<b>Бенчмаркінг</b> – це систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами або сферою діяльності, організаціями <sup>63</sup> .
----------------	--

*Етапи проведення бенчмаркінгу при реалізації дослідницького лідерства:*

- оцінювання ефективності наукової діяльності університету та виявлення «проблемних зон»;
- визначення предмета еталонного порівняння;
- пошук еталону та вибір форми порівняння;
- визначення ключових факторів успіху;
- створення програми досягнення кращих результатів;
- упровадження нових ідей у діяльність закладу;
- моніторинг результатів діяльності.

Метод бенчмаркінгу у дослідницькому лідерстві використовується для аналізу кращих практик щодо організації, проведення та оцінювання результатів досліджень. Його основою є використання індикаторів ефективності наукової діяльності.

<b>Поняття</b>	<b>Метод морфологічного аналізу</b> в умовах дослідницького лідерства передбачає послідовне та детальне вивчення всіх можливих варіантів вирішення того чи іншого завдання. Цей метод включає упорядкований розгляд впливу різних чинників на поведінку об'єкта прогнозування.
----------------	--

<sup>62</sup> Колпаков В. М. Методи управління: учебное пособие / В. М. Колпаков. – 2-е изд., исправл. и допол. – К.: МАУП, 2003. – С. 9.

<sup>63</sup> Ціпан О. Я. Основні аспекти і проблеми розвитку бенчмаркінгу в Україні / О. Я. Ціпан // Економіка, фінанси, право. – 2010. – № 5. – С. 9–11.

Використання морфологічного аналізу у дослідницькому лідерстві передбачає, що жоден із можливих варіантів не відкидається без вичерпного аналізу.

Морфологічний аналіз здійснюється за алгоритмом:

- 1) складання переліку всіх можливих чинників впливу на управлінську ситуацію;
- 2) детальний аналіз управлінської ситуації з метою визначення найбільш ефективних засобів впливу на неї;
- 3) вибір найбільш доцільного варіанта впливу на управлінську ситуацію.

**Поняття**

**Метод екстраполяції тенденцій** ґрунтується на вивченні історії певного явища та перенесенні закономірностей його розвитку в минулому та нинішньому на майбутнє.

Цей метод дає можливість визначити об'єктивно притаманні закономірності управління соціальними системами в умовах інформаційного суспільства, особливості лідерства як нової управлінської парадигми та перенести ці закономірності на сферу управління науковою діяльністю в університеті.

**Поняття**

**Метод експертного оцінювання** у дослідницькому лідерстві слугує отриманню оцінки проблеми на основі думки фахівців (експертів) з метою подальшого прийняття рішення (вибору).

Даний метод використовується для кількісного оцінювання якісних характеристик, оскільки кількісному підходу притаманний певний формалізм, а якісному підходу може бракувати об'єктивності. Лише поєднання кількісного та якісного оцінювання ефективності управління науковою діяльністю в університеті, яке забезпечується використанням кваліметричного підходу, спроможне максимально адекватно відобразити його стан. Розроблення кваліметричних моделей оцінювання ефективності дослідницького лідерства, результативності діяльності працівників, досконалості наукових досліджень для об'єктивної діагностики й адекватного моніторингу дасть змогу поліпшити якість наукової діяльності.

**Поняття**

**Метод моделювання** призначений для вирішення складних управлінських завдань. Дає змогу змодельовати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших чинників, що діють на систему. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні й функціональні параметри системи, що є суттєвими для цілей вирішення.

При здійсненні управління науковою діяльністю в університеті метод моделювання можна використовувати при розробленні кваліметричних моделей, про що зазначалося вище.

**Поняття**

**Метод структуризації** дає можливість визначити місце і роль об'єкта дослідження у вирішенні завдань більш високого рівня, виділяти основні елементи та встановлювати відносини між ними.

Структуризація забезпечує представлення структури розв'язуваного завдання у вигляді, зручному для подальшого аналізу з метою досягнення бажаного результату.

**Поняття**

**Метод характеристики** означає опис визначеної системи характеристик, що кількісно розкривають структуру проблеми, яка розв'язується.

Цей метод доцільно використовувати при описанні якості ресурсів для проведення наукових досліджень (кадрового потенціалу, фінансового та матеріально-технічного забезпечення тощо).

**Поняття**

**Метод дискусії** передбачає участь широкого кола учасників, виявлення різних думок, інтересів та взаємоузгодження цих думок.

Дискусії спрямовуються на спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем при здійсненні управління науковою роботою в університеті. При цьому проведення дискусій має спиратися на вільний виклад учасниками своїх поглядів, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків дискусійної проблеми.

**Поняття**

**Метод мозкового штурму** полягає у виключенні під час обговорення тієї чи іншої проблеми будь-якої критики ідей, що висувуються.

Цей метод передбачає, що процеси генерування нових ідей та їх аналітичного оцінювання поділені в часі та просторі й виконуються двома групами експертів. Вихідним пунктом проведення мозкового штурму є припущення, що чим більше ідей і чим вони різноманітніші за якістю, тим більше шансів на те, що серед них опиняться потрібні, кращі ідеї. Важливим завданням організаторів мозкового штурму є створення умов для колективної діяльності з генерації нових ідей. Обговорювана проблема має бути чітко сформульована, а будь-яка ідея розглянута і не може бути оголошена хибною, навіть при її майже очевидній безперспективності.

### Висновок

Методи дослідницького лідерства не можуть бути ефективними і неефективними поза конкретними умовами, тому вмиле використання, правильний вибір оптимального поєднання і співвідношення різних методів є завданням усіх суб'єктів управління.

### Дослідницька команда

Реалізація функцій і методів дослідницького лідерства передбачає наявність управлінської та дослідницьких команд в університеті. У процесі їх створення та діяльності доцільно враховувати основні положення, подані у праці «Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу» провідного світового експерта із поліпшення діяльності бізнесу та урядових організацій І. Адізеса<sup>64</sup>:

- для того, щоб організація була добре керованою, в ній мають виконуватися чотири ролі: виробництво (P) адміністрування (A), підприємливість (E), інтегрування частин організації (I). Ці чотири ролі є вітамінами. Якщо одного бракує, настає хвороба;
- ніхто не може виконувати всі чотири ролі одночасно. Нормальна людина здатна на одну або дві, зрідка – на три ролі. Тому ідеального керівника, здатного виконувати всі ролі одночасно, не існує й існувати не може.

*Перша роль – продукування (P),* тобто виробництво. Мета виробника – задовольнити потреби клієнта. Здійснюється у короткому періоді.

*Друга роль – адміністрування (A).* Адміністратор працює над тим, щоб організаційні процеси були систематизованими: компанія робила правильні речі, у правильному порядку з правильною інтенсивністю. Роль адміністратора – забезпечити ефективність у короткому періоді.

*Третя роль – підприємця (E).* Поєднує креативність із бажанням ризикувати. Якщо в організації ця роль виконується добре, то в ній завжди будуть послуги та / або продукти, потрібні майбутнім клієнтам. Здійснюється у довгостроковому періоді.

*Четверта роль – інтегрування (I).* Означає побудову клімату, комунікацій і системи цінностей, які б мотивували людей в організації працювати разом, забезпечуючи ефективність у довгостроковому періоді.

Стилі управління визначаються домінуючими та менш розвинутими ролями. Якщо виконується лише одна роль (наприклад, P---, -A--, --E-, ---I), то виникає відповідний стиль неефективного управління:

- P---: самотній рейнджер. Ідеальний виконавець. Дуже багато працює, хоче все робити сам. Зосереджений на тому, що робити, а не хто і чому. Не любить мати справу із невідомістю, альтернативою або невизначеністю.
- -A---: бюрократ. Дотримується всіх правил, часто надмірно. Зосереджений на тому, як робити. Все документує. Набирає людей, схожих на себе – безініціативних виконавців. Не ризикує.
- --E-: підпалювач. Має дуже велику потребу створити щось нове, що часто означає знищити наявне. Всі зусилля скеровані на інновації, постійні зміни. Ризикує. Що і як робити – неважливо, його хвилює, скоріше, чому б ні? Ахіллесова п'ята – деталі.
- ---I: суперпослідовник. Намагається зрозуміти, який план буде прийнятним для максимальної кількості людей. Має добру «політичну» інтуїцію.

Для ефективного управління необхідна взаємодія у групі людей із взаємодоповнювальними стилями управління, тобто взаємодоповнювальна команда. У команді потрібні люди, у яких розвинута хоча б одна з чотирьох ролей, відмінна від ролей інших членів команди, а інші ролі – на достатньому рівні. Для створення команди необхідно підбирати людей з різними стилями управління. Очолювати команду має визнаний лідер, якому необхідно мати добре розвинуті дві або більше ролі: обов'язково інтеграцію (I), а інші – не нижче мінімально допустимого рівня.

В умовах швидких трансформаційних процесів, якими характеризується інформаційне суспільство, лідерам дослідницьких команд необхідно мати також добре розвинуту роль E, яка дає змогу запроваджувати зміни, які потрібні для результативності наукової діяльності відповідно до потреб і викликів суспільного розвитку<sup>65</sup>.

Формуючи команду, слід звертати увагу на врахування таких положень:

- спільна мета має тісно узгоджуватися з власними потребами, інтересами членів команди; вона має не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися на емоційному рівні;
- командна діяльність передбачає активність та особисту відповідальність кожного за результат роботи команди;
- робота у команді має ґрунтуватися на довірі членів команди один одному<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / І. Адізес. – К. : Києво-Могилянська академія, 2006. – 266 с.

<sup>65</sup> Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Science Rize. – Харків, 2015. – Вип. 2/1(7). – С. 63–67.

<sup>66</sup> Драч І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / І. І. Драч. – Київ, 2013. – С. 245.

Дослідницька команда, як і будь-яка інша, за теорією формування команди В. Тукмана<sup>67</sup>, проходить стадії формування, шторму (конфлікту), нормування, функціонування.

#### **Матрична організаційна структура в управлінні науковою діяльністю університету**

Сучасне суспільство висуває нові вимоги перед освітою, особливо вищою, яка змушена ламати жорсткі структури університетів і створювати нові гетерогенні гнучкі структури організації наукових досліджень<sup>68</sup>. Використання матричної організаційної структури управління, яка поєднує лінійно-функціональну структуру з проектним управлінням найкраще відповідає завданню формування дослідницької команди в університеті. У межах цієї організаційної структури створюються проектні дослідницькі команди, її характерною ознакою є командна система відповідальності та розподілу обов'язків. Матрична організаційна структура уможлиблює випробування членів колективу у різних ролях і, як підсумок, усвідомлення ними власної здатності до виконання певних ролей у команді, розуміння необхідності залучення людей з різними стилями управління для ефективної роботи.

#### **Переваги використання матричної організаційної структури в управлінні науковою діяльністю університету:**

- суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими, педагогами та студентами;
- успішне управління гнучкими комплексними освітніми процесами, а також розвитком процесів організаційних змін;
- ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами;
- сприяння саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління, оскільки вони є вільними у прийнятті локальних управлінських рішень;
- зближення внутрішніх потреб учасників управлінських впливів з цілями організації, що сприяє зміцненню «командного духу».

#### **Коучинг як технологія дослідницького лідерства в умовах VUCA-світу**

Реалізація дослідницького лідерства передбачає визначення відповідних технологій управління.

<b>Поняття</b>	<b>Технологія управління</b> – це прийоми, порядок і регламент виконання процесу управління <sup>69</sup>
----------------	---

Провідною технологією дослідницького лідерства є коучинг. Характерні риси коучингу (визначення його особливостей подано у табл. 2) – роз'яснення, уточнення, підтримка, заохочення та планування нових шляхів дій, які вкрапляються у повсякденну інтеракцію, міжособистісну взаємодію<sup>70</sup>. Основне завдання коуча – сприяти та заохочувати людину для пошуку відповідей на запитання.

Таблиця 2

**Основні дефініції поняття «коучинг» (автор – Т. Борова<sup>71</sup>)**

Номер	Дефініція	Автор
1	Технологія, що сприяє збалансуванню співпраці в команді через цілеспрямовану й динамічну комунікацію учасників для досягнення певних цілей	Т. Шуел
2	Допомога індивідуумам змінитися так, як бажають вони самі, й допомога їм іти в тому напрямі, який вони обрали. Коучинг підтримує людину на будь-якому етапі її становлення, професійно орієнтує й допомагає їй ставати кращою	Дж. О'Коннор, А. Лейджес
3	Коучинг приводить до постійних когнітивних, емоційних і поведінкових змін, що спрямовані на досягнення цілей та вдосконалення професійної майстерності чи особистого життя	К. Дуглас, К. Мак Каулей
4	Мистецтво координування діяльності, навчання та розвитку інших людей	М. Доуней
5	Стає особистим знаряддям людини, інструментарієм, знанням і надією на перспективу, які потрібні людині для саморозвитку та для того, щоб діяти більш ефективно	Д. Пітерсон, М. Хікс
6	Коактивний коучинг формує стабільні відносини між коучем та клієнтом, що приносять важливі зміни в життя останнього	Л. Уїтворт
7	Наука про навчання: коуч і клієнт починають процес навчання й оновлення разом	А. Селер

<sup>67</sup> Bruce Tuckman's. Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/site\\_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core\\_leadership\\_skills/bruce\\_tuckman\\_s\\_stages\\_of\\_team\\_development\\_.pdf/](http://www.lfhe.ac.uk/en/site_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core_leadership_skills/bruce_tuckman_s_stages_of_team_development_.pdf/)

<sup>68</sup> Саух П. Ю. Сучасна освіта : портрет без прикрас : монографія / П. Ю. Саух. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. – С. 32.

<sup>69</sup> Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для студентов вузов / В. И. Кнорринг. – [3-е изд., изм. и доп.]. – М. : Норма, 2009. – 527 с.

<sup>70</sup> Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова. – Харків, 2011. – С. 169.

<sup>71</sup> Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова. – Харків, 2011. – С. 176–178.

Продовження таблиці 2

8	Включає оцінку, що бере до уваги цінності та мотивації, встановлення вимірюваних цілей, визначення сфокусованих планів дій та використання випробуваних інструментів і технік, що вимірюють поведінку	М. Цветков
9	Сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності	П. Зеус
10	Коучинг визначається як процес створення культури розвитку, атмосфери навчання тощо. Коучинг є одним зі шляхів зміни відносин між менеджерами та підлеглими	Р. Еверд, Дж. Селмен
11	Коучинг зосереджує увагу на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках	Дж. Уйтмор
12	Технологія в менеджменті, що ґрунтується на знаннях про те, як і за яких умов працівники удосконалюються та зростають професійно та отримують знання про спеціальні вміння, які потрібні менеджерам у практиці та для розвитку і вироблення свого менеджерського стилю	К.Орт

Аналіз особливостей управління в сучасному світі передбачає розуміння його зростаючої нестабільності. Американські військові наприкінці ХХ ст. для характеристики стану суспільства ввели акронім VUCA, де кожна з букв охоплює цілий спектр наростаючих явищ:

- Volatility – Мінливість;
- Uncertainty – Невизначеність;
- Complexity – Складність;
- Ambiguity – Неоднозначність.

В умовах VUCA-світу старі технології управління вже не встигають забезпечувати прийняття зважених рішень. Відповіддю на VUCA-виклик є VUCA-рішення – комплекс фокусів уваги керівництва організації, які допомагають забезпечити умови, коли лідери можуть діяти на випередження, передбачаючи необхідні зміни<sup>72</sup>.

**Впевненість і коучингова підтримка (confidence & coaching) у VUCA-світі.** Люди, які вміють регулювати власний рівень стресу, тверезо оцінювати рівень і причини напруги у себе та інших людей, виважено розставляють пріоритети, зазвичай виглядають значно впевненіше своїх колег. Поруч з ними оточуючі відчувають себе спокійніше і починають орієнтуватися на таких співробітників як на лідерів. Джерелами такої впевненості є як професійна компетентність, так і специфічні навички управління, зокрема й управління емоціями. В умовах постійних змін природно, що в організації виникає запитання, як зробити так, щоб співробітники постійно і оперативно освоювали нові навички, підвищували свій рівень підготовки. За висновками кампанії CIPD (2015 р.), однієї з найбільш авторитетних у світі організацій у сфері навчання і розвитку, яка щорічно проводить дослідження для виявлення кращих практик, які сприяють зростанню ефективності бізнесу, сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на використання коучингу, який демонструє більшу ефективність порівняно з іншими<sup>73</sup>.

**Динамічність за рахунок якісного зворотного зв'язку (agility).** Agile-підхід акцентує увагу на цінності людського і професійного спілкування, дає відчуття того, що людина впливає на те, що відбувається з ним і навколо нього, підвищує відчуття визначеності і допомагає підтримувати баланс у взаємодії людей і організацій. Щоб забезпечити якісний зворотний зв'язок усередині організацій, змінюватися і діяти по-новому, доводиться передусім керівництву, яке задає тон стилю спілкування всередині колективу. Саме зворотний зв'язок, який відбувається в доброзичливій і безоцінювальній формі, дає можливість побачити ситуацію в новому світлі, знаходити несподівані і прості рішення. Використання коучингових технологій спричиняє позитивні зміни, які часто ініціюються самими співробітниками. Оскільки ініціативи та нововведення мають характер внутрішніх, породжених, то йдеться вже не про опір змінам, а про те, як управляти змінами, згенерованими всередині.

### Висновок

VUCA-світ зумовлює використання нових технологій в управлінні науковою роботою в університеті, які мають будуватися на принципах партнерства, взаємної поваги і розподіленої відповідальності. Коучинг як технологія дослідницького лідерства уможливує розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності, забезпечує реалізацію визначених вище соціально-психологічних функцій і методів управління.

<sup>72</sup> Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений. – URL: <http://novaterracoaching.ru/change-management-in-vuca/>

<sup>73</sup> Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений. – URL: <http://novaterracoaching.ru/change-management-in-vuca/>

## Практичні завдання

### «Сутність дослідницького лідерства та формування дослідницької команди»

1. Назвіть ключові характеристики дослідницького лідерства та обґрунтуйте свою позицію.

#### Шаблон для виконання

Характеристика	Обґрунтування

- Запропонуйте власне визначення дослідницького лідерства.
- Визначте, які дії (заходи) Ви готові реалізувати на кожному з етапів формування дослідницької команди.
- Визначте, які ролі у дослідницькій команді відповідають цій дії.

#### Шаблон для виконання

Етап	Ваші дії	Роль у команді

## Список рекомендованих джерел

- Адзіс І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / І. Адзіс. – К. : Києво-Могилянська академія, 2006. – 266 с.
- Драч І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / І. І. Драч. – Київ, 2013. – 485 с.
- Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив : О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.
- Bolden R. Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London, 2015. – 47 p.
- Bruce Tuckman's Team Development Model. – UK: Leadership Foundation for Higher Education, 2015. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/site\\_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core\\_leadership\\_skills/bruce\\_tuckman\\_s\\_stages\\_of\\_team\\_development\\_.pdf/](http://www.lfhe.ac.uk/en/site_assets/programmes/programmes/aurora/resources/core_leadership_skills/bruce_tuckman_s_stages_of_team_development_.pdf/)

## Тема 3. Дослідницький університет як інноваційна модель розвитку вищої освіти

### Теоретичний матеріал

#### Актуальність інтеграції вищої освіти, наукових досліджень та економічно і суспільно значущих інновацій у сучасному університеті

Успіх у глобальній конкурентній боротьбі між країнами залежить насамперед від здатності створювати нові знання й на їх основі розробляти нові технології, продукти та послуги. Рушійною силою інноваційного розвитку є три складові, об'єднані у «трикутник знань» (освіта – наукові дослідження – інновації), визначальна роль у створенні якого належить університетам. Саме заклади вищої освіти мають бути каталізаторами інноваційних процесів, спрямованих на розв'язання проблем структурного реформування вітчизняної економіки, створення нових наукомістких інноваційних виробництв, активізацію підприємництва і в кінцевому результаті на забезпечення конкурентоспроможності економіки держави.

Зростання ступеня інтеграції вищої освіти, наукових досліджень та економічно і суспільно значущих інновацій працюватиме також і на вирішення найактуальніших проблем самої системи освіти, серед яких підвищення її якості та приведення структури підготовки кадрів у відповідність до реальних потреб приватного і суспільного секторів національної економіки. Результатом посилення зв'язку між освітніми, дослідницькими та інноваційними компонентами діяльності сучасного університету є підготовка кадрів, ліпше пристосованих до роботи в умовах швидких змін і високої конкуренції, здатних проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність.

Пріоритети та завдання наукової та інноваційної діяльності в сучасному університеті визначаються ключовими документами національного рівня.

#### Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року<sup>74</sup>

Одним із ключових напрямів державної освітньої політики визначений розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, розширення взаємодії ВНЗ із установами НАН та НАПН щодо розвитку наукових досліджень у галузі вищої освіти.

#### Закон України «Про вищу освіту»<sup>75</sup>

Серед основних завдань вищого навчального закладу виокремлено таке: провадження наукової діяльності у спосіб проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів у освітньому процесі (стаття 26), а основною метою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності визначено здобуття нових наукових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку суспільства, підготовки фахівців інноваційного типу (стаття 65).

#### Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»<sup>76</sup>

Цей документ визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади. У Законі визначено основні принципи державного управління та регулювання у сфері наукової і науково-технічної діяльності:

- 1) єдності науково-технічного, економічного, соціального та духовного розвитку суспільства;
- 2) ефективного поєднання централізації та децентралізації управління у науковій та науково-технічній діяльності;
- 3) додержання вимог екологічної безпеки;
- 4) визнання свободи наукової творчості;
- 5) збалансованості розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок;
- 6) використання досягнень світової науки, можливостей міжнародного наукового співробітництва;
- 7) свободи поширення відкритої науково-технічної інформації;
- 8) відкритості для міжнародного науково-технічного співробітництва, забезпечення інтеграції української науки у світовий науковий та Європейський дослідницький простір із забезпеченням захисту інтересів національної безпеки;
- 9) визнання певного обґрунтованого ризику отримання негативного результату у провадженні наукової і науково-технічної діяльності (стаття 46).

<sup>74</sup> Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

<sup>75</sup> Закон «Про вищу освіту». – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

<sup>76</sup> Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/848-19>



**Важливо**

Одним із найважливіших нововведень цього документа є утворення при Кабінеті Міністрів України постійно діючого консультативно-дорадчого органу – Національної ради України з питань розвитку науки і технологій, основною метою діяльності якого є забезпечення ефективної взаємодії представників наукової громадськості, органів виконавчої влади та реального сектору економіки у формуванні та реалізації єдиної державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності. Законом також передбачено створення Наукового комітету Національної ради України з питань розвитку науки і технологій, що зможе забезпечити наукове лідерство в державі та бути авторитетним і незалежним<sup>77</sup>. Як зазначено у статті 21, склад Наукового комітету формується із 24 вчених, які представляють наукову спільноту і є науковими лідерами.

**Проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року<sup>78</sup>**

Проект Стратегії (розроблений Робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України) метою реформування визначає створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір. Основні принципи реформ – людиноцентричність, наукова обґрунтованість, готовність до системних змін, реалістичність, послідовність.

**Взаємозв'язок Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору**

Обраний Україною курс на євроінтеграцію зумовив входження держави до Європейського простору вищої освіти (англ. European Higher Education Area, далі – EHEA) та Європейського дослідницького простору (англ. European Research Area, далі – ERA).

**Створення Європейського простору вищої освіти. Комюніке конференції Міністрів країн Європи, відповідальних за сферу вищої освіти, у Берліні 19 вересня 2003 р.<sup>79</sup>**

Додатково до дев'яти цілей Болонського процесу, визначених попередніми документами (Болонська декларація від 19 липня 1999 р., Спільна заява європейських міністрів освіти до Європейського простору вищої освіти та Комюніке конференції зустрічі європейських міністрів, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Прага, 19 травня 2001 р.), це Комюніке констатує ще одну (десяту) ціль – інтеграція EHEA та ERA: EHEA та ERA – два стовпи (опори) суспільства, що базуються на знаннях.

**Європейський простір вищої освіти – досягнення цілей. Комюніке конференції Міністрів країн Європи, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Берген, 19–20 травня 2005 р.<sup>80</sup>**

У третій частині «III. Майбутні виклики та пріоритети» до ключових орієнтирів подальшого поступу віднесено вищу освіту та дослідницьку діяльність. Міністри, відповідальні за сферу вищої освіти, підтвердили важливість вищої освіти у подальшому розвитку досліджень і значущість дослідницької діяльності як фундаменту вищої освіти для забезпечення економічного та культурного розвитку наших держав і соціального згуртування. Впровадження структурних змін і поліпшення якості навчання має доповнюватися посиленням дослідницької та інноваційної діяльності. Наголошено на важливості дослідницької діяльності та дослідницького навчання для підтримки й підвищення якості, посилення конкурентоспроможності та привабливості EHEA; необхідності поліпшення зв'язку між EHEA та ERA задля досягнення кращих показників.

**У напрямі до Європейського простору вищої освіти: відповідаючи на виклики глобалізації. Комюніке конференції міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Лондон, 16–19 травня 2007 р.<sup>81</sup>**

Документ конкретизував базові принципи імплементації Болонського процесу, серед яких: урахування важливості впливу ВНЗ на розвиток суспільства з огляду на те, що традиційно ВНЗ є центрами навчання, досліджень, творчості та передачі цінностей; створення і підтримка широкої та сучасної бази знань; стимулювання досліджень та інновацій.

<sup>77</sup> Лист МОН № 1/11-36 від 19.01.16 року Щодо нової редакції Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – URL: mon.gov.ua/content/Діяльність/Наука/mon-19.01.2016-№-1-11-36-(ua).doc

<sup>78</sup> Проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. – URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1415795124/>

<sup>79</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. авторів Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

<sup>80</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. автор. Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

<sup>81</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. автор. Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

**Болонський процес 2020 – Європейський простір вищої освіти у новому десятиріччі. Комюніке Конференції міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти, у м. Льовені, м. Лувен-ла-Ньов, 28–29 квітня 2009 р.**<sup>82</sup>

У Льовенському комюніке окреслено пріоритети вищої освіти на наступне десятиріччя під гаслом «Навчання для майбутнього». Одним із них основних пріоритетів визначено інтеграцію освіти, досліджень та інновацій. Акцентовано увагу на тому, що вища освіта має базуватися на майстерності у дослідженнях і таким чином сприяти розвитку інновацій і творчості в суспільстві; кількість дослідників повинна зростати; необхідно збільшувати привабливість кар'єрного зростання дослідників-початківців.

**Будапештсько-Віденська декларація про Європейський простір вищої освіти, 12 березня 2010 р.**<sup>83</sup>

У документі наголошено, що шляхом постійного розвитку, розширення та зміцнення EHEA, його взаємодії з ERA Європа буде у змозі успішно відповідати на виклики наступного десятиріччя.

**Бухарестське комюніке «Використання нашого потенціалу з найбільшою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти», Бухарест 26–27 квітня 2013 р.**<sup>84</sup>

Бухарестське комюніке визнає провідну роль вищої освіти у сприянні сталому розвитку. З огляду на це необхідно забезпечити міцніший зв'язок між дослідженнями, викладанням і навчанням на всіх рівнях.

**Комюніке конференції Міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Єреван, 14–15 травня 2015 р.**<sup>85</sup>

Серед пріоритетів розвитку вищої освіти визначено необхідність зміцнення зв'язків між EHEA та ERA.

## Ключові документи, які були прийняті для створення та розвитку ERA

**Лісабонська стратегія**<sup>86</sup>

Стратегія (прийнята Європейською Комісією у 2000 р., м. Лісабон) визначає необхідність створення ERA як системи науково-дослідних програм інтеграції наукових ресурсів у Європейському Союзі з метою підвищення рівня конкурентоспроможності європейських наукових досліджень, подолання проблем їх недостатнього фінансування та незадовільного застосування результатів, фрагментації наукової діяльності й розосередження ресурсів.

ERA – це простір, що сприяє співпраці дослідників країн Європейського Союзу з метою створення умов для реалізації спільної і прозорої політики у сфері досліджень, збільшення інвестицій у дослідження і розробки, удосконалення систем підготовки дослідників, додаткової підготовки дослідницького персоналу та розвитку конкурентоспроможної економіки, що ґрунтується на знаннях.

Основними принципами ERA є:

- свобода знань – їх мобільність, вільний рух науковців і дослідників через національні, галузеві та організаційні кордони, а також співпрацю між підприємствами та дослідними організаціями;
- об'єднання ресурсів – спільні інвестування в дослідження державного та приватного секторів;
- обмін найкращими стратегіями – зацікавлені країни і регіони обмінюються досвідом, отримують практичні знання, а також створюють взаємозв'язок між стратегіями для забезпечення соціальної безпеки дослідників, додаткових стимуляцій приватних досліджень і інновацій, наукової співпраці з третіми країнами тощо.

Об'єднання ресурсів у Європі забезпечує їх доповнення, запобігання дублювання. Цього можна досягти через координовані програми, які об'єднують ресурси зацікавлених країн і / або регіонів; ініціативи рівня ЄС, включаючи Рамкові програми ЄС дослідницького і технологічного розвитку; обмін найкращими стратегіями на національному та регіональному рівнях.

## Рамкові програми з наукових досліджень і технологічного розвитку

Рамкова програма – основний інструмент Європейського Союзу у фінансуванні науково-дослідних робіт, як передбачено Угодою про утворення Європейського Співтовариства (частина 3, параграф XVIII, стаття 166, стор. 114. Брюссель, Бельгія, 1984 р.). Для підтримки і заохочення досліджень в ERA Європейським Союзом було прийнято програми фінансування скоординованих загальноєвропейських актуальних наукових досліджень у межах певного періоду. З 1984 р. було профінансовано і реалізовано сім таких рамкових програм, а зараз реалізується восьма програма FP8.

<sup>82</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. автор. Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич О., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

<sup>83</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. автор. Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

<sup>84</sup> Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні: монографія / колект. автор. Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С.; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.

<sup>85</sup> Комюніке конференції Міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Єреван, 14–15 травня 2015 р. – URL: <https://www.tempus.org.ua/>

<sup>86</sup> Лісабонська стратегія. – URL: <http://lpehea.in.ua/inshi-programni-dokumenty/1lisabonska-strategiya-2000>

**Рамкові програми з наукових досліджень і технологічного розвитку**

Рамкова програма	Період
FP1	1984–1988
FP2	1987–1991
FP3	1990–1994
FP4	1994–1998
FP5	1998–2002
FP6	2002–2006
FP7	2007–2013
FP8 (Horizon 2020)	2014–2020

**Рамкова програма Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020»<sup>87</sup>**

30 листопада 2011 року Європейська комісія офіційно оголосила про створення нової програми «Горизонт 2020» (Horizon 2020/H2020). «Горизонт 2020» – це найбільша програма Європейського Союзу з фінансування науки та інновацій із загальним бюджетом близько 80 млрд євро, розрахована на 2014–2020 роки.

Програма сконцентрована на досягненні трьох головних завдань:

- зробити Європу привабливим місцем для першокласних науковців;
- сприяти розвитку інноваційності та конкурентоспроможності європейської промисловості і бізнесу;
- за допомогою науки вирішувати найбільш гострі питання сучасного європейського суспільства.

Відповідно до цих завдань Програма «Горизонт 2020» поділена на три основні напрями:

- 1) передова наука, яка є відкритою для високоякісних індивідуальних і командних дослідницьких проектів в усіх галузях знань, включаючи гуманітарні;
- 2) лідерство у галузях промисловості, в яких фінансується розроблення нових технологій і матеріалів;
- 3) суспільні виклики з широким спектром дослідницьких проектів.

**Дорожня карта розвитку ERA (European ERA Roadmap 2015–2020)<sup>88</sup>**

У даному документі (прийнятий 20 квітня 2015 р.) визначено ключові показники розвитку ERA:

- збільшення ефективності національних дослідницьких систем (збільшення процентного відношення фінансування за конкурсом, періодична оцінка інституціонального фінансування, підтримка залучення міжнародної експертної оцінки);
- оптимальна міждержавна співпраця на конкурентній основі для спільного вирішення глобальних проблем людства (комунікації між розподіленими національними ініціативами, вирівнювання, синхронізація і гармонізація процедур, правил і норм такого обміну, ефективні інвестиції у створенні та використанні дослідницьких інфраструктур, створення і впровадження єдиного європейського статусу доступу до дослідницьких інфраструктур);
- відкритий ринок праці для дослідників;
- створення умов для гендерної рівності в науці;
- оптимальний обмін і передача знань за допомогою цифрового ERA (координація і впровадження політики відкритого доступу органів фінансування досліджень і дослідницьких організацій, зручна для дослідників платформа авторського права для прискореного обміну знань, фінансування європейських дослідницьких інфраструктур баз даних, гарантування їх інтероперабельності і спрощення платформи управління ідентифікацією).

**Заключний звіт незалежного європейського аудиту національної системи досліджень та інновацій України. Інструмент політичної підтримки програми «Горизонт 2020»<sup>89</sup>**

Документ містить рекомендації для України:

- підвищити якість та ефективність наукової бази;
- відкрити систему досліджень та інновацій для світу й поглибити міжнародну співпрацю;
- створити сприятливі умови для побудови інноваційної економіки в Україні.

<sup>87</sup> Рамкова програма Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020». – URL: <http://mon.gov.ua/activity/mizhnarodni-zvyazki/uchast-u-programax-es-erazmus-ta-gorizont-2020/gorizont-2020.html>

<sup>88</sup> European ERA Roadmap 2015–2020. – URL: Режим доступу: <https://era.gv.at/object/document/184>

<sup>89</sup> Заключний звіт незалежного європейського аудиту національної системи досліджень та інновацій України. – URL: <http://h2020.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/KI-AX-16-008-UK-N-Transl.pdf>

**Важливо**

Експертна комісія зазначила, що незважаючи на масштабні трансформації, реалізовані в економічній та геополітичній структурі країни за останні 25 років, її програма та досягнення у сфері розвитку науки, технологій та інноваційної діяльності (НТІ) не повністю відповідали потребам, яких вимагала нова ситуація. Якщо реформам, реалізація яких почалася згідно з положеннями нового Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», не буде приділено максимальної уваги та підтримки з боку Уряду та інших зацікавлених сторін, дуже ймовірно, що Україна залишиться на узбіччі міжнародного шляху до прогресу у сфері розвитку НТІ.

## Особливості діяльності дослідницького університету для забезпечення інноваційного розвитку країни

Необхідність інтенсивного інноваційного розвитку країни, який можливий за умов високопродуктивних наукових досліджень, потребує формування такого типу університету, який міг би поєднувати освіту, науку та виробництво, займатися інноваційною діяльністю. На тісній інтеграції освіти і наукових досліджень у межах закладу вищої освіти ґрунтується концепція *дослідницького університету*.

Дослідницькі університети займають центральне місце у глобальній економіці знань XXI ст. і є своєрідними «флагманами» розвитку вищої освіти по всьому світу<sup>90</sup>, оскільки саме вони відіграють ключову роль у підготовці професіоналів, фахівців високого рівня, науковців і дослідників, необхідних для економіки, а також у виробництві нових знань для підтримки національних інноваційних систем.

Дослідницький університет є елітною та мерітократичною установою в тому, що стосується найму співробітників і зарахування студентів, розроблення стандартів кар'єрного зростання та кваліфікаційних вимог до викладачів і студентів. Ф. Альтбах вважає, що, оскільки дослідницькі університети готують еліту для своїх суспільств, їх потрібно сприймати окремо від інших закладів системи масової університетської освіти. Лише ці університети мають право називатися університетами світового класу і мати відповідний рівень автономії, академічних свобод і сталої фінансової підтримки з боку держави. Дослідницькі університети виробляють великий обсяг нової інформації й аналітики, які не лише приводять до розвитку технологій, а й істотно сприяють розумінню людської природи завдяки системі соціальних і гуманітарних наук. Вони – одночасно й національні інституції, що сприяють розвитку культури, суспільства, технологій, і міжнародні інституції, що є частиною глобальних інтелектуальних та наукових трендів.

J. Salmi у праці «Створення університетів світового класу»<sup>91</sup> доходить такого висновку: прекрасні результати дослідницьких вищих навчальних закладів (затребувані випускники, передові дослідження й активна передача знань і технологій) можуть бути результатом впливу трьох взаємопов'язаних наборів факторів, які проявляються у провідних дослідницьких університетах:

- висока концентрація талантів (серед професорсько-викладацького складу та студентів);
- значні ресурси, які створюють умови для сприятливого навчального середовища та проведення передових досліджень;
- сприятливі особливості *управління*, які заохочують розвиток лідерських якостей, стратегічне бачення, інновації та гнучкість і дають змогу установам приймати рішення і розпоряджатися ресурсами без бюрократичної тяганини.

Це підтверджує актуальність управління флагманськими університетами на засадах дослідницького лідерства.

Дослідницькі університети світового класу є не лише лідерами на глобальних ринках освітніх послуг і знань, а й перетворюються на центри розвитку підприємництва, в яких стимулюються підприємницька активність студентів і викладачів, створюються на базі університетів інноваційні компанії, технопарки і бізнес-інкубатори<sup>92</sup>.

### Модель «потрійної спіралі» інноваційного розвитку

На обґрунтування розуміння університету як ключового елементу національних і регіональних інноваційних систем, нарівні з владою та бізнесом, спрямована *Концепція «потрійної спіралі»* Г. Іцковіца (H. Etzkowitz). У праці «Потрійна спіраль» (2008)<sup>93</sup> автор пропонує однойменну модель інноваційного розвитку, згідно з якою у XXI столітті розвиток економіки і суспільства в цілому найбільш ефективно забезпечується через тісну взаємодію трьох суб'єктів (гілок образної спіралі):

- органів влади (як центральної, так і місцевої);
- бізнесу;
- університетів.

Унаслідок зростання значення інформації і знання в широкому сенсі центральна роль у цій взаємодії має належати саме оновленим закладам вищої освіти як суб'єктам продукування нових знань. Це зумовлюється логікою роз-

<sup>90</sup> Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми ; пер. с англ. – М. : Издательство «Весь Мир», 2012. – 403 с.

<sup>91</sup> Салми Дж. Создание университетов мирового класса / Джамиль Салми ; пер. с англ. – М. : Весь Мир, 2009. – 132 с.

<sup>92</sup> Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 5.

<sup>93</sup> Henry Etzkowitz. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation In Action. – London : Routledge, 2008. – 177 p.

витку сучасної науки, яка породжує дедалі більше синтетичних напрямів, що включають у себе як фундаментальні, так і прикладні дослідження й розробки. На таких синтетичних міждисциплінарних напрямках створюються «кластери», які формують потенціал інноваційного розвитку. За таких умов функції ініціатора («замовника і планувальника») інновацій дедалі частіше переходять від державних органів і установ чи комерційних підприємств до самих науково-освітніх колективів, оскільки саме вони нині мають найбільше можливостей для оптимального визначення потенціалу впровадження результатів досліджень і розробок в економіку, що швидко оновлюється відповідно до нових запитів і потреб суспільства.

Модель «потрійної спіралі» інноваційного розвитку спирається на такі ключові положення:

1. Унаслідок поступу суспільства від індустріального до суспільства знань у взаємодії між державою (центральною і місцевою владою) та суб'єктами економічної діяльності і вищими навчальними закладами послідовно зростає роль закладів вищої освіти як суб'єкта створення нового знання.
2. Процес посилення ролі дослідницьких інноваційних університетів супроводжується активізацією співпраці між ними, з одного боку, та державою і бізнесом – з іншого; інноваційна діяльність дедалі більше стає результатом цієї тісної взаємодії, а не наслідком ініціативи (певного замовлення) з боку державних установ чи промисловості.
3. На доповнення до своїх традиційних функцій, кожен із трьох основних суб'єктів інноваційної діяльності дедалі більше може перебирати на себе функції інших для забезпечення оптимального результату. При цьому сучасний інноваційний університет є не тільки джерелом кадрів і знань, він бере дедалі активнішу участь у безпосередньому створенні інноваційних підприємств і, таким чином, комерціалізації результатів дослідницької діяльності та отриманої освіти.

#### **Особливості функціонування моделі «потрійної спіралі» в інноваційних дослідницьких університетах:**

- засвоєння студентами (особливо магістрами) базових компетенцій інноваційної діяльності здійснюється через їх включення у відповідні практики;
- університет перетворюється на повноцінний центр продуктивної комунікації держави, бізнесу і суспільства з питань технологічного, загальноекономічного, соціального прогнозування, обміну передовими знаннями;
- заміщення традиційної лінійної схеми «фундаментальні дослідження – прикладні розробки – впровадження» більш гнучкими організаційними механізмами, що ґрунтуються на постійній тісній співпраці з реальним сектором економіки як у пошуку замовлень на прикладні розробки, так і у створенні інноваційних підприємств, що займаються реалізацією отриманих результатів;
- активізація міжнародного співробітництва як у наукових дослідженнях, так і в інноваційній діяльності, пов'язана з наслідками глобалізаційних процесів у науковій сфері та економіці.

Діяльність дослідницького університету передбачає відповідність таким критеріям<sup>94</sup>:

1. Висока частка коштів, отримуваних університетом на здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень (50 % і більше загального бюджету, при цьому кошти отримуються винятково на конкурсній основі, а не як пільги, передбачені особливим статусом).
2. Різноманітність дисциплін, що викладаються у ВНЗ, висока частка здобувачів наукового ступеня.
3. Значна кількість залучених викладачів, у тому числі з-за кордону.
4. Наявність розвинутої інфраструктури, до складу якої входять як інфраструктура для власне навчання студентів і аспірантів та для здійснення наукових досліджень, так і інноваційна інфраструктура – малі й середні підприємства, що працюють на базі та у партнерстві з відповідним ВНЗ, безпосередньо займаючись комерціалізацією наукових результатів.
5. Високий ступінь освітньої та дослідницької автономії, наявність потужної корпоративної етики, що забезпечує високий рівень і наступність наукових шкіл та значні обсяги благодійних пожертв від колишніх випускників, що добилися успіху в бізнесі.

Національним інститутом стратегічних досліджень визначено завдання, які мають вирішувати інноваційні дослідницькі університети з огляду на необхідність розбудови інноваційної економіки, а також зважаючи на соціально-економічні умови та специфіку освітньо-наукової системи сучасної України<sup>95</sup>. Це:

- створення сучасних навчально-дослідницьких центрів, що залучають до своєї роботи як викладачів, студентів та аспірантів університетів, так і фахівців відповідних науково-дослідних установ із забезпеченням умов максимального використання для їх роботи наявної дослідної та навчальної інфраструктури;
- активізація діалогу між ВНЗ, науковими установами, представниками бізнесу та державних органів із конкретних питань підвищення ефективності інноваційної діяльності;
- розширення автономії ВНЗ та наукових установ як у здійсненні навчального процесу та досліджень, так і у сфері господарської діяльності;
- створення умов для максимально швидкої комерціалізації результатів перспективних досліджень і розробок, зокрема й за рахунок спрощення механізмів взаємодії нових та існуючих інноваційних підприємств з органами влади;

<sup>94</sup> Национальные исследовательские университеты: вопросы формирования развития сети. – URL: [http://www.strf.ru/organization.asp?CatalogId=221&d\\_no=17248](http://www.strf.ru/organization.asp?CatalogId=221&d_no=17248)

<sup>95</sup> Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. – URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1427/>

- широке залучення до практичної інноваційної діяльності студентів (передусім магістрів) і аспірантів із відповідним коригуванням навчальних програм і планів;
- упровадження в навчальні програми ВНЗ окремих курсів та їх частин, спрямованих на засвоєння студентами принципів і практичних прийомів сучасної підприємницької та інноваційної діяльності, ознайомлення з прикладами економічно ефективного впровадження результатів досліджень;
- заохочення ініціатив студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ, спрямованих на комерціалізацію результатів досліджень і розробок;
- активізація міжвузівського (у тому числі міжнародного) співробітництва у сферах інноваційної діяльності, пошуку та реалізації продуктивних в економічному плані ідей і напрямів досліджень;
- вжиття заходів, спрямованих на посилення ступеня визнання важливості інноваційної підприємницької діяльності в суспільстві (інноваційні дослідницькі університети як чинник модернізації освітньо-наукової сфери та розбудови суспільства знань).

Актуальним завданням дослідницького університету також є формування та використання потенціалу лідерства в управлінській, науково-дослідній і педагогічній діяльності.

**До загальних тенденцій розвитку дослідницьких університетів належать<sup>96</sup>:**

- виконання міждисциплінарних і трансдисциплінарних наукових досліджень та підготовка докторів філософії;
- превалювання компетентнісного підходу в навчальному процесі та освоєння студентами компетенцій дослідницької та інноваційної діяльності;
- диверсифікація джерел фінансування;
- спільне координування дій із представниками бізнесу в підготовці фахівців;
- забезпечення найвищої якості науково-освітньої діяльності;
- зростання обсягів консалтингових послуг, які надаються викладачами.

**Кар’єрне зростання дослідників на засадах лідерства**

Інтеграція України до Європейського дослідницького простору передбачає спільний розвиток освіти і науки відповідно до європейських цінностей, на засадах відкритості і доступності, справедливої конкуренції та розширення можливостей для мобільності дослідників. З кожним роком досягнення вітчизняних дослідників із різних галузей знань викликають зацікавленість у європейських колег, а також сприяють налагодженню тісних контактів і зв’язків з ними. Варто зазначити, що партнерські зв’язки ґрунтуються на виключно індивідуальній ініціативі дослідників, або ж окремих інституцій<sup>97</sup>. Тож стратегічне завдання реформування вищої освіти в Україні – трансформація кількісних показників освітніх послуг у якісні. Позитивне розв’язання цієї проблеми передбачає реалізацію здатності застосовувати набуті знання і вміння на практиці.

Сьогодні зростає попит на лідерів, які вміють нестандартно мислити, мають сформовані загальні компетентності. Дедалі більша увага звертається на якість вищої освіти, універсальність підготовки майбутніх лідерів до вимог ринку праці, на особистісну зорієнтованість освітнього процесу, його інформатизацію, визначальну функцію освіти у забезпеченні сталого людського розвитку.

Одним із важливих напрямів розвитку дослідницького лідерства в університеті є орієнтованість на міжнародні стандарти і досвід найкращих зарубіжних практик (best practice) відповідно до яких майбутній лідер має володіти як професійними, так і загальними компетентностями, мати стійкі цінності, які потрібні для здійснення співпраці та взаємодії. Тому проблема дослідницького лідерства у системі університетської освіти в Україні набуває актуальності і своєчасності.

Ураховуючи зазначене і швидкий темп розвитку технологій нині постає потреба в дослідниках інноваційного типу мислення, що здатні адаптуватися до трансформацій в освітній і науковій сферах. У таких умовах сучасний дослідник має бути компетентним, мобільним, гнучким, здатним до проектування та планування власної кар’єри на засадах найвищого етапу управління – лідерства.

<b>Поняття</b>	<p><b>Кар’єра дослідника:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ успішний професійний розвиток фахівця, під час якого вона здобуває освіту (формальну й неформальну);</li> <li>■ отримання додаткових кваліфікацій із різних видів діяльності;</li> <li>■ здійснює наукові дослідження, продукує розробки;</li> <li>■ неперервне самовдосконалення та реалізація потенціалу.</li> </ul>
----------------	---

<sup>96</sup> Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 350 с.

<sup>97</sup> Шадура В. М., Шевченко А. Ю. Європейський дослідницький простір: мотиви та шляхи інтеграції. – URL: [http://eraukraine.blogspot.com/2015/07/blog-post\\_27.html](http://eraukraine.blogspot.com/2015/07/blog-post_27.html)

Процес кар'єри як неперервне самовдосконалення характеризується зв'язками з іншими видами діяльності особистості:

- з індивідуальною та соціальною;
- із внутрішньою та зовнішньою мобільністю;
- освітньою, науковою та управлінською ієрархією;
- передбачає досягнення мети та завдань у широкому діапазоні сфер діяльності;
- присутність у визначеннях ознаки успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху;
- розгляд кар'єри і як процесу, і як результату цього процесу;
- визначення основних кар'єрних орієнтацій (якорів, цінностей)<sup>98</sup>.

<b>Поняття</b>	<p><b>Кар'єрні орієнтації:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ уперше з'явилося в американській психології (концепція «якорів кар'єри» (Career anchors) Е. Шейна (Edgar Schein));</li> <li>■ це низка уявлень особистості про себе, ключові цінності, мотиви, навички, що визначають вибір кар'єри<sup>99</sup>;</li> <li>■ виникають у процесі соціалізації і професіоналізації індивіда на основі відповідного професійного мислення в початковий період розвитку кар'єри<sup>100</sup>.</li> </ul>
----------------	--

За допомогою методики «якорів кар'єри» дослідник може визначити свій «якір», тобто напрям діяльності, який не буде суперечити його цінностям і життєвій позиції.

*Вісім «якорів кар'єри»(цінностей) Е. Шейна<sup>101</sup>:*

- Техніко-функціональний якір. Стосується «професійної компетентності» фахівця. Такий дослідник є компетентним практиком, що досконало володіє знаннями про свою спеціальність, цікавиться дослідженнями у своїй сфері. Така людина буде мало цікавитися роботою, що припускає загальне керівництво, якщо тільки в неї не буде можливості докладно вивчити спеціальність. Для людей із цією спрямованістю найбільшим мотиватором є зміст виконуваної ними роботи; кар'єра в їхньому поданні – це можливість стати експертом у своїй сфері.
- Загальне керівництво («менеджмент»). У такого дослідника приналежність до своєї вихідної професії майже відсутня, його приваблює кар'єрне зростання на більш високі посади керівництва, що приносить їм найбільше задоволення.
- Самостійність і незалежність («автономія»). Дослідник такої приналежності завжди намагається все робити по-своєму, він не має потреби у зовнішніх структурних рамках і не здатний грати в команді.
- Почуття безпеки й стабільність («стабільність роботи» і «стабільність місця проживання»). Такий тип людей відчувають потребу у стабільній роботі на досить тривалий строк. Вирішення складностей і пошук нових ідей їх не цікавлять, вони ніколи не змінять свою посаду на більш оплачувану, якщо там існує найменший ризик.
- Підприємницька жилка («підприємництво»). Такі дослідники-новатори прагнуть створювати нове, вони творчі та рішучі. У кар'єрі вони шукають можливість створення того, що може асоціюватися із ними: їм підходять підприємницькі проекти й консультування із загальних питань керування.
- Відданість справі («служіння»). Прагнення бути корисним у професійній діяльності, особливо коли ця сфера має для людини особисте значення й цінність (професії, пов'язані з медициною, навчанням і консультуванням). Такі особи прагнуть зробити свій внесок у вирішення соціально важливих проблем.
- Випробування сил у чистому вигляді («виклик»). Такі особи намагаються завжди ставати перед викликом, вони беруться за вирішення складних проблем, головне для них – вигравати й перемагати.
- Стиль життя («інтеграція стилів життя»). Ця цінність базується на головному життєвому пріоритеті – жити відповідно до уявного ідеального стилю життя. Такі особи цінують особистий час і виконання професійних обов'язків не має його забирати, тому вони схильються до гнучкого робочого дня або застосовують у роботі засоби мультимедіа.

Е. Шейн вважав, що для посилення мотивації до роботи варто, щоб її функції й завдання не суперечили власним цінностям фахівця.

*Фактори впливу на розвиток кар'єрних орієнтацій дослідника:*

- психологічний тип особистості;
- пізнавальні інтереси;
- нахили;

<sup>98</sup> Алексеева С. В. Наукові теорії розвитку професійної кар'єри в сучасних концепціях професійної педагогіки. – URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FLA=&2\\_S21STR=Sitimn\\_2014\\_38\\_22](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FLA=&2_S21STR=Sitimn_2014_38_22)

<sup>99</sup> Шаповалова Н. П. Кар'єрна орієнтація й стійкі утворення в структурі особистості людини / Н. П. Шаповалова // Педагогіка та психологія. – 2011. – Вип. 40 (3). – С. 87–95.

<sup>100</sup> Лозовецька Л. Т. Кар'єрні орієнтації сучасної особистості. – URL: [http://lib.iitta.gov.ua/10169/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86\\_%D0%BA%D0%B0.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/10169/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86_%D0%BA%D0%B0.pdf)

<sup>101</sup> Schein E., Maanen J. Career Anchors and Job / Role Planning: Tools for Career and Talent Management. – Organizational Dynamics. – Vol. 45. – №. 3 (2016). – P. 165–173.

- професійна спрямованість;
- професійна мотивація<sup>102</sup>.

#### Початковий період розвитку кар'єри

Доведено, що кар'єра дослідника, як і будь-який інший процес, потребує управління та створення умов для успішного функціонування, що базується на засадах лідерства. Визначення кар'єрних орієнтацій необхідно здійснювати ще на початковому етапі дослідницької кар'єри, для виявлення тих особистісних цінностей, що сприятимуть вибору конкретного напрямку діяльності (брати відповідальність за керівництво групою, вміти організувати круглі столи та конференції, мати здатність розробляти програми спільних досліджень тощо).

Початком дослідницької кар'єри вважається навчання за програмами підготовки здобувачів ступенів доктора філософії (Doctor of Philosophy, PhD, third cycle degree).

<b>Поняття</b>	<p><b>Доктор філософії:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ освітній і водночас перший науковий ступінь (здобувається на третьому рівні вищої освіти, який відповідає 8-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України, на основі ступеня магістра)<sup>103</sup>;</li> <li>■ присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу або наукової установи в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді<sup>104</sup>.</li> </ul>
----------------	--

Освітньо-наукова програма аспірантури закладу вищої освіти (наукової установи) має включати не менше чотирьох складових, що передбачають набуття аспірантом компетентностей відповідно до Національної рамки кваліфікацій, зокрема набуття універсальних навичок дослідника, усної та письмової презентації результатів власного наукового дослідження українською мовою, застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, організації та проведенні навчальних занять, управління науковими проектами та складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

Протягом навчання в аспірантурі здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії в аспірантурі зобов'язаний виконати всі вимоги освітньо-наукової програми, зокрема здобути теоретичні знання, уміння, навички та інші компетентності, достатні для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіти методологією наукової і педагогічної діяльності, а також провести власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення, захистити дисертацію<sup>105</sup>.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії є самостійним розгорнутим дослідженням, що пропонує розв'язання актуального наукового завдання в певній галузі знань або на межі кількох галузей, результати якого становлять оригінальний внесок у суму знань відповідної галузі (галузей) та оприлюднені у відповідних публікаціях<sup>106</sup>. На етапі розвитку лідерських якостей дослідники вже мають здатність обіймати керівні посади, починаючи з посад завідувача лабораторії, відділу, кафедри, закінчуючи директором інституту або ректором університету. Зазначені характеристики відповідають науковому ступеню доктора наук (Doctor of Sciences).

<b>Поняття</b>	<p><b>Доктор наук:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ здобувається на науковому рівні вищої освіти;</li> <li>■ відповідає 9-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України, на основі ступеня доктора філософії;</li> <li>■ передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях)<sup>107</sup>.</li> </ul>
----------------	---

<sup>102</sup> Лозовецька Л. Т. Кар'єрні орієнтації сучасної особистості. – URL: [http://lib.iitta.gov.ua/10169/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86\\_%D0%BA%D0%B0.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/10169/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86_%D0%BA%D0%B0.pdf)

<sup>103</sup> Національний освітній глосарій: вища освіта / 2-ге вид., перероб. і доп. / авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова / за ред. В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – С. 18.

<sup>104</sup> Закон України «Про вищу освіту». – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

<sup>105</sup> Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) від 23 березня 2016 р. № 261. – URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248945529>

<sup>106</sup> Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) від 23 березня 2016 р. № 261. – URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248945529>

<sup>107</sup> Національний освітній глосарій: вища освіта / 2-ге вид., перероб. і доп. / авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова / за ред. В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – С. 18.



Для того, щоб бути успішним лідером-дослідником потрібно вміти спланувати свій шлях, знати свої можливості і цінувати себе, розвивати комунікативні навички і партнерські відносини у команді<sup>108</sup>. Для вивчення проблемних ситуацій і питань, які зустрічатимуться упродовж дослідницької кар'єри, Європейською комісією була розроблена «Towards a European Framework for Research careers»<sup>109</sup> (Європейська рамкова програма дослідницької кар'єри).

**Важливо**

«Towards a European Framework for Research careers» охоплює опис класифікацій, які не залежать від конкретного шляху кар'єри, а визначає саме ті їх характеристики, які потрібні для різних напрямів кар'єри: освіта, наукові дослідження, дослідницька діяльність у державному чи приватному секторах, розвиток лідерських якостей.

Рамка «Towards a European Framework for Research careers» описує чотири профілі кваліфікацій відповідно до дослідницької кар'єри:

- дослідник початківець (First Stage) (до здобуття ступеня PhD);
  - визнаний науковий співробітник (PhD або дослідники, що відповідають цьому ступеню, але які ще не є повністю незалежними у здійсненні досліджень);
  - досконалий (Established) дослідник (дослідники, які мають розвинений рівень незалежності);
  - провідний (Leading) науковий співробітник (дослідники, які управляють науково-дослідною галуззю або областю).
- Рамка визначає необхідні та бажані характеристики, які можуть застосовуватися в широкому спектрі професій, зокрема й у сфері вищої освіти (приватний і державний сектори). Необхідні компетентності мають дослідники, які пов'язані безпосередньо з науково-дослідною діяльністю.

Як засвідчує досвід Leadership Foundation for Higher Education, основні змістовні складники у контексті упровадження дослідницького лідерства в університеті є такими:

- концептуальні (наукові) – розуміння загальних основ дослідницької діяльності в університеті;
- інструментальні – володіння базовими дослідницькими вміннями та нетворкінгом;
- інтегративні – здатність поєднувати теорію і практику при розв'язанні дослідницьких проблем;
- адаптивні – вміння передбачати зміни і виклики, заздалегідь бути до них готовим;
- комунікативні – вміння ефективно використовувати письмові й усні засоби у колективи, вміння фасилітувати і володіння навиками коучингу і менторства.

Наявні компетентності сприяють дослідницькій кар'єрі, наприклад, надають досліднику навички управління проектами та командою. При формуванні проектної групи в університеті варто звернути увагу на особливості дослідницької групи лідерства, які включають у себе такі практики:

- упровадження розподіленого лідерства у команді;
- неконфліктні шляхи вирішення щодо суперечливих вимог у наукових дослідженнях чи управління проектами;
- уточнення власного бачення дослідницької кар'єри;
- підготовка плану виконання проектних досліджень;
- підготовка плану дій щодо реалізації проектних досліджень.

*Ключові дескриптори, що описують профілі кваліфікацій:*

- основним критерієм є дослідження високої якості;
- дескриптори зосереджені на тих основних характеристиках, які пов'язані лише з дослідницькою діяльністю;
- профілі не обов'язково залежать від трудового стажу;
- окрім дослідника-початківця, інші профілі не завжди слід розглядати як кроки прогресивної кар'єри, адже дослідник в одному профілі вже володіє необхідними компетентностями для попередніх профілів (таким чином, дослідник може залишатися у профілі «визнаний» упродовж усієї своєї кар'єри);
- дескриптори не обов'язково відповідають один одному з кожною індивідуальною кар'єрою;
- дескриптори мають ціллю продемонструвати здатність трансформації компетентностей і навичок в інше середовище або напрям дослідження, де вони можуть бути застосовані та використані;
- дескриптори характеризують компетентності, відокремлені від будь-якої конкретної назви посади або кар'єрного росту;
- деякі дослідники можуть виходити поза межі цих дескрипторів.

Ряд експертів наголошують на тому, що під час своєї дослідницької кар'єри, незважаючи на якому рівні кар'єрного шляху ти знаходишся, не слід відкладати розвиток лідерських навичок.

Зокрема, Н. Kearns вважає, що варто зосередитися на дослідженнях, особливо на ранніх стадіях, задля того, щоб стати відповідальним лідером, здатним налагоджувати співпрацю і будувати дослідницькі мережі.

Ж. Mead зазначав, що перед тим як прийняти на себе лідерські повноваження, необхідно спочатку сформувати особистісні цінності і спроектувати чітке бачення кар'єрного шляху. Вироблення й розвиток цінностей, зокрема таких, як відповідальність, творчість, рішучість, чесність, відданість роботі, отримання фінансової вигоди, характеризує дослідника як лідера. Подальші рішення лідера сприйматимуться з урахуванням виявлених цінностей. Щодо бачення і цілей, то експерт радить розглядати ту діяльність, яку можна здійснити і оцінити, наскільки її реалізація відповідає визначеним вище цінностям, тобто бути реалістичними.

Н. Kearns і Ж. Mead радять досліднику як лідеру, для підтримки дослідницької ідеї або проекту викликати довіру і повагу, бути відкритим, компетентним професіоналом<sup>110</sup>.

<sup>108</sup> Enhance your career with Leadership Skills. – URL: <http://www.sciencemag.org/careers/2012/03/enhance-your-career-leadership-skills>

<sup>109</sup> Towards a European Framework for Research careers. European Commission, Directorate general for Research & Innovation, Brussels, 21st July 2011. – URL: [https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/towards\\_a\\_european\\_framework\\_for\\_research\\_careers\\_final.pdf](https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf)

<sup>110</sup> Enhance your career with Leadership Skills. – URL: <http://www.sciencemag.org/careers/2012/03/enhance-your-career-leadership-skills>

Для формування й розвитку лідерських навичок дослідників, що сприятимуть розвитку їх кар'єри університетами створено велику кількість програм. Наведемо декілька прикладів.

Таблиця 4

Програма розвитку ARL Лідерство і кар'єра (Leadership & Career Development Program) <sup>111</sup>	18-місячна програма для підготовки дослідників середньої ланки у сфері бібліотекознавства. Структура програми включає в себе такі інструменти: кар'єрний коучинг у відносинах із керівництвом; навчання проектуванню та проведенню науково-дослідницького проекту; онлайн дискусії та вебінари і заключний захід у формі конференції
Leadership Programme for Early Career Researchers (спільна ініціатива університетів Ноттінгема і Бірмінгема Nottingham and Birmingham) <sup>112</sup>	Програма призначена для дослідників на ранніх етапах їхньої наукової кар'єри, які прагнуть розвивати свою галузь досліджень і бути ефективним лідером команди. Ця спільна ініціатива університетів Ноттінгема і Бірмінгема забезпечує можливість для розвитку лідерства 50 ранніх дослідників кар'єри з двох установ. Програма включає такі дисципліни: основи розвитку дослідника, сутність і характеристики лідерства, розуміння команд і розвиток дослідницької групи, продуктивність індивідуального та командного дослідницького лідерства, управління саморозвитком і професійний розвиток, коучинг
Формальна програма в рамках наукового співтовариства забезпечує просування по службі підготовки для молодих вчених «Leadership Training for Early Career Researchers» (J. Clayton) <sup>113</sup> Duke University	Провідні наукові установи на всій території Сполучених Штатів і Європи в даний час фінансово допомагають молодим дослідникам у отриманні навичок, які сприяють їхньому успішному кар'єрному зростанню. Перевагу надають саме лідерським навичкам, розвиток яких здатний допомогти досліднику компетентно вирішувати фінансові, дослідницькі та особистісні питання. Програма здійснювалася упродовж трьох днів у формі семінарів, дискусійних груп і рольових вправ (використання рольових ігор дає змогу викладачам практикувати свої навички коучингу). Вони спрямовані на розуміння різних типів особистості, створення стратегій для вирішення складних ситуацій, таких, як конфлікт, формування дослідницької мережі тощо. Duke University є одним із багатьох установ у Сполучених Штатах та інших країнах, які вкладають кошти в навчання лідерству на ранніх етапах кар'єри дослідників, зокрема на стадії постдокторів або й ще раніше. Мета програми полягає у мінімізації часу та енергії, витрачених на подолання труднощів керівництва командою і максимально збільшити продуктивність та успішність кар'єри.

Програма, що здійснюється університетом Umeå Universitet (Швеція), присвячена майбутнім дослідникам-лідерам, що очікують отримання спеціальних грантів для кар'єрного зростання. Для цього здійснюються заходи, спрямовані на подальший розвиток компетентності в галузі дослідження лідерства.

Програма розвитку лідерських якостей упродовж дослідницької кар'єри здійснюється поступово відповідно до трьох її стадій<sup>114</sup>. Програма ранньої стадії дослідницької кар'єри орієнтована на дослідників, які перебувають на початку кар'єри в галузі наукових досліджень і прагнуть стати успішними дослідниками, і базується на компетентностях. Загальна мета програми полягає у:

- 1) розвитку компетентності у лідера-дослідника;
- 2) здатності забезпечити зовнішнє фінансування;
- 3) розвитку комунікативних навичок;
- 4) залученні свідомих і мотивованих осіб;
- 5) проектуванні індивідуального плану кар'єри, а також розвитку якості кожного відповідного дослідницького проекту;
- 6) посиленні знань про організацію та підтримці ресурсів наявних в університеті;
- 7) розвитку міждисциплінарних контактів, а також національного і міжнародного співробітництва тощо.

Програма, заснована на дослідницькому лідерстві, орієнтована на осіб, які є керівниками малих і середніх груп у дослідницькій мережі і прагнуть розвиватися як лідери в наукових дослідженнях. Учасники програми отримують досвід роботи в комітетах, дослідницьких фондах, атестаційних комісіях та інші адміністративні завдання.

Програма сформованого дослідника-лідера спрямована на осіб, які перебувають у процесі становлення як майбутні компетентні керівники науково-дослідних установ. Дослідник отримує навички управління зовнішнім фінансуванням, може бути керівником дослідницького центру або науково-дослідницької установи, мати добре налагоджену дослідницьку мережу та міжнародні контакти.

<sup>111</sup> The ARL Leadership & Career Development Program (LCDP). – URL: <http://www.arl.org/leadership-recruitment/diversity-recruitment/leadership-career-development-program#.WMWPsLgkePM>

<sup>112</sup> Leadership Programme for Early Career Researchers. – URL: <https://www.nottingham.ac.uk/researchstaff/leadershipprogrammeecr/index.aspx>

<sup>113</sup> Leadership Training for Early Career Researchers. – URL: <http://www.sciencemag.org/careers/features/2015/02/leadership-training-early-career-researchers>

<sup>114</sup> ReaL. Research Leadership 2015–2016. – URL: <https://www.aurora.umu.se/globalassets/dokument/universitetsforvaltningen/personalenheten/real/career-levels-step-1-to-step-3.pdf>

Контент-аналіз зарубіжних програм<sup>115</sup> підготовки дослідницьких (проектних) груп засвідчив, що практичні уміння персональних і лідерських компетенцій формується через систему розвитку загальних (універсальних) компетентностей. Визначаючи загальні компетентності як нову парадигму результату освіти, В. Schulz виділяє три основні групи компетентностей:

- компетентності, що відносяться до самої особистості, як суб'єкта життєдіяльності;
- компетентності, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетентності, що відносяться до діяльності людини, які проявляються в усіх її типах і формах.

Структура лідерської позиції містить такі основні компоненти:

- когнітивний (знання про себе та інших, про лідерство і лідерів, про лідерські вміння, навички, переконання);
- мотиваційний (мотиви лідерства, потреби);
- емоційно-вольовий (емоції, ціннісні ставлення);
- діяльнісно-поведінковий (дії, вчинки, діяльність, лідерська поведінка);
- рефлексивно-оцінювальний (відповідальність, уміння приймати правильні рішення в непередбачених ситуаціях).

Нині досвід Leadership Foundation for Higher Education засвідчив позитивний вплив загальних (універсальних) компетентностей на розвиток дослідницького лідерства в університеті.

Зокрема, відзначається позитивний розвиток у особистісних смислах майбутніх лідерів і проектних груп на засадах співробітництва і здатність неконфліктно розв'язувати у повсякденному житті професійні проблеми. Усе це створює сприятливі умови для кар'єрного зростання дослідників. Ефективність методів роботи з розвитку дослідницького лідерства в університеті, на нашу думку, є сукупністю найкращих світових практик, що існують у єдності, внутрішньо взаємозалежні й сукупно складають цілісне явище.

### **Висновок**

Дослідницькі університети є центрами фундаментальних і прикладних досліджень на міждисциплінарному і трансдисциплінарному рівнях. Діяльність сучасних дослідницьких університетів як ключових суб'єктів національної інноваційної системи від інших закладів вищої освіти відрізняє:

- якість, фундаментальність і затребуваність досліджень на основі отримання, застосування і комерціалізації нових наукових знань;
- якість підготовки випускників;
- рівноправне партнерство з бізнесом в інтеграції науки, освіти, виробництва;
- акцентування уваги на підготовці магістрів і докторів філософії (PhD);
- залучення до міжнародної науково-дослідницької діяльності, інтеграція зі світовим науковим співтовариством;
- висока самостійність;
- розвинена інфраструктура наукової, освітньої та інноваційної діяльності.

Як науково-освітні інституції, дослідницькі університети акумулюють інтелектуальний капітал та наукову інфраструктуру, що уможлиблює системну інтеграцію освіти та науки у виробництво і на цій основі забезпечення конкурентоспроможності держави. Актуальним завданням дослідницького університету є формування та використання потенціалу лідерства в управлінській і науковій діяльності.

Зважаючи на актуальність і широке практичне застосування програм розвитку лідерських якостей у дослідників, зокрема на ранніх етапах їхньої кар'єри, дослідницьким університетам слід створити окремий департамент управління кар'єрним зростанням на засадах лідерства. Окремою складовою діяльності університету є вдосконалення програм підготовки докторів філософії: введення окремого курсу щодо стратегії дослідницького лідерства, що сприятиме як успіху розвитку кар'єри дослідника, так і здійсненню наукових досліджень на найвищому рівні.

<sup>115</sup> RealL. Research Leadership 2015–2016. – URL: <https://www.aurora.umu.se/globalassets/dokument/universitetsforvaltningen/personalenheter/real/career-levels-step-1-to-step-3.pdf>

## Практичні завдання

### «Дослідницький університет і парадигма лідерства»

1. Визначте основні критерії діяльності дослідницького університету та проаналізуйте діяльність власного університету на їх відповідність.

#### Шаблон для виконання

Критерій діяльності	Відповідність критерію, обґрунтування

2. Визначте три чинники, що актуалізують використання парадигми лідерства в управлінні дослідницьким університетом. Обґрунтуйте свою позицію.

#### Шаблон для виконання

Чинники	Обґрунтування

## Список рекомендованих джерел

1. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми ; пер. с англ. – М. : Издательство «Весь Мир», 2012. – 403 с.
2. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 5.
3. Правові засади реалізації Болонського процесу в Україні : монографія / колект. автор.: Бугров В., Гожик А., Жданова К., Зарубінська І., Захарченко В., Калашнікова С., Козієвська О., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Рашкевич Ю., Таланова Ж., Шитікова С. ; за заг. ред. В. Лугового, С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 156 с.
4. European ERA Roadmap 2015–2020. – URL: <https://era.gv.at/object/document/184>
5. Schein E., Maanen J. Career Anchors and Job / Role Planning: Tools for Career and Talent Management. – Organizational Dynamics. – Vol. 45. – № 3 (2016). – P. 165–173.

## ТЕСТ

1. Чи є правильним твердження: «Управління – це вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації і спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку?»

- так;
- ні.

2. Установіть відповідність між підходом до управління та його характеристикою:

Діяльнісний		Взаємодія суб'єктів, під якою розуміється процес їх взаємопов'язаної та взаємозумовленої зміни
Системний		Діяльність; вплив однієї системи на іншу, однієї людини на іншу або групу
Соціально-психологічний		Переведення системи з одного стану в якісно новий, передбачає наявність у ньому сукупності взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети

3. Установіть відповідність між характеристиками досліджень:

Фундаментальні наукові дослідження		Теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання і використання нових знань для практичних цілей. Результатом прикладних наукових досліджень є нові знання, призначені для створення нових або вдосконалення існуючих матеріалів, продуктів, пристроїв, методів, систем, технологій, конкретні пропозиції щодо виконання актуальних науково-технічних і суспільних завдань
Прикладні наукові дослідження		Теоретичні та експериментальні наукові дослідження, спрямовані на одержання нових знань про закономірності організації та розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язків. Результатом фундаментальних наукових досліджень є гіпотези, теорії, нові методи пізнання, відкриття законів природи, невідомих раніше явищ і властивостей матерії, виявлення закономірностей розвитку суспільства тощо, які не орієнтовані на безпосереднє практичне використання у сфері економіки

4. Із поданого переліку оберіть основні критерії, яким має відповідати дослідження:

- систематичність;
- новизна;
- креативність;
- визначеність;
- передатність;
- відтворюваність.

5. Чи є правильним твердження: «Оцінювання досконалості досліджень – порівняльна характеристика дослідницької продукції?»

- так;
- ні.

6. Із поданого переліку оберіть основні цілі впровадження REF:

- вироблення надійних показників найкращих досліджень з усіх дисциплін, які можуть бути використані для оцінювання еталонної якості за міжнародними стандартами;
- першочерговість розподілу коштів для найкращих досліджень;
- підвищення адміністративного навантаження на установи;
- створення стимулів поведінки заохочення рівності та різноманітності;
- забезпечення стабільної основи для постійної підтримки світової науково-дослідницької бази.

7. Установіть відповідність критеріям оцінювання досконалості досліджень за REF:

Чотири зірки		Якість, визнана на міжнародному рівні в оригінальності, значущості й точності
Три зірки		Якість, яка знаходиться на відмінному міжнародному рівні в оригінальності, значущості та точності, але не дотягує до найвищих стандартів досконалості
Дві зірки		Якість, яка є світовим лідером в оригінальності, значущості та точності
Одна зірка		Якість, яка визнається нижче національного рівня або робота, яка не відповідає оприлюдненим визначенням досліджень для цілей даної оцінки
Некласифікована якість		Якість, яка визнається на національному рівні в оригінальності, значущості та точності

8. Чи є правильним твердження: «Дослідницьке лідерство – це управління науковою діяльністю в університеті, що реалізується шляхом директивного впливу на працівників на основі довіри, партнерства і відповідальності задля проведення досконалих досліджень»:

- так;
- ні.

9. Установіть відповідність характеристик функцій управління

Функції управлінського циклу		Розкривають зміст діяльності на основних етапах управління – планування, організація, контроль, коригування
Соціально-психологічні функції		Спрямовані на мотивацію, розвиток педагогічної творчості

10. Чи пов'язане використання методів управління з парадигмою управління:

- так;
- ні.

11. Чи є правильним твердження: «Функції управління – це вид управлінської діяльності, об'єднаних однорідністю змісту та цільовою спрямованістю?»

- так;
- ні.

12. Із поданого переліку оберіть характеристики використання матричної організаційної структури в управлінні науковою діяльністю університету:

- суб'єкт-об'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими, педагогами та студентами;
- успішне управління гнучкими комплексними освітніми процесами, а також розвитком процесів організаційних змін;
- ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами;
- управління, засноване на авторитарності, директивності, примусу;
- сприяння саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління.

13. Який основний інструмент Європейського Союзу у фінансуванні науково-дослідницьких робіт:

- Комюніке конференцій Міністрів європейських країн;
- Лісабонська стратегія;
- рамкові програми з наукових досліджень і технологічного розвитку.

14. Із поданого переліку оберіть ключові показники розвитку ERA:

- збільшення кількості дослідників;
- міждержавна співпраця на конкурентній основі;
- відкритий ринок праці для дослідників;
- створення умов для гендерної рівності в науці.

15. Чи є правильним твердження: «Для ефективного управління необхідна взаємодія у групі людей із взаємодоповнювальними стилями управління, тобто взаємодоповнювальна команда»:

- так;
- ні.

16. Установіть відповідність між поняттям «якоря кар'єри» та його змістом:

Професійна компетентність	Створення новаторських проектів, що вимагає від дослідника творчості, рішучості і креативності
Менеджмент	Відчуття потреби у стабільній роботі, неприйняття складностей і пошуку нових ідей, особливо за умови наявності ризику
Автономія	Досконале володіння знаннями в межах своєї спеціальності, глибоке занурення в дослідження. Кар'єра розглядається лише як можливість стати експертом у вибраній сфері діяльності
Стабільність	Гнучкість робочого дня або застосування в роботі дистанційних засобів, зокрема мультимедіа
Підприємництво	Відсутність приналежності до своєї вихідної професії, оскільки дослідника цікавить передусім кар'єрний зріст на управлінських посадах
Служіння	Вирішення складних проблем, пріоритетом є виграти і перемогти
Виклик	Прагнення робити все по-своєму, відсутність потреби в зовнішніх структурних рамках, у дослідника не має здатності до командної роботи
Інтеграція стилів життя	Прагнення бути корисним у професійній діяльності, зробити свій внесок у вирішення соціально важливих проблем

17. Із поданих визначень оберіть те, що відображає сутність поняття «коучинг»:

- сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності;
- зосередження уваги на минулих помилках;
- мистецтво самоконтролю;
- психотерапевтична допомога у кризових станах.

18. Чи є правильним твердження: «Рушійною силою інноваційної розвитку є три складові, об'єднані у «трикутник знань» (освіта – наукові дослідження – інновації)?

- так;
- ні.

19. Із поданого переліку факторів, оберіть ті, що впливають на розвиток кар'єрних орієнтацій:

- психологічний тип особистості;
- фінансування;
- зовнішнє середовище;
- пізнавальні інтереси;
- нахили;
- професійна спрямованість;
- контроль;
- конкуренція;
- професійна мотивація.

20. Установіть відповідність профілів кваліфікацій дослідницької кар'єри до їх характеристики:

Дослідник-початківець		Дослідник, який має розвинений рівень незалежності
Визнаний науковий співробітник		Дослідник, який управляє науково-дослідницькою галуззю або сферою
Досконалий дослідник		Дослідник, що готується здобути ступінь PhD
Провідний науковий співробітник		У дослідника недостатньо сформовані навички до незалежності у здійсненні досліджень



*Навчальне видання*

**Драч Ірина,  
Муромець Вікторія,  
Чорнойван Ганна**

## **Дослідницьке лідерство в сучасному університеті**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *І. Трохлеб*  
Комп'ютерне верстання *Є. Александрова*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 70

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010



Tempus



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

