

## ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Стефані МІНЬЙО ЖЕРАР

### ХТО КЕРУЄ УНІВЕРСИТЕТАМИ ФРАНЦІЇ? ПАРАДОКСАЛЬНА ПЕРЕМОГА ДОРАДЧОГО ЛІДЕРСТВА

**Короткий виклад.** Дослідження Центру Соціології Організацій (ЦСО) вищої освіти у вісімдесятих роках показало, що здатність французьких університетів до колективних рішень була дуже низькою.

З того часу члени законодавчих органів намагалися посилити автономію університетів шляхом створення виконавчих комітетів, чия здатність конструювати політику університету є зараз незаперечною. Аналіз сфокусовано на питанні: яким чином зміцнення центрального керівництва позначається на балансі сил між виконавчими комітетами, факультетами і демократично обраними законодавчими органами?

Університети в європейських країнах зараз відчувають тиск, спрямований на посилення адміністративної складової, що зумовлюється браком ресурсів: з одного боку, вони мають шукати додаткові ресурси шляхом тіснішої співпраці з місцевими установами чи адміністраціями; з іншого боку, вони мають перерозподіляти академічні та адміністративні функції між кафедрами чи факультетами. Ці нові вимоги ускладнюють процес управління.

З іншого боку, з'являються нові напрямки діяльності – післядипломна освіта чи розробка дослідницьких контрактів – які вимагають більшої координації і контролю від керівництва факультетів. Останнім часом, коли кількість студентів в багатьох європейських країнах зменшується (це стосується принаймні деяких дисциплін), університети мають вносити зміни до своїх навчальних програм з метою якнайточнішого задоволення

студентських потреб, щоб вижити у всезростаючій конкуренції з іншими вищими навчальними закладами. Водночас удосконалені критерії оцінювання, підтримані кількома національними адміністраціями, зміцнює університетське управління і роль президента університету. Така мінливість умов суттєво впливає на розподіл сил у межах університетів.

Нещодавні дослідження вищих навчальних закладів у Нідерландах (де Бур та Гюйсман, 1999), Великій Британії, Норвегії та Швеції (Генкель, 2000; Коган та Генні, 2000) окреслюють основні напрямки еволюції: зміна в балансі сил на користь виконавчих структур за рахунок послаблення університетських рад (одночасно на рівнях університету і факультету).

Дослідники де Бур і Гюйсман зосереджують свій аналіз на балансі сил між виконавчими комітетами та дорадчими органами на університетському рівні. Вони визначають три успішні фази в еволюції системи управління університетами в Нідерландах: «представницьке керівництво» (1) в 1970-х, коли основна формальна влада належала раді університету; «змішане керівництво» (2) з 1986 року до середини 1990-х, за якого сили більш-менш чітко розподілені між радами представників і виконавчими органами. Нещодавно, за законом MUB, у 1997 році запроваджена нова структура управління, «змішане керівництво», перетворилася на «виконавчий орган» (3). Цитую: «Закон MUB забезпечує виконавчий орган, водночас на центральному рівні і на рівні університетських факультетів. Ради представників на центральному рівні і на рівні факультетів стають органами дорадчими, радше ніж керівними, при цьому їхня формальна влада відповідно зменшується».

Що стосується університетів у Британії, Норвегії та Швеції, там аналогічним нововведенням стало зміцнення влади університетської ради (Асклінг та Генке, 2000).

В Англії дослідження Джеррет (1985) рекомендувало віце-канцлеру (президенту) університету очолити ієрархію викладачів, а не колегіуму; декани і завідувачі кафедр мусили б тоді звітувати віце-президенту як керівники підлеглих структур. У Норвегії внаслідок політики Нового Державного управління, розробленої на початку 1990-х, керівництво на всіх організаційних університетських рівнях мало зміцнитися. У такий самий спосіб, у Швеції нові моделі управління призвели до зростання обсягу та

інтенсифікації адміністративної роботи на всіх інституційних рівнях.

У системах вищої освіти цих країн маємо змогу спостерігати дві основні тенденції: по-перше, зміцнення влади водночас і президентів, і деканів; по-друге, зниження ролі дорадчих органів у процесі прийняття рішень. Тепер маємо показати, що ситуація у Франції відчутно відрізняється від щойно окреслених.

### **Отже, як щодо французьких університетів?**

На відміну від інших нещодавно прийнятих європейських законів, два останні закони, призначені регулювати вищу освіту (закон Фора у 1968 та закон Саварі в 1984), не надали відчутної переваги виконавчому керівництву перед дорадчими (законодавчими) асамблеями. Баланс сил між виконавчими комітетами і виборними органами залишається нестабільним; ось цитата з тексту закону 1984 р.: «Президент університету шляхом прийняття рішень, Сенат шляхом обговорень, Рада з навчальних питань та Рада з дослідницьких питань шляхом внесення пропозицій, порад та побажань, керують університетом». Стосовно середньої ланки академічного управління – деканів – закон осить двозначно трактує їхні обов'язки: з 1970 року не прийнято жодного закону, який би зміцнював позицію деканів або розширював їхні повноваження.

Коротко опишемо структуру управління французьких університетів, як її було визначено законом від 1984 року:

- очолюють університет три дорадчі органи: дві консультативні ради (Рада з навчальних питань і Рада з питань дослідницької політики) і керівний орган з прийняття рішень, Сенат. У консультативних органах може нараховуватися від двадцяти до сорока виборних членів, тоді як до Сенату можуть входити від тридцяти до шістдесяти членів. У цих органах представлені різні університетські кола: викладачі (40-45% місць), члени адміністрації університету (10-15% місць), студенти (20-25% місць) та представники місцевих підприємств чи адміністрацій (20-30% місць);

- президент університету обирається зборами трьох рад на термін 4 роки; він може призначати кількох заступників (віце-президентів) для очолення конкретних сфер управління;

- декани обираються терміном на 5 років рішенням ученої ради (з можливістю одного переобрання).

Рада з навчальних питань разом із Сенатом вирішує проблеми, пов'язані зі статусом студентів, а також розглядає нові навчальні плани, розробляє процедури оцінювання навчального процесу тощо. Рада з дослідницьких питань розподіляє дослідницькі кредити, надані державою, курує фахове зростання викладацького складу чи ефективність дослідницьких груп.

Висновки, запропоновані цими консультативними органами або виконавчим органом, мають бути схвалені членами Сенату. Останній також відповідає за затвердження щорічного бюджету та узгодження запитів на нові викладацькі та адміністративні посади. Запити на нові посади згодом спрямовуються до Міністерства, яке в основному притримується списку, запропонованого університетом, але не може затвердити всіх запропонованих посад.

Стаття розглядає відносини між трьома компонентами університетського управління: президентською командою, деканами і центральними органами. Дві причини можуть підтвердити правомірність саме такого розгляду.

(1) Аналіз університетського правління не торкається стосунків між виконавчими, дорадчими і проміжними рівнями управління: в центрі уваги або конфлікти між адміністрацією та викладацьким складом (факультетами), або стосунки виконавчого комітету і представницьких органів (Мерле та Елродт у 1977; Йегузо у 1994; Леруа у 1992). Насправді ж варто дослідити одночасно взаємини виконавчих комітетів, деканів і ради. Наша гіпотеза полягає в тому, що вони поводяться у взаємозалежний спосіб таким чином, що будь-яка зміна в стосунках між двома рівнями впливає на стосунки між іншими і на попередній баланс сил в керівництві.

(2) Інший привід дослідити внутрішні справи інституцій полягає в тому, що література може викликати враження, ніби європейські системи вищої освіти розвиваються в напрямку зміцнення академічного керівництва (включаючи як президентські команди, так і деканів) і що форми управління різними навчальними закладами є досить схожими.

## Структура доповіді

Перша частина (I) цієї доповіді є побіжним оглядом систем управління французьких університетів у 1970-х та 1980-х роках з метою визначення основних змін, які відбулися з того часу.

У другій частині (II), де розглядається сучасна ситуація, будуть розкриті три тези:

(1) місце і роль дорадчих органів в управлінні університетом; ми проведемо розрізнення між висхідним і низхідним процесами прийняття рішень;

(2) позиція деканів у цих керівних структурах;

(3) комбінація трьох фундаментальних елементів університетського управління (виконавчий комітет, дорадчі органи та декани).

### I. Короткий огляд новітньої історії французьких університетів

#### *(a) В сімдесятих роках*

Реформа 1968 року (закон Фора) мала на меті вдосконалення трьох фундаментальних принципів: автономії, міждисциплінарних зв'язків, співпраці. Перші два пункти закону не одразу дали бажаний ефект, але третій було втілено миттєво: до того моменту тільки науковці з докторським ступенем мали право долучатися до управління університетом через участь у радах факультетів; після набуття чинності законом 1968 року студенти, викладачі середнього рівня та адміністративний персонал отримали можливість обирати своїх представників до рад факультетів. Колегіальне управління, яке переважало до 1968 року, перетворилося на представницьку демократію.

Але цей новий режим призвів до певних ускладнень, які існували протягом сімдесятих років: замість того, щоб опрацьовувати та приймати рішення, представницькі органи стали театрами ідеологічних і політичних сутичок: вибори часто бойкотували, дискусії тривали годинами, президентські пропозиції систематично відхилялися тощо. Принцип співпраці був підданий суворій критиці; документи, статті і соціологічні дослідження тих часів свідчать про розбалансованість управління і в цілому передають таку точку зору: результатом запровадження

нового демократичного і представницького управління у французьких університетах стала неспроможність приймати рішення та управляти інституцією.

*(б) Французькі університети у вісімдесятих*

Дослідження закладів вищої освіти у Франції та Німеччині, проведене ЦСО у вісімдесятих, показало, що з ерою політичних та ідеологічних сутичок покінчено. Тим не менш, дослідження також підкреслило, що це не призвело до зміцнення керівництва французьких університетів. З одного боку, така ситуація стала результатом надмірного втручання з боку уряду, з іншого, на таку ситуацію також вплинули внутрішні чинники. Виборні посадовці (президенти, декани, керівники дослідницьких лабораторій тощо) поводитися як провідники вузько корпоративних інтересів, а не як керівники: вони намагалися відстоювати інтереси власних відділів, уникати міжособистісних конфліктів у їхніх межах, побоюючись приймати рішення. По-друге, виборні органи відрізнялися набагато меншою динамікою, ніж їхні попередники, і також були не в змозі приймати рішення. Часто вони делегували свої обов'язки вищим рівням керівництва: наприклад, Сенат відмовлявся упорядковувати списки нових академічних посад<sup>1</sup>. Університети навіть сумнівалися, чи входять такі питання до їхньої компетенції; так само, проекти нових навчальних програм університетська рада ніколи не відхиляла і не вносила корективи: все надсилалося до Міністерства, яке зрештою і приймало рішення.

Насправді, становище управління у Французьких університетах у вісімдесятих роках може бути підсумовано у двох висловах: виборні виконавці відійшли на другий план, а ради не здатні були робити вибір.

*(с) Останні тенденції*

Погляньмо, як ця ситуація змінилася внаслідок важливих перетворень, що відбулися у французькій вищій освіті у дев'яностих. Запровадження чотирирічних контрактів між кожним університетом і Міністерством (з 1988 року), децентралізація кадрових рішень зміцнили університетське керівництво і роль Президента університету. Власне, змінилася вага посади

Президента. Він фактично перетворився на основного радника Міністерства з усіх питань, що стосуються очолюваного ним університету. Система контрактів допомогла Президентам зміцнити свої позиції всередині університетів, розвинути нову концепцію своєї ролі: тепер вони відчують можливість визначати політичні пріоритети або поширювати інформацію про свої проекти; можна сказати, вони стали справжніми лідерами своїх університетів.

	Розмір (кількість студентів)	Представлені дисципліни	Географічне розташування
Університет А	36 290	Мультидисциплінарний	Париж
Університет В	20 000	Гуманітарні та соціальні науки	
Університет С	18 330	Мультидисциплінарний	Страсбург
Університет D	14 657	Мультидисциплінарний	

## **II. Ситуація у системі керівництва французькими університетами: через тридцять років після закону 1968-го, через десять років після запровадження чотирирічних контрактів між урядом і університетами**

Спробуємо підсумувати основні висновки двох емпіричних досліджень, проведених у 1998 та 1999 роках.

Перше дослідження, засноване на детальному інтерв'юванні, було проведене в лютому 1998 року в 4 університетах, обраних з огляду несхожості їх одного з одним за трьома критеріями: розмір, дисципліни і географічне розташування.

Інтерв'ю дали близько 250 осіб. Оскільки метою було дослідження керівництва університету, наша вибірка була сфокусована на деканах, адміністраторах, членах університетських рад, тобто в основному на тих, хто безпосередньо залучений до управління університетом, або принаймні добре обізнаний у цьому питанні, як це показано в наступній таблиці:

	Усі представники		Люди, залучені до управління навчальним закладом			
	Викладачі	Адміністративний персонал	Члени Президентської команди	Декани	Члени рад	Керівники дослідницьких центрів
Університет А	26	28	7	7	17	1
Університет В	43	32	11	5	20	5
Університет С	27	29	7	6	20	8
Університет D	36	29	6	8	17	4
Усього	250		149			

Усі індивідуальні інтерв'ю були ретельно досліджені з метою виявлення провідних характеристик французької моделі університетського управління, балансу сил між виконавчим керівництвом, представницьким керівництвом і факультетами, ступеню причетності до власних функцій тієї чи іншої структури. Емпіричний метод застосованого нами стратегічного аналізу організацій і систем був розроблений дослідниками М. Крозьє та Е. Фрідберг (Крозьє та Фрідберг, 1977; Фрідберг, 1993).

Друге дослідження являє собою кількісний аналіз (1999). Воно ґрунтується на анкеті, складеній з огляду на основні результати якісного аналізу. Цю анкету було надіслано до тридцяти семи університетів Франції, іншими словами, приблизно до половини французьких вищих навчальних закладів, відібраних згідно з тими самими критеріями, що й у разі якісного аналізу. Назагал було проаналізовано тисяча шістсот п'ятдесят сім анкет: 1093 викладачі і 564 адміністративні службовці відповіли на запитання нашої анкети.

### II. 1. Ці дослідження виявили важливі зміни в структурі університетських органів управління

По-перше, порівняно з ситуацією 1980-х років, ради відіграють важливішу роль. Люди більше не вважають, як раніше, що члени Сенату захищають тільки свої інтереси, або що спільні дискусії є абсолютно безплідними. Сьогоднішні ради стають важливими



учасниками процесу прийняття рішень, і більшість викладачів висловлюється проти обмеження ролі цих органів на користь виконавчого комітету, як це показано в наступній таблиці (відповіді викладачів та адміністративних службовців багато в чому збігаються):

«Необхідно обмежити сферу вливу виборних органів і зміцнити роль виконавчих комітетів» (1443 відновіді)	
«Так»	16%
«Ні»	82%
«Не знаю»	2%

По-друге, на відміну від ситуації вісімдесятих років, виборні органи тепер є дієздатними. Коли вони мають розглянути такі проекти, як новий навчальний план або нові дослідницькі групи, вони здатні прийняти рішення. Для цього вони встановлюють критерії. Тепер не є поодинокими випадки спроби модифікувати проекти, перш ніж відсилати їх на затвердження до Міністерства; проекти рідко відхиляються, оскільки в більшості ініціатори проектів консультуються зі своїми колегами і навіть з президентською командою з приводу того, чи має їхній проект шанс бути схваленим.

Але важливим є те, що зараз не прийнято відсилати до Міністерства проекти, не схвалені попередньо університетськими радами чи президентською командою: таким чином, проект має отримати схвалення на університетському рівні для того, щоб сподіватися на подальше втілення.

Опис цих механізмів вироблення рішень вимагає проведення розрізнення між висхідними та спадними процедурами прийняття рішень у межах університетів. Після опису цих процедур я спробую охарактеризувати відносини між президентськими командами та виборними органами і згодом описати неоднозначну позицію деканів у цій системі управління.

#### (а) Висхідні процедури прийняття рішень

Дозвольте мені розпочати з «висхідної» процедури прийняття рішень, яка є основною діяльністю дорадчих органів. У рамках

цієї процедури розглядаються всі навчальні та дослідницькі проекти окремих викладачів, які мають бути схвалені спершу на рівні факультету, а згодом на рівні університетських рад.

Першим важливим всиновком є те, що такі рішення розробляються не всередині університетських органів, а до того, як вони потрапляють на їхній розгляд. Це означає, що ці проекти не розглядаються на пленарних засіданнях і рішення не приймається тільки завдяки міркуванням та аргументації їхніх учасників: завдання пленарних засідань розглянути заздалегідь винесені вердикти підкомісії.

На початку процедури зміст проектів розглядається експертами з даної дисципліни, а вже потім відбувається подальший розгляд спеціалізованих комісій університетського рівня. Ці робочі групи в основному складаються з членів дорадчого органу. Кожен проект розглядається призначеним цими робочими групами головою, який доповідає проект пленарній раді.

Тим не менше, виборні члени не почувуються позбавленими права вибору. В цілому, вони відчувають, що беруть участь у прийнятті рішення, якщо їм відомо, хто брав участь у підготовчих групах, якщо їх було поінформовано щодо критеріїв, котрих дотримувалися ці комісії, розглядаючи проекти, і якщо їм було надано можливість оскаржувати пропозиції, внесені експертними групами, що займалися підготовкою питання. Навіть якщо в цілому вони схвалюють ці пропозиції, виборні члени цінують існування самої можливості дискутувати щодо цих пропозицій, і в цілому задоволені такою ситуацією. Відповідно, навіть якщо вони не втручаються у зміст проектів, вони стежать за достатньою прозорістю та «об'єктивністю» критеріїв і за тим, щоб проект отримав переважне схвалення всіма комісіями. Таким чином вони, вочевидь, контролюють підготовчий процес.

Цей опис може створити враження, що дорадчі органи є автономними в процедурах прийняття рішень, але фактично цей дорадчий процес перебуває під наглядом вищого керівництва університету, яке відіграє важливу роль на трьох різних рівнях:

1. Президент впливає на критерії, що ними послуговуються дорадчі органи. Він визначає політику університету: яких пріоритетів слід дотримуватися, які саме проекти знайдуть підтримку. Він дуже активно доводить до

загального відома свої побажання, і спостерігається тенденція, коли різні комітети залучають такі пріоритети до своїх власних критеріїв.

2. Автори не виносять проект на порядок денний, перш ніж той буде водночас відповідати критеріям, визначеним дорадчими органами, і отримує підтримку президентської команди. Це полегшує роботу рад: вони не перевантажені численними проектами, і їм рідко доводиться відхиляти подані проекти остаточно. Вони пропонують модифікації, іноді істотні. Відповідно, під час дебатов зменшується кількість конфліктів.
3. Голова дорадчого комітету є членом президентської команди. Дехто з них може бути дуже діяльним у складі спеціальних комісій і досить впливовим, коли висловлює власні судження щодо проектів.

У висхідних процедурах прийняття рішень дорадчі органи є тими місцями, де критерії визначаються, «перетравлюються» і звідки поширюються серед колективу. Ми в цілому помітили, що чим більших успіхів досягають дорадчі органи в прийнятті колективних рішень, тим більш легітимним є вище керівництво. Нарешті, ми помітили своєрідний альянс між президентськими командами та дорадчими органами, заснований на спорідненості інтересів цих діячів.

#### *(б) Спадні процедури прийняття рішень*

Процедура спадного прийняття рішень є основною діяльністю Сенату, який вирішує питання, пов'язані з розподілом ресурсів у межах університету. Що стосується спадних рішень, тут Сенат не бере участі в процесі опрацювання рішення. Рішення готуються заздалегідь і подаються на розгляд членам Сенату, які мають тільки затвердити їх або відхилити. В цьому аспекті більша частина підготовчої роботи здійснюється виконавчими комітетами, тобто членами вищого керівництва. Можливі дві ситуації: в деяких Сенатах виборні члени можуть почуватися відстороненими від впливу на такі рішення, в той час як в інших виборні члени почувуються причетними до процесу опрацювання рішення.

Здебільшого, члени Сенатів скаржаться на непрозорість критеріїв прийняття рішень, ба навіть на відсутність відкритості з боку виконавчого комітету. Більше того, вони в основному дізнаються про рішення під час пленарного засідання, коли немає можливості ставити запитання або оскаржувати внесені пропозиції. В таких Сенатах виборні члени в цілому незадоволені, клімат в Сенаті є досить напруженим, а рішення приймаються незначною більшістю. Трапляється навіть, що Сенат відхиляє рішення вищого керівництва. У таких випадках ми помітили, що до президентських команд зверталися з проханням більшої відкритості і налагодження діалогу з виборними членами Сенату в процесі підготовки рішень. Навіть якщо рішення зрештою ухвалюються, нарада дає можливість виборним членам висловити свою незгоду з президентською командою або свої уподобання.

У спадному процесі опрацювання рішень, особливо в перебігу розв'язання питань розподілу ресурсів, університетські ради, здається, працюють як «запобіжники», обмежуючи сферу впливу президентської команди. Насправді, вони мають змогу відхилити її пропозиції, навіть якщо такі випадки трапляються надзвичайно рідко, вони є показовими. У прикладах, які ми досліджували, ці так звані «запобіжники» в цілому призводили до певних змін у розробці рішень, змушували президентську команду до більшої відкритості, до прояснення кінцевої мети та критеріїв. Таким чином, виконавчі команди змушувалися зробити свою політику відкритішою, а це запобігає встановленню закритого управління. Але, з іншого боку, ухвалюючи рішення переважною більшістю (навіть після тривалих і завзятих дискусій), вони схвалюють прийняте рішення і висловлюють підтримку президентській команді. Таким чином, функція дорадчих органів полягає не тільки у висуванні заперечень проти пропозицій виконавчих команд, вони також можуть виступати на підтримку виконавчих органів.

## *II. 2. Утворення виконавчих комітетів посилює неоднозначність позиції деканів в університетському керівництві*

Досить часто між президентом університету і деканами спостерігаються конфліктні стосунки. По-перше, ми побачимо, що співпраця деканів з університетським керівництвом зали-

шається досить складною, а, по-друге, ми покажемо, що між їхніми точками зору з приводу таких нормативних понять як «управління, модернізація чи автономія в університетах», існують розбіжності.

Труднощі у відносинах між деканами і президентом можна узагальнити в трьох пунктах:

1. Здебільшого декани не є членами виконавчих комітетів, іноді навіть президенти свідомо утримують їх на другому плані в процесі вироблення політики. У кращому разі їх вводять у курс намірів виконавчого комітету, коли президент влаштовує нараду з усіма деканами, або якщо вони беруть участь у Сенаті. Але зазвичай вони не втручаються аж до завершального етапу опрацювання рішень і не почувуються залученими до правлячої команди.
2. У 1980-х роках французьке виконавче керівництво поведилося як «перше серед рівних». Але, як уже згадувалося, з боку уряду протягом останнього десятиріччя чітко модифікувалася президентська роль усередині університетів: вона стала більш фаховою, а також і більш управлінською. Така еволюція, здається, схвалюється викладачами, залученими до президентської команди, але не деканами: по-перше, ми спостерігаємо їхній спротив зміні власної ролі, і, по-друге, члени їхніх факультетів *досі очікують від них, що вони поводитимуться як перші серед рівних.*
3. Це часто призводить до встановлення досить складних відносин між президентом і деканами.

Досить часто президентські команди заперечують на це, що декани не дотримуються встановленої ними політики, не виконують правил, визначених університетською верхівкою, тоді як самі декани почувуються виключеними з університетського правління. У тих рідкісних випадках, коли відносини між деканами та президентом є дружніми, у деканів з'являються проблеми з власними факультетами, пов'язані зі скаргами, що вони недостатньо захищають інтереси факультету.

Як показано в наступних таблицях, з одного боку, президенти очікують від деканів виконання своїх рішень, але не обов'язково погоджуються з їхньою інтеграцією до

виконавчих комітетів; з іншого боку, декани воліють бути залученими до президентської команди, але не бажають надавати цілковитої підтримки університетським виконавчим органам. Дозвольте нам розглянути деякі результати, отримані завдяки анкетуванню.

Для всіх цих запитань розбіжності у відповідях президентів і деканів є досить показовими (навіть якщо кількість відповідей президентів надто незначна для того, щоб зробити ці розбіжності статистично репрезентативними).

**«Декани мають захищати інтереси своїх факультетів від рішень, прийнятих вищим ешеленом університету»**

%

	<b>Всі опитані</b> (1657 відповідей)	<b>Президенти</b> (14 відповідей)	<b>Декани</b> (100 відповідей)
<b>Так</b>	<b>74.4</b>	<b>46.2</b>	<b>75.8</b>
Ні	20.3	53.8	22.1
Не знаю	5.3	—	2.1

Точка зору деканів дуже близька до загальної і дуже відмінна від точки зору президентів.

**«Декани мають на постійних засадах входити до складу президентської команди університету»**

%

	<b>Всі опитані</b> (1657 відповідей)	<b>Президенти</b> (14 відповідей)	<b>Декани</b> (100 відповідей)
<b>Так</b>	<b>72.2</b>	<b>61.5</b>	<b>85</b>
Ні	21.6	38.5	13
Не знаю	6.2	—	2

Тут ми бачимо, що декани чітко (85%) виявили своє ставлення до участі у виконавчій команді, тоді як тільки 61.5% президентів розділяють таку точку зору.<sup>2</sup>

**«Деканам слід виявляти солідарність із командою президента»**

%

	<b>Всі опитані</b> (1657 відповідей)	<b>Президенти</b> (14 відповідей)	<b>Декани</b> (100 відповідей)
Так	48.2	77	62.2
Ні	42.4	23	35.8
Не знаю	9.4	—	2

У цьому питанні розбіжності найменш очевидні: тим не менше, помітно, що більш як третина деканів не погоджується виявляти солідарність з командою президента.

Ці розбіжності між президентами і деканами також даються взнаки в питаннях, пов'язаних з університетською автономією. Ми зробили аналіз множинної відповідності<sup>3</sup> шести змінних, що стосуються організаційної та фінансової автономії університетів (див. сторінку 268). Переважали два виміри цього графіка: перший відображає думки з приводу «фінансової автономії», другий вимір підсумовує думки з приводу «організаційної автономії». Потім ми спроектували на мапу президентів і деканів: ми досить чітко бачимо, що більшість президентів розташувалась у правій частині графіка, тоді як більшість деканів – у лівій частині: вони вочевидь протистоять розвитку зовнішніх ресурсів шляхом поглиблення співпраці з місцевим оточенням. До того ж найбільша концентрація деканів припадає на верхню ліву чверть: ці декани невисокої думки про більшість пропозицій, які можуть сприяти університетській автономії (свобода вибору, довільний статут, розвиток зовнішнього оцінювання, яке керувало би розподілом кредитів, залучення сторонніх осіб до університетського управління тощо).

Мусимо визнати, що президенти і декани відчують труднощі не тільки під час співпраці в університетському правлінні, вони також мають різні точки зору і уявлення на багато зі сфер університетського управління.

Якщо ми зараз повернемося до якісного аналізу чотирьох університетів, розглянутого на початку, і звернемо увагу на

природу і зміст відносин «президент-декани», ми помітимо, що такі відносини рідко бувають засновані на співпраці. Тільки в одному разі з чотирьох декани виявилися учасниками президентської команди; в трьох інших – декани не пов'язані з університетськими рішеннями.

У двох випадках (Університети В і С) з деканами лише обговорювалися рішення, ухвалені президентом і віце-президентами в керівному комітеті. Проте і наявні консультації відбувалися нерегулярно, або ж на останньому етапі процедури ухвалення рішення: у деканів не було можливості оскаржити чи вплинути на рішення. Для компенсації такої слабкої позиції, декани відвідували університетську раду (Сенат), тому що, навіть якщо вони не могли голосувати (якщо не були виборними членами), вони могли почути, про що йдеться, і отримати інформацію або висловити свої погляди і відстояти інтереси своїх факультетів. Президентські команди, в свою чергу, залишилися незадоволеними цією нарадою з деканами: вони заявили, що ця зустріч не сприяла подальшому ефективному розповсюдженню їхніх стратегій в межах університету.

У третьому університеті (Університеті А) консультації було проведено президентом і особами, залученими до обговорення рішень в Сенаті. Серед них декани не мали привілейованого становища: з ними радилися так само, як і з іншими учасниками (студентами, адміністративними службовцями), яких безпосередньо стосувалися ті чи ті рішення. У цьому університеті не було проведено жодної наради деканів.

Тільки в одному з чотирьох розглянутих прикладів відносини між деканами і президентом були тіснішими (Університет D). Але це не відбилося на становищі ані президента, ані деканів. Президент мусив, набагато більше в порівнянні з іншими прикладами, брати до уваги вимоги деканів. У результаті декани виявилися більше залученими до процесу ухвалення рішень, але також мусили іноді підтримувати рішення, які йшли проти їхніх власних факультетів: вони таким чином ускладнювали стосунки з членами «своїх» факультетів. Якщо декани були «надто близькими» до президента, вони ризикували втратити довіру своїх виборців; навпаки, систематичне відстоювання інтересів своїх факультетів було несумісним з їхнім залученням до університетського керівництва.



(Написи до таблиці.)  
**«Уявлення про університетську автономію»**

Deans	Декани
Presidents	Президенти
Anti organizational autonomy	Проти організаційної автономії
Pro organizational autonomy	За організаційну автономію
Anti financial autonomy	проти фінансової автономії
Pro financial autonomy	за фінансову автономію
CONSERVATIVE	КОНСЕРВАТОРИ
PRO DEVELOPMENT OF EXTERNAL RESOURCES	ЗА РОЗРОБКУ ДОДАТКОВИХ РЕСУРСІВ
PRO AN "IORY TOWER" UNIVERSITY MODEL	ЗА МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ «ВЕЖА ЗІ СЛОНОВОЇ КІСТКИ»
PRO ENTREPRENEURIAL MODEL	ЗА АНТРЕНПЕНЕРСЬКУ МОДЕЛЬ

П. 3. *Співвідношення між дорадчими органами, виконавчою командою та проміжним керівництвом: гра внічию?*

Ми намагалися охарактеризувати форми управління в чотирьох університетах, аналізуючи місце і роль президентської команди і деканів у процесі ухвалення найголовніших університетських рішень, і, водночас, оцінюючи місце і роль дорадчих органів. Характеристика президентських команд бере до уваги добровільність їхнього дискурсу, а також їхню здатність підтримувати деякі стратегії в різних царинах (чи намагаються вони розвивати стратегію університету, чи, навпаки, залишаються пасивними і лишають факультети автономними?).<sup>4</sup> Характеристика дорадчих органів бере до уваги два елементи: їхню участь у прийнятті рішень (чи визнають їх дорадчими або здатними до ухвалення рішень органами?), та їхні взаємини (злагожені чи конфліктні). Усі ці елементи підсумовані в наступній таблиці.

	Університет А	Університет В	Університет С	Університет D
Президентська команда	свабільна	слабка	дуже свавільна	дуже свавільна
Роль деканів у процесі ухвалення рішень	слабка	слабка	слабка	сильна
Сенат	здатний до прийняття рішень і злагоджений	здатний до прийняття рішень, але конфліктний	Конфліктний і відлучений від процедури опрацювання рішення	Злагоджений, але відлучений від процедури опрацювання рішення
Рада з навчальних питань	здатна до прийняття рішень і злагоджена	Злагоджена, але тільки консультативна	здатна до прийняття рішень і злагоджена	Конфліктна і консультативна
Рада з дослідницьких питань	злагоджена, але тільки консультативна	здатна до прийняття рішень і злагоджена	Злагоджена, але тільки консультативна	здатна до прийняття рішень і злагоджена
Хто керує? 4 університети 4 типи управління	Пара «президент/ університетські ради»	Керують ради. Але забагато конфліктів для ефективного прийняття рішень	Керує президентська команда. Але вона надто ізольована, щоб забезпечувати виконання своєї політики	Пара «президент/ декани»

Із цієї таблиці впливають два головні висновки.

1. *Кожен заклад має свій власний «стиль управління».* Це важливий вислів, адже до цього часу всі дослідження зводилися до одного й того самого висновку: французька система вищої освіти була дуже централізованою, керованою Урядом, тому і диференціація між різними закладами була дуже слабкою (Антуан та Пасерон, 1966; Шарль, 1994; Прост, 1992; Рено, 1995). Ці нові дані дозволяють припустити, що французька система вищої освіти посунулася уперед у своєму розвитку і стала набагато більш диверсифікованою, ніж це було протягом останніх двох сторіч.<sup>5</sup> Ця диверсифікація варта пояснень. Деякі попередні результати кількісного дослідження 37 університетів показали, що місце і роль президентів і деканів корелюється з такими змінними, як розмір закладів і їхня дисциплінарна структура.<sup>6</sup>

Університети	Вплив <u>президентів</u> в університетському керівництві	Вплив <u>деканів</u> в університетському керівництві
> 25 000 студентів	Менший, ніж звичайно	
≤ 10 000 студентів	Більший, ніж звичайно	Більший, ніж звичайно
Монодисциплінарні університети (Науки природничі і точні)	—	Більший, ніж звичайно
Монодисциплінарні університети (Гуманітарні науки)	Менший, ніж звичайно	—

Таким чином, досить важко визначити, які змінні впливають на комбінацію з трьох компонентів університетського керівництва (президентські команди, декани чи університетські ради). Це може вказувати на те, що диверсифікація стилів управління залежить більше від окремого локального контексту (внутрішні взаємовідносини, відносини між університетами та їхнім локальним оточенням, індивідуальна історія університетів тощо), ніж від «зовнішніх змінних», таких як вік, розмір, дисциплінарний склад, кількість факультетів, географічне розташування тощо.

2. *Свавільні президенти воліють радше керувати разом із дорадчими органами, ніж із деканами.* Іншим вражаючим відкриттям є те, що в жодному з чотирьох університетів немає керівної структури, яка би включала водночас президентську команду, деканів і сенат, відповідно, таке поєднання ми можемо назвати «грою внічию». Справді, свавільні президенти управляють разом із дорадчими органами (Університети А, С, D), тоді як декани відлучені від керівництва університетом (Університети А, В, С).

Чому президентам легше управляти дорадчими органами, ніж домовлятися з деканами?

Перший пояснювальний фактор полягає в самій керівній структурі французьких університетів, яка має два типи координації. Перший являє собою ієрархію управління, спрямовану догори від голів рад до деканів, до віце-президентів і до президента. Другий являє собою дорадчі органи, які встановлюють межі діяльності виборних посадовців. Така дуальна

структура керівництва і рад не є специфічною для Франції, але відмінним є спосіб взаємодії між цими структурами.

Історія французьких університетів відрізняється постійним протистоянням між факультетами та університетським керівництвом. Із моменту виникнення в середньовіччі і до 1986 року, Французького університету як такого не існувало, це були лише агрегації факультетів, яким належала вся влада у прийнятті рішень.<sup>7</sup> Закони Фора і Саварі намагалися обернути цю ситуацію на користь Університету. Згідно з законом Саварі (1984), президентська команда мала управляти не разом із деканами, а разом із трьома дорадчими органами. Цей закон був спрямований на зміцнення механізмів співпраці та сприяння здійсненню процедури прийняття рішень шляхом спільних обговорень: от чому цим законом було долучено додатковий орган (Рада з навчальних питань) до двох чинних на підставі закону 1968 року (Сенат і Рада з дослідницьких питань), це розширило склад органів і модифікувало їхній склад: зменшилася кількість членів-професорів на користь усіх інших представників. Цим законом не передбачено простору для співпраці і спільного прийняття рішень для президента і деканів. Закон 1984 року не встановлює ані того, що декани мають бути виборними членами університетської ради, ані того, що вони принаймні мають бути запрошені відвідувати обговорення, хай і не обов'язково з правом голосу.

Унаслідок цього до сьогодні декани не розглядаються президентами як природні партнери в управлінні університетом; і навіть якщо вони й залучаються до правлячої команди, основною метою президентів є нав'язування їм своїх поглядів і стратегій.

По-друге, коли деякі президенти залучають деканів до своїх керівних органів, така можливість виявляється ускладненою (як показано в розділі II.2). Окрім того, у деканів немає підстав почуватися близькими до президента, оскільки вони обираються своїми колегами, а не призначаються президентом, як віце-президенти. Таким чином, коли декани є членами управління, воно стає простором для переговорів, де багато часу приділяється конструюванню прийнятних компромісів, оскільки *a priori* відсутні точки збігу: їх необхідно напрацьовувати.

З цієї причини найчастіше можна побачити президентську команду сформованою з осіб, вибраних за принципом збігу з

президентом у поглядах, яка відіграє ключову роль у підготовці рішень до голосування і схвалення дорадчими органами. Але це зрештою призводить до слабкої залученості деканів, до обмеження їхньої зацікавленості у стратегіях університету; небагато користі в тому, що вони відіграють роль перемикачів між президентом і викладачами.

Таким чином, в університетах Франції дорадчі органи часто превалюють над радше незлагодженою виконавчою лінією керівництва.

### **Висновки**

На відміну від ситуації, що склалася в університетах Британії та Нідерландів, в університетах Франції зміцнення органів виконавчого керівництва не означало одночасного послаблення дорадчих органів: наше дослідження демонструє, що ці дорадчі органи не беруть безпосередньої участі в розробці рішень, але, тим не менше, виконують функцію контролю за виконавчим керівництвом і, водночас, вони легітимують рішення, прийняті керівництвом. Зрештою ми доводимо, що вони відіграють провідну роль в управлінні університетом.

Інша обставина, яка вирізняє ситуацію у французьких університетах з-поміж інших університетів Європи, полягає в тому, що наявність міцного керівництва на чолі університетів призводить до послаблення позиції деканів. З одного боку, між президентами і деканами існує багато розбіжностей у поглядах; з іншого боку, їхні взаємовідносини в управлінні університетом настільки складні, що декани в основному не беруть участі у розробці університетської політики.

Поза цими основними тенденціями, є всі підстави наполягати на тому, що у французьких університетах немає одноманітності у стилях управління. Питання, «хто керує» університетами Франції, є відкритим питанням. Можна спостерігати два варіанти. Деякі заклади досі прив'язані до старої моделі французького університету, де центральна влада є слабкою, президенти залишаються сторонніми спостерігачами, а вся влада сконцентрована в руках деканів. Проте така конфігурація поступово зникає. Нова модель – це університет, на чолі якого стоїть президент, котрий поводить як «менеджер», але в такому разі природа його співпраці з деканами, сенатом і консультативними органами

видається великою мірою випадковою, залежною від окремого локального контексту.

За допомогою цієї презентації ми намагалися окреслити проблему, яка може вказувати на організаційну зміну у французьких університетах, тому існуючі розбіжності між президентами і деканами можуть бути проаналізовані як симптом зростаючої прірви між узагальненим університетським рівнем і факультетами. Фактично, коли стратегічні плани, раціоналізаторські політики або системи оцінювання мають бути запроваджені на факультетах, декани відчують незручність таких політик, які в основному розходяться з інтересами членів їхніх власних факультетів. Навіть такі рішення, що добре сприймаються і розглядаються як легітимні більшістю викладацького складу та адміністративних працівників, буває складно задіяти, оскільки декани не були залучені до процедури прийняття рішень (навіть якщо їм повідомили про вже прийняті рішення). Певним чином, чим більше президентська команда акцентує свою владу і наполягає на своїх пріоритетах в управлінні, як, наприклад, прозорість в управлінні факультетами, тим більшою мірою робота деканів стає недоречною.

Нарешті, ми ставимо питання, чи не призвели закони 1968 та 1984 років до такої ситуації, коли президентська команда управляє разом зі своїми дорадчими органами, нехтуючи при цьому участь деканів? Ця ситуація видається дуже близькою до тієї, що виникає в тих фірмах, які запроваджують такі нові методи управління, що передбачають залученість. Автори, які досліджували ці приклади (див., наприклад, Шевальє, 1991; Сенсольє, 1983), показали, що високий рівень залученості серед членів організації часто відсуває проміжну ланку керівництва на другий план. Усі ці соціологи доходять одного висновку: коли організаційна зміна не підтримується середньою ланкою керівництва, виникає певний опір, приречений на поразку (Фрідберг 1993).

### **ПРИМІТКИ**

1. У Франції розподіл академічних посад відбувається таким чином: щороку кожна дисципліна подає запит на певну кількість посад. Запити підпорядковані ієрархії, що її визначають на рівні факультету, який складає список пріоритетів. Список потім вивчається університетським Сенатом, у чийй компетенції перебуває оцінка запитів від усіх факультетів

і складання підсумкового списку вакансій, який передається до Міністерства.

2. У нашому кількісному дослідженні ми знайшли тільки 7 деканів зі 100, які були б водночас і деканами, і членами президентської команди. Ба більше, їхні точки зору не відрізнялися від відповідей решти деканів.

3. Див. Benzécri J.P. (1992) – *Correspondence Analysis Handbook*. New York: Dekker (адаптовану з J.P. та F. Benzécri (1984), *Pratique de l'analyse des données: Analyse des correspondances et classification, Exposé élémentaire*, Paris, Dunond)

4. Президентські команди не обов'язково впроваджують одні й ті самі стратегії в тих самих царинах: наприклад, деякі можуть наполягати на реформах програм професійної підготовки, інші можуть зосередитися на контролі дослідницьких контрактів. Ми додали нюанс між «свавільними» і «дуже свавільними» командами. «Дуже свавільні» президентські команди контролюють кілька напрямків діяльності університету і рішуче стверджують своє лідерство.

5. Ця ситуація детально описана в *Musselin, C. La longue marche des universités françaises*, Paris, PUF, 2001.

6. Метод використання цих даних буде ретельно описано в наших тезах, натомість для цієї статті ці результати потрібні тільки для того, щоб показати, що зовнішні змінні не дають необхідної інформації про розмаїття університетської управлінської панорами у Франції.

7. Для детальнішого ознайомлення див. *Musselin, C. La longue marche des universités françaises*, Paris, PUF, 2001.

## ПОСИЛАННЯ

Antoine, G. and Passeron, J.-C. (1966). *La réforme de l'Université*. Paris: Calman-Lévy.

Aupen (1077). *Pour que l'université ne meure...*. Paris: Le Centurion.

Asking, B. and Henkel, M. (2000). 'Higher education institutions' in Kogan, M., Bauer, M., Bleiklie, I., Henkel, M., *Transforming Higher Education, a Comparative Study*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Benzécri J.P. (1992). *Correspondence Analysis Handbook*. New York: Dekker (adapted from J.P. and F. Benzécri (1984), *Pratique de l'analyse des données: Analyse des correspondances et classification, Exposé élémentaire*, Paris, Dunond).

Boer, H. de and Huisman, J. (1999). 'The new public management in Dutch universities', in Braun, D. et Merrien, F.-X. (eds.), *Towards*

*a Model of Governance for Universities?*, *Higher Educations Series*. London: kingsley Publishers.

Charle, C. (1994). *La République des universitaires, 1870-1940*. Paris: Seuil.

Chevalier, F. (1991). *Cercles de qualité et changement organisationnel*. Paris: Economica.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.

Friedberg, E., Musselin, C. (1989). *En quête d'universités – Etude comparée des universités en France et en RFA*. Paris: l'Harmattan.

Henkel, M. (2000). *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Jegouzo, Y. (1994). *La fonction de président d'université*. Paris: Ajda.

Kogan, M. and Hanney, S. (2000). *Reforming Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Leroy, P. (1992). 'Contribution à une réflexion sur le pouvoir dans les universités françaises à partir de la réalité grenobloise', in *Le gouvernement des universités, perspectives comparatives*, sous la direction de Friedberg, E., Musselin, C.

Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris: PUF.

Prost, A. (1992). *Education, société et politiques: une histoire de l'enseignement en France de 1945 à nos jours*. Paris: Seuil.

Renault, A. (1995). *Les révolutions de l'Université. Essai sur la modernization de la culture*. Paris: Calman-Lévy.

Saisalieu, R. (1983). *La régulation culturelle des ensembles organisés*, *L'année sociologique* pp. 195-217.