

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИМИ УНІВЕРСИТЕТАМИ

Стаття присвячена особливостям управління сучасними університетами у країнах Західної Європи. На матеріалі новітніх європейських досліджень вищої освіти Бельгії, Великої Британії, Ірландії, Іспанії, Нідерландів та Франції авторка аналізує історію університетського управління, особливості розподілу влади за університетськими рівнями, університетські структури, які здійснюють управління, характер їхньої взаємодії тощо.

The article deals with the peculiarities of management and administration of modern West European Universities, their history, levels, structures and their relationship, power delegation etc. Research is based at the latest European data about higher education in Belgium, Great Britain, Ireland, Spain, Netherlands, and France.

Постановка проблеми. Управління вищими навчальними закладами є одним із трьох провідних напрямків модернізації національної вищої освіти в Європейському Союзі поряд із навчальним планом і фінансуванням. Європейська спрямованість зовнішньополітичного курсу України робить значущим вивчення особливостей розвитку сучасних європейських університетів з метою використання найкращої практики під час реорганізації вітчизняної системи вищої освіти, зокрема, системи управління університетами.

Предметом дослідження є історія й особливості університетського управління в західноєвропейських країнах, які представлені в сучасних зарубіжних публікаціях.

Аналіз останніх публікацій. Вища освіта стала окремою галуззю дослідження у Західній Європі нещодавно, у другій половині ХХ ст. Методологічні положення стосовно проведення досліджень у галузі вищої освіти висвітлені у працях Д.Адамса, О.Фултона, Дж. Уокера, С.Еверса, Дж.Кивса, В.Міттера, Т.Хусена; найбільшими фахівцями в галузі компаративної педагогіки вважаються Ф.Альтбах, Р.Арнов, Л.Бреслер, М.Карноу, Г.Келлі, Г.Ноа, Ф.Реймерс, К.Торрес, Дж.Фарелл, БХоумс, М.Екштейн та ін.

У науковій літературі терміну «адміністрування» даються різні визначення. У деяких джерелах «адміністрування» використовується як синонім слова «управління», у підручниках з управління адмініструванням називають процес розв'язання завдань нижчого тактичного рівня в порівнянні з менеджментом і управлінням. У європейській педагогічній традиції прийнято називати управління університетського рівня адмініструванням або менеджментом, у традиціях же української педагогіки називати процес управління вищим навчальним закладом на державному або інституційному рівні одним словом – «управління». У представленій статті терміни «управління», «адміністрування» і «менеджмент» уживатимуться як синоніми.

Виклад основного матеріалу. Управління академічною організацією в Європі вважається особливим видом діяльності. Як і управління середньовічними релігійними закладами, академічне управління або адміністрування відрізняється за стилем і масштабом від суспільного і комерційного управління. Навіть професори вважають, що «академічне управління» – це поняття відносне. У багатьох університетах континентальної Європи адміністрування означає виконання міністерствами освіти своїх обов'язків; професори ж займаються академічною роботою. У Великобританії, навпаки, академічне управління виникло безпосередньо в університетах, і було визначене як «академічне правління» [1: 1318].

Управління в університетах Західної Європи здійснюється тими членами професорсько-викладацького складу, професійне уміння яких визнане їхніми колегами, а також у них наявні особисті якості для переконання колег і студентів у тому, що їх бачення і

думка заслугоує на визнання у сфері досліджень або викладання. Академічним управлінням традиційно займаються професори [6: 1390].

Декани і голови департаментів історично відносилися до професорського складу, і в деяких європейських країнах та університетах таке положення зберігається і донині. Навіть якщо вони не є професорами, керівництво будь-яким підрозділом університету, наприклад, кафедрою, наділяє їх додатковими повноваженнями; декани і завідувачі кафедрами або департаментами також є частиною академічної адміністрації своїх вищих навчальних закладів. Узагалі місія деканів і завідувачів у вузах є унікальною: вони обіймають посади, які зазвичай не є їхніми кар'єрними цілями, і таким чином тимчасово виконують функції менеджера й адміністратора. Вони є ніби-то перехідною ланкою від молодих викладачів з одного боку, до адміністрації вузу з іншого. Під час перебування на цих посадах вони є частиною менеджменту вузу. У той же час їхнє самосприйняття і діяльність, якою вони хотіли б займатися, за наявності вільного часу, все ще вказує на сильне ототожнення з їх рідними дисциплінами [6: 1390].

У завідувачів кафедрами і деканів західноєвропейських університетів обов'язки частково співпадають: складання навчального плану, набір кадрів, оцінювання роботи і розвиток факультетів, розробка плану роботи факультетів і кафедр, їх основних правил та принципів. Декани та завідувачі кафедрами покликані поєднати індивідуальну роботу кожного в одне ціле, і окрім того відстоювати інтереси свого підрозділу у масштабах усього університету. Вони борються за університетські ресурси з іншими деканами та завідувачами. Основне завдання деканів і завідувачів кафедр – це розвиток факультетів і кафедр. Вони є офіційними членами управлінського апарату вузу, отже беруть активну участь у їх функціонуванні, зокрема у вузах Європи, Великобританії, Австралії. У деканів і завідувачів кафедрами перспективи та погляди часто збігаються. В той же час завідувачі кафедрами зазвичай поєднують викладацьку, дослідницьку й керівницьку діяльність, в обов'язки ж деканів входить більше адміністративної, управлінської роботи [6: 1395].

Приблизно до середини двадцятого століття на території континентальної Європи головним підрозділом університету була професорська кафедра. Професори користувалися впливом на факультеті й університеті, у взаєминах з університетською адміністрацією, з власним персоналом, який вони самі призначали і звільняли. На кожній кафедрі було відділення/інститут з проведення дослідження і викладання. Працівники відділення залежали від професора і в особистому, і в професійному сенсі. Коли створювалися нові або суміжні дисципліни, з'являлися і нові кафедри з їх власними дослідницькими інститутами. У Німеччині була найкраще представлена кафедральна організація вищого навчального закладу: професори безпосередньо обговорювали з міністерством розмір інституту, бюджет на дослідження, лабораторію, бібліотеку і т.д. Влада концентрувалася на самій верхівці кафедри і майже не делегувалася. Таке ж положення було наявне у Франції та Італії – реальна влада належала завідувачам кафедр. Будучи професором, завідувач кафедри автоматично відносився і до факультету, відповідно мав доступ до управлінських структур на місцевому або національному рівні [6: 1391].

У ряді європейських країн суперечність між розширенням університетського сектору і чіткою ієрархією в університетах призвели до хаосу, зворушень і, зрештою, до реформи. Структура «кафедра-факультет» була замінена структурою «департамент-коледж». У Німеччині великі факультети були поділені за предметною ознакою, з'явилися менші інститути. Голови цих інститутів часто змінюються [6: 1391].

У Великобританії з початку ХХст. домінувала структура департаментів, де був лише один професор. Він очолював департамент, у цьому структура англійських вузів дуже нагадувала німецьку. До розширення сектора вищої освіти в 60-х рр. ХХст. професор керував навчальною та адміністративною роботою департаменту англійського вузу, але ніколи не мав стільки влади, скільки його колега в Німеччині, а також не міг представляти весь департамент. Під час розширення сектору вищої освіти у вузах Великобританії не створювали нові департаменти із суміжних дисциплін, лише збільшували вже існуючі,

внаслідок чого департамент став складатися з декількох професорів. Голова департаменту має досить формальну владу над колегами. Ситуація залишається незмінною й у наш час, коли департамент очолюють люди, що не обіймають професорську посаду. Зміна керівництва або проведення виборів розділів департаментів набули популярності в 70-ті рр. [6: 1391].

До 60-х рр. XX ст. ректор університету в більшості європейських країн був фігурою символічною, «перший серед рівних», який обирався на один-два роки з невеликими адміністративними повноваженнями. Вчена рада в університеті є великим координаційним органом, але в більшості європейських країн у неї недостатньо прав на ухвалення рішень щодо розподілу ресурсів, змісту навчальних програм або дослідницьких пріоритетів. Постійне управління університетом здійснюється в багатьох країнах головою адміністрації, який призначається урядом.

У Нідерландах ніхто індивідуально не очолює університет: адміністративний колегіум, що складається з трьох-п'яти осіб, призначається урядом, а один із членів колегіуму, так званий «почесний ректор», обирається університетською радою на два роки зі складу професорів. У Франції окремі факультети власне і є вищими навчальними закладами. У більшості країн Західної Європи логічним поясненням для відносно слабкої центральної адміністрації університету було те, що така система краще виконує захист академічної незалежності. Влада декана і факультету дуже слабка в Німеччині, оскільки важливі рішення про кадри й інші розподіли ресурсів обговорюються між урядом і окремим професором до його призначення [6: 1391].

На підставі аналізу даних 70 – 90-х рр. минулого століття Б.Кларк виділяє три типи національного управління університетами: континентальний, де влада поділена між факультетами і державою, а влада на рівні університету є незначною; характерний для Великобританії – поєднує владу факультету з невеликим впливом опікунів і адміністрації вузу; характерний для США – схожий із попереднім, але влада факультетів значно слабша, а вплив опікунів і адміністрації сильніший.

У кінці XX ст. існували чотири основні моделі управління: I – колегіальна, яка припускає відсутність ієрархії і значний ступінь академічного самовизначення і колективне ухвалення рішення; II – бюрократична, яка полягає в логічно-раціональному розподілі влади і формальної ієрархії; III – професійна, що базується на великих повноваженнях експертів і значущості горизонтальних спеціалізованих підрозділів, які вступають між собою у вільні об'єднання; IV – політична, яка розглядає управління в термінах політичної боротьби різних за поглядами і цінностями груп, що відстоюють свої інтереси [4: 1282].

Вважається, що для того, щоб зрозуміти форму організації й управління будь-якої установи, потрібно проаналізувати його внутрішні засоби диференціації та інтеграції. Усі організації зіштовхуються з проблемою розподілу праці, яким чином завдання повинні бути розподілені між окремими підрозділами. Встановлення відмінностей між цими академічними підрозділами всередині організації, відповідно до традиційних дисциплін і професійних областей є фундаментальним завданням для структуризації організації вищої освіти. Така диференціація ґрунтовна й універсальна; як показує досвід, академічні установи частіше мають складну структуру, ніж єдину. Проте, якщо організації хочуть залишатися діючими, їм слід об'єднувати зусилля своїх підрозділів. Існує три моделі, що дозволяють досягти співпраці всередині організації: бюрократична, кланова або колективна і ринкова. Бюрократична модель орієнтується на ієрархічні механізми і правила як основу для досягнення кооперації серед членів організації. Клани, або колективи, покладаються на загальні цінності і традиції заради передбаченості поведінки. Ринкова модель співпраці не ґрунтується ані на правилах, ані на загальних нормах, лише на цінах, узгоджених в умовах конкуренції. Вважається, що фокусування кожного відділу винятково на своїх функціях призводить до недооцінки того результату, якого можна досягти спільними зусиллями. Застосовуються різні засоби підвищення співпраці і комунікації між відділами, що мають різні функції, інтереси і погляди, а також для зменшення кількості конфліктних ситуацій між

ними. Даний процес інтеграції дуже важливий для організації, і часто управління можна звести саме до цих понять [1: 1319].

Розглянемо структуру управління в університетах західноєвропейських країн докладніше. Традиційне управління у вузах **Іспанії** буває одноособовим і колегіальним. У колегіальному управлінні в структурі університетського управління можна виділити суспільну раду, вчену раду, ради факультетів, кафедр, інститутів. Суспільна рада іспанського університету – це орган, за допомогою якого суспільство бере участь у житті університету, її очолює не ректор, а особа, призначена від іспанської автономії. Суспільна рада, таким чином, виступає в ролі органу зовнішнього контролю, граючи значну роль у затвердженні університетського бюджету і планування на майбутній рік, іншими словами, здійснюючи контроль як над економічною сферою, так і над виконавською [8: 671].

Вчена рада, або сенат, навпаки, повністю контрольований університетом орган, три п'ятих членів якого є викладачами, хоча також представлений і неакадемічний склад. Основними обов'язками вченої ради є визначення статуту університету, вибори ректора і визначення основних напрямів діяльності університету, крім інших функцій, прописаних в статуті кожного університету. Рада очолюється ректором [8: 671].

Управлінську раду університету також очолює ректор. Крім директорату, до якого входять заступник ректора, головний секретар, і керівник, у цій раді працюють голови університетських підрозділів – декани, завідувачі кафедрами та ін., а також представники різних структур – викладачі, неакадемічний склад, студенти. Кожен з інститутів або центрів, які входять до складу університету (факультети, школи, кафедри та інститути) мають свою раду або управління.

Якщо іспанський університет управляється однією людиною, то очолює його ректор, який обирається вченою радою з-поміж професорів інституту згідно статуту кожного університету. Після свого призначення ректор у свою чергу визначає своїх помічників – заступників ректора, головного секретаря і керівника.

Основні підрозділи іспанського вузу (факультети, школи, коледжі при університетах і т.д.) можуть включати університетські суспільства, що займаються виключно науково-дослідницькою роботою.

Структура національного управління університетами **Бельгії** майже однакова. На вищому рівні існує рада з представників академічних, економічних, соціальних і політичних кіл, очолюваних президентом. Ректор обирається з числа академічних працівників на п'ятирічний термін. Генеральний адміністративний менеджер відповідає за фінансові та інвестиційні питання. І ректор, і менеджер працюють повний робочий день і контролюють усі сфери діяльності вузу, за умови, якщо на їх діяльність не накладено вето урядового комісара у випадку з державним університетом, або представника уряду у разі приватного університету [10: 67].

Типовий великий бельгійський університет складається з 10 факультетів або шкіл, 50 кафедр і 250 академічних підрозділів із різних дисциплін. Дисциплінарні підрозділи власноруч організують свою навчальну і наукову діяльність, але їх плани заздалегідь дістають схвалення вищої інстанції [10: 67].

Академічна рада представляє різні структури університету, особливо факультети через обраних деканів. Академічна рада володіє правом дорадчого голосу, а також рекомендує кандидатів на вищі посади. У раді викладачі мають найбільшу владу. У двох університетах м. Льовена члени колегії правління, включаючи єпископа Бельгії і представників різних верст суспільства, мають право ухвалення остаточного рішення про вищі посади в університетах і стратегічних питаннях. Реальний вплив студентів і адміністрації є обмеженим, хоча їхня думка регулярно заслуховується [10: 67].

Структура управління бельгійського університету також включає велику кількість децентралізованих консультативних рад у рамках факультету, школи і кафедри. Саме на цьому рівні краще за все представлені студенти і неакадемічний штат. На рівні кафедри влада є колегіальною і розподілена між всіма членами колективу, а не сконцентрована

навколо повних професорів. Різні перевірки і загальна атмосфера колегіального менеджменту обмежує владу завідувача кафедри в питаннях замінь, навчальних програм і нових призначень [10: 67].

Нідерланди. Закон про реформу управління університетами 1970 року перетворив голландські університети з професорських закладів, що керувалися зовнішньою радою кураторів і вченою радою, очолюваних ректором, в організації, що мають певний ступінь автономності на всіх її рівнях. Колективна відповідальність замінила індивідуальний авторитет професорів. І університет, і факультети мають виконавчий комітет і раду, що складається з викладачів, студентів та інших представників у співвіднесенні, вказаному у законодавстві. Викладачі складають, щонайменше, третину університетської ради і половину ради факультету. Ради вирішують загальні та фінансові питання і розробляють річні плани розвитку. Оскільки фінансові питання недостатньо висвітлені існуючими законами, реальна автономність, насправді, дуже обмежена [3: 492].

Виконавча рада університету складається з трьох членів, призначених міністерством за рекомендацією ради. Голова ради – це управлінець, але не обов'язково викладач. Ректор університету представляє академічний склад у раді, але не може бути головою, він очолює раду деканів факультету – нову версію сенату з обмеженими повноваженнями. Члени ради університету і факультетів обираються всіма співробітниками і студентами. Виконавча рада факультету (включаючи членів-студентів) призначається радою факультету, головою якого є декан-професор. Він також очолює раду факультету. За винятком голови ради університету, жодна з посад не є постійною.

Більша частина вищих навчальних закладів **Ірландії** традиційно має двоярусну структуру правління: керуючий орган, який визначає загальний напрямок і стратегію розвитку університету, та академічну раду, яка відповідає за створення та втілення стратегії стосовно навчальних та професійних питань. Склад цих органів може варіюватися, наприклад, він є різним в університеті м.Дубліна і коледжах Ірландського національного університету та в нових університетах, що з'явилися в 1980-х рр. Члени суспільства краще представлені в нових університетах. Керуючі органи зазвичай мають право вирішального голосу під час визначення стратегічних питань, а також при санкціонуванні рішень учених рад, які стосуються перш за все невідкладних поточних справ. Такий порядок властивий як для університетів, так і для інших організацій [7: 341].

Більшість університетів Ірландії, особливо старовинні, базуються на факультетах, при цьому декани формують постійний комітет, який входить до складу академічної ради всього вузу. У нових університетах влада розподілена поміж факультетом, школою і кафедрою, у будь-якому випадку управління здійснюється тими членами університету, які знаходяться у вузі повний робочий день. Комітети на кафедрах і факультетах, що очолюють декани і завідувачі кафедр, вирішують питання адміністративного й організаційного характеру, що стосуються організації навчання, призначень на посади і т.ін. [7: 341].

Болонські реформи змінюють характер управління європейськими університетами. Як американські, так і європейські академічні співтовариства погоджуються з тим, що традиційний європейський університет є менш самостійним і ретельніше контролюється державою. Надаючи більшого вибору європейським студентам, Болонський процес сприяє реформі управління, результатом якої буде виникнення більш конкурентноздатного європейського середовища вищої освіти і зменшення переваг довго існуючих американських вузів.

У той же час американський досвід свідчить про можливість появи ряду труднощів в управлінні. Так, у вузах США виник цілий ряд фахівців з адміністрування, фінансів, студентських справ, зв'язків з громадськістю, фандрайзінгу тощо, те ж саме відбувається у провідних вузах Західної Європи. Відповідно з викладачів зняті і передані професійним управлінцям адміністративні обов'язки, з яких складається управління в сучасному університеті. У результаті викладачі почувають себе усуненими від контролю над

університетом. Саме тому управління вузами має бути більш гнучким та інноваційним, таким, що пристосовувалося б до потреб університетського менеджменту.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні *висновки*: у сучасній європейській літературі з вищої освіти університетське управління часто називають менеджментом університету або адмініструванням. Управління або адміністрування в університетах Західної Європи здійснюється на трьох рівнях – голови університету (ректора чи головного менеджера), факультетському чи кафедральному, при чому у різних країнах розподілення влади за даними рівнями виглядає по-різному. Порівняно з Україною, факультети університетів у державах Західної Європи мають значно більше влади вирішувати власні адміністративні, академічні, наукові чи фінансові питання.

Взагалі управлінські функції в країнах Західної Європи переходять від викладачів до адміністраторів, які можуть і не бути академічними чи науковими працівниками. Усе більше впливу в управлінні західноєвропейськими університетами набувають представники різних прошарків суспільства. Найбільш демократичним вважається кафедральний рівень університетського управління, на вищому ж рівні краще представлені менеджери-професіонали. Влада студентів на усіх рівнях є незначною, хоча їх думка і заслуговує на увагу. У країнах Західної Європи домінує колегіальна і бюрократична моделі управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Dill D. Administration: Academic /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.1318–1328.
2. Eustace R. United Kingdom /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.760-777.
3. Frijhoff W. Netherlands /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С. 491-504.
4. Harman G. Governance, Administration, and Finance. Introduction /Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.1279-1293.
5. Martin M., Talpaert R. Coordination: Continental Europe /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.1347–1352.
6. Moses I. Leadership: Deans and Heads of Departments /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.1390–1397.
7. O’Buachalla S. Ireland /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.334–343.
8. Spain /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.663-676.
9. Teichler, Ulrich. Western Europe /International higher education /edited by Philip G.Altbach – New York & London: Garland Publishing Inc., 1991. – 1165с. – С.607-638.
10. Woitrin M. Belgium /Encyclopedia of higher education/ Burton R.Clark and Guy R.Neave – Pergamon Press Ltd, 1992. – 2530с. – С.61-70.

УДК 378:371

Н.В. Ромашева

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ У КОНТЕКСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО ДОСВІДУ В.О.СУХОМЛИНСЬКОГО

У статті розглянута педагогічна спадщина В.Сухомлинського та її значення для сучасної освіти, також розкрито окремі культурологічні чинники під час професійної підготовки майбутніх учителів

In the article considered the pedagogical inheritance of V. Sukhomlynsky and its value for modern education and separate cultural factors are exposed during professional preparation of future teachers