

УДК 371.134.379.85(44)

Ольга Паламарчук

ORCID iD 0000-0002-5703-5496

кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник  
відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
вул. Бастіонна, 9, 01014 Київ, Україна,  
O.Palamarchuk@ihed.org.ua

## УЧАСТЬ АКАДЕМІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ ВРЯДУВАННІ В УНІВЕРСИТЕТАХ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ

*Стаття присвячена аналізу участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів Франції. Проаналізовано моделі врядування університетів Франції. Виявлено, що у Франції існує дуальна (асиметрична) модель врядування. Встановлено, що у «асиметричній» дуальній структурі один з органів врядування може розглядатися як головний орган, що приймає рішення, а інший орган має більш обмежені повноваження. У статті проаналізовано систему врядування та участь академічного персоналу в таких закладах вищої освіти, як Університет Париж-Дофін, Інститут Луї-Башельє, Інститут Кюрі, Університет Сорбонна. Виявлено, що загалом основними органами врядування університету є три центральні органи: Рада директорів, Наукова рада та Рада академічного та студентського життя. Встановлено, що до усіх органів врядування університетів Франції входить академічний персонал, кількість яких налічується від 8 до 13 осіб, в залежності від Ради, до якої вони входять. Проаналізовано, що основними функціями академічного персоналу є прийняття рішень на рівні керівних органів університету, участь у обговореннях фінансових, стратегічних питань, прийняття рішень щодо діяльності студентських об'єднань, студентського життя, питань щодо дослідження, викладання. Виявлено, що діяльність академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів Франції носить консультативний та рекомендаційний характер. Зазначено, що академічний персонал може бути залучений як зовнішній експерт до інших університетів.*

**Ключові слова:** академічний персонал; вища освіта Франції; врядування; Інститут Кюрі; Інститут Луї-Башельє; Університет Париж-Дофін; Університет Сорбонна.

<https://doi.org/10.28925/1609-8595.2019.1.8087>

**Вступ.** Актуальність дослідження щодо участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів Франції акцентована в ключових документах Європейського простору вищої освіти та у французькому законодавстві. Проаналізуємо деякі з них.

У Франції 12 листопада 1968 р. з'явився так званий «Закон Едгара Фора». Він запровадив структурні зміни в університетах Франції: ввів нові підрозділи, які отримали право укладати міжнародні угоди, запровадив безперервне навчання (Крючков, Бурбело, 2005, с. 13).

Закон про вищу освіту від 26 січня 1984 р., так званий «Закон Саварі», значно розкрив французькі університети до зовнішнього світу. Згідно з цим законом науково-педагогічний персонал із зарубіжних країн може брати участь у конкурсах на заміщення усіх університетських посад (Крючков, Бурбело, 2005, с. 13).

У Празькому комюніке міністрів вищої освіти країн Європи 19 травня 2001 р. (Prague Communiqué, 2001) наголошено на тому, що залучення ЗВО та студентів як компетентних та активних партнерів до розвитку європейського простору вищої освіти є необхідним та бажаним.

У Берлінському комюніке міністрів вищої освіти Європи Берлін 18–19 вересня 2003 р. (Berlin Communiqué, 2003) відзначено, що міністри підтримують участь ЗВО та студентів в Болонському процесі і лише активна участь усіх партнерів у процесі може забезпечити його довгостроковий успіх. Університети мають бути уповноважені приймати рішення щодо своєї внутрішньої організації та управління.

Бергенське комюніке (Bergen Communiqué, 2005) міністрів вищої освіти Європи Берген 19–20 травня 2005 р. наголошує на провідній ролі ЗВО в Болонському процесі, їх персоналу та студентів. Їх роль стає все більш важливішою, коли здійснюються законодавчі реформи.

У Будапештсько-Віденській декларації про створення Європейського простору вищої освіти (Budapest – Vienna Declaration, 2010) наголошується про зобов'язання працювати над більшим залученням працівників вищої освіти та студентів до запровадження і подальшого розвитку Європейського простору вищої освіти. Наголошено на участі працівників закладів вищої освіти та студентів у структурах, що приймають рішення (на європейському, національному та інституційному рівнях).

У Бухарестському комюніке (Bucharest Communiqué, 2012) підтверджується відповідальність держави за вищу освіту та визнається необхідність

відкрити діалог щодо фінансування та урядування (governance) у вищій освіті. Наголошується на важливості розвитку більш ефективних структур урядування (governance) та управління (management) у закладах вищої освіти, а також констатовано зобов'язання підтримувати залучення студентів і працівників до структур урядування на всіх рівнях.

У Єреванському комюніке 2015 р. (Yerevan Communiqué, 2015) наголошено на підтримці та захисті студентів і академічної спільноти в їхніх правах на академічну свободу, гарантується їх представництво як повноправних партнерів в управлінні автономними закладами вищої освіти. Констатовано, що участь студентів та академічного персоналу у демократичному врядуванні (democratic governance) університету є однією із цінностей (values) Європейського простору вищої освіти.

У Паризькому комюніке 2018 р. (Paris Communiqué, 2018) відзначається важливість зростаючої ролі основних стейкхолдерів в успіху Болонського процесу, до складу яких входить академічний персонал та студенти. Акцентовано ключові цінності Європейського простору вищої освіти: академічна свобода, доброчесність, інституційна автономія, участь студентів і академічного персоналу у врядуванні.

Таким чином, аналіз ключових документах Європейського простору вищої освіти та французького законодавства дозволив наголосити, що тема залучення усіх сторін, зокрема академічного персоналу та студентів, до врядування в університетах є актуальною та привертає увагу щодо її удосконалення та покращення в країнах Європейського простору вищої освіти, зокрема Франції.

Проблема участі академічного персоналу в ефективному врядуванні в університетах Франції висвітлена в наукових працях як зарубіжних, так і українських дослідників.

M. Dobbins & C. Knill (2017) у своїй праці «Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance» здійснили порівняльний аналіз змін структури врядування у трьох країнах: Франції, Німеччині та Італії. У статті наголошується на збалансуванні влади між державою, університетом та зовнішніми стейкхолдерами, а також на участі академічного персоналу у врядуванні університетом.

У праці S. Boffo, P. Dubois, R. Moscati (2008) «Changes in University Governance in France and in Italy» представлено результати інтерв'ю ректорів/президентів університетів Франції та Італії та нової системи врядування, в якій всі учасники університетів, включаючи академічний персонал, повинні брати участь. Виявлено, що академічний персонал неохоче бере участь у процесах врядування і не хоче ділити врядування свого університету із зовнішніми членами.

Особливості системи вищої освіти Франції висвітлено у працях О. Хміль (2010); аналізу

світових моделей управління вищою освітою в контексті забезпечення автономії ЗВО, зокрема Франції, присвячені праці С. Калашнікової (2013), В. Лугового (2015), Ж. Таланової (2015), І. Чмутової (2017), Ж. Андрійченко (2017). У працях науковців визначено становлення та розвиток врядування на інституційному рівні, зроблено загальний огляд моделей управління країнах, проте окрему увагу не зосереджено на висвітленні ролі академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів країн Європейського простору вищої освіти, зокрема Франції.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі та основних функцій академічного персоналу в системах врядування в університетах Франції (на прикладі чотирьох провідних закладів вищої освіти).

**Система врядування вищої освіти Франції.** У Європейському просторі вищої освіти вирізняють дві моделі врядування – дуальну та унітарну (University Autonomy III, 2017, p. 18).

В унітарній моделі 1 орган врядування – Сенат (Естонія, Ірландія, Латвія, Польща) або Рада – Council (Португалія, Бельгія, Норвегія, Швеція) (University Autonomy III, 2017, p. 18).

Дуальна модель передбачає 2 органів врядування – Board/Council та Senate. В асиметричній дуальній структурі один з органів врядування може розглядатися як головний орган, що приймає рішення, а інший орган має більш обмежені повноваження або більш вузьку сферу інтересів. Проте другий орган врядування має більше значення, ніж просто консультативний орган (University Autonomy III, 2017, p. 19). До країн, в яких така система функціонує, належать Італія, Велика Британія.

Незалежно від моделі (унітарної чи дуальної) всі органи врядування вимагають представників від академічного персоналу.

У Франції на законодавчому рівні закріплена дуальна (асиметрична) модель врядування (University Autonomy III, 2017, p. 18).

Система освіти у Франції централізована щодо розробки стандартів вищої освіти, навчального плану, змісту освіти, документів про освіту, педагогічного персоналу (відбір за конкурсом професорсько-викладацького складу), але децентралізована щодо деяких аспектів управління, насамперед матеріально-фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти (Соколова, 2014).

Реформа в освіті Франції 2013 р. змінила розподіл повноважень серед органів врядування університетів. Відповідно до нормативної бази 2007 р. керівництво університету здійснювало стратегічне, управлінське та кадрове врядування. Існувало також два органи консультативного характеру: Наукова рада і Рада з академічних і студентських питань. Законом 2013 р. було здійснено зміну повноважень, більше зосередивши діяльність керівництва університету на стратегічних питаннях, перетворивши два інших органи врядування на два комітети (один для

дослідження і один для викладання), які разом формують академічну раду. Цей орган сенатського типу набув низку повноважень та сферу діяльності, яка включає кадрові питання. Він приймає індивідуальні рішення щодо наймання, призначення чи просування кар'єри академічного персоналу.

Характерною рисою управління вищою освітою у Франції є діяльність впливових суспільних органів і асоціацій консультативного характеру. Головними з них є Національна рада і Районні ради з вищої освіти і досліджень (CNESER), а також Конференція президентів університетів, які активно співпрацюють з Міністерством освіти (Соколова, 2014).

Зовнішні члени органів врядування зазвичай повністю залучені у процес прийняття рішень. У Франції, відповідно до реформи освіти 2013 р., зовнішні члени мають право брати участь у виборах ректора. Як і у всіх дуальних системах врядування, зовнішні експерти зазвичай залучені до рад університету (the Board-/Council-Type Body) (University Autonomy III, 2017, p. 20).

У Декреті 2002-590 від 24 квітня 2002 р. (стаття 5), прийнятому на виконання першого абзацу статті 3.613-3 та 3.613-4 Кодексу про освіту про визнання ЗВО набутих практичних знань (ст. 66), наголошується, що Адміністративна рада або інший керівний орган встановлює загальні правила підтвердження набутих знань та призначення журі з атестації. До складу кожного журі з питань визнання входять викладачі та науковці, а також особи, які займаються іншими видами професійної діяльності та є достатньо компетентними, щоб оцінити рівень професійної підготовки кандидата (Крючков, Бурбело, 2005, с. 67).

В умовах, передбачених статтею 3.613-1 освітнього кодексу, президент університету призначає голову і членів журі, що включають як мінімум половину викладачів-дослідників та викладачів, серед яких визначається голова. Склад журі оприлюднюється (Крючков, Бурбело, 2005, с. 105).

Комісія з оцінювання рівня освіти і відповідності дипломів з управління розробляє форми контролю якості вищої освіти в галузі торгівлі й управління з перспективою створення загальноєвропейського простору вищої освіти (Крючков, Бурбело, 2005, с. 85).

Комісія займається питаннями щодо освітніх програм закладів вищої освіти, закладів торгівлі і управління, а також щодо відповідності дипломів, що вони видають. Комісія робить критичні зауваження, надає рекомендації і подає міністрам щорічний звіт про їх діяльність (Крючков, Бурбело, 2005, с. 85).

Комісія з оцінювання рівня освіти і відповідності дипломів з управління складається з 16 членів, що призначаються спільною постановою міністрів з питань вищої освіти, промисловості і торгівлі.

Вона включає:

- чотири представника економічної галузі, з яких двоє призначені за поданням Асамблеї французьких

палат торгівлі й промисловості і двоє – за поданням Ради з соціально-економічних питань;

- чотири викладача-дослідника в галузі торгівлі й менеджменту, двоє з яких призначені за поданням наради ректорів університетів і двоє інших – за поданням міністра з питань вищої освіти;

- чотири представника приватних і консульських шкіл і закладів з торгівлі і управління, двоє з яких призначені нарадою керівників закладів вищої освіти і ще двоє – за спільним поданням міністрів промисловості й торгівлі;

- чотири видатних фахівця, з яких двоє призначені міністром з питань вищої освіти і ще двоє – за спільним поданням міністрів промисловості і торгівлі (Крючков, Бурбело, 2005, с. 85).

З метою визначення ролі і функцій академічного персоналу в університетах Франції ми розглянули системи врядування в чотирьох провідних університетах: Університеті Париж-Дофін, Інституті Луї-Башельє, Інституті Кюрі і Університеті Сорбонна. Аналіз їхніх систем врядування дозволив встановити, що відповідно до Закону 2013 р. створені основні органи врядування, які в різних університетах можуть мати різну назву, але за розподілом повноважень є стратегічним (Рада директорів) і консультативними (Наукова рада та Рада академічного та студентського життя) органами. Академічний персонал входить до усіх органів врядування університетів Франції і відіграє в них ключову роль. Досить впливовими в університетах Франції є зовнішні стейкхолдери: суспільні органи і асоціації консультативного характеру.

Розглянемо системи врядування в університетах більш детально.

**Університет Париж-Дофін (Université Paris-Dauphine).** Університет Париж-Дофін є державним закладом вищої освіти Франції, основною функцією якого є викладання, дослідження та безперервне навчання, що регулюється французьким указом (з поправками) № 2004-186 від 26 лютого 2004 р.

Основними органами врядування університету є три центральні органи: Рада директорів (стратегічний орган), Наукова рада та Рада академічного та студентського життя (консультативні органи), які фактично здійснюють врядування університету (Université Paris-Dauphine, 2019).

Детальніше охарактеризуємо кожну з них.

- *Рада директорів – Conseil d'Administration (CA).*

Рада директорів є виконавчим органом влади університету, що приймає рішення. Таким чином, вона ратифікує будь-які рішення, прийняті Науковою радою та Радою академічного та студентського життя, які передбачають фінансування або мають фінансовий вплив на установу.

До складу Ради директорів входять 8 членів керівного складу, 7 представників від академічного персоналу, 8 студентів та 8 зовнішніх експертів.

- *Рада академічного та студентського життя – Conseil de la Formation et de la Vie Etudiante (CFVE).*

Рада академічного та студентського життя є дорадчим органом, який дає рекомендації Раді з питань академічної політики та політики у сфері інвалідності та виступає гарантом студентського союзу та політичних прав (Université Paris-Dauphine, 2019).

До складу Ради академічного та студентського життя входять 5 представників від академічного персоналу, 10 студентів університету, 2 зовнішні експерти та 12 запрошених членів.

- *Наукова рада – Conseil Scientifique (CS).*

Наукова рада є консультативним органом, який дає рекомендації Раді щодо дослідницької політики та розподілу фінансування.

До складу Наукової ради входять 1 зовнішній експерт, 23 представника академічного персоналу з різних підрозділів університету та 13 запрошених експертів, які займають керівні посади.

Окрім цих основних органів врядування в Університеті Париж-Дофін існує також *Консультативна рада*, яка створена в 2015 р. для інтернаціоналізації освітньої та дослідницької діяльності. Раду складають 10 членів, обраних з видатних міжнародних діячів – академічного персоналу, науковців і бізнесу та економічних спільнот. Основна функція Ради – консультації зі стратегічних питань з особливим акцентом на міжнародній стратегії (Université Paris-Dauphine, 2019).

**Інститут Луї-Башельє (Institute Louis Bachelier).** Система врядування Інституту Луї-Башельє передбачає діяльність Генеральної Асамблеї (стратегічний орган), Адміністративної ради (стратегічний орган) та Наукової ради (консультативний орган) (Institute Louis Bachelier, 2019).

*Генеральна Асамблея* несе виключну відповідальність за:

- ратифікацію статутних поправок, запропонованих та затверджених Адміністративною радою;
- позбавлення членів асоціації;
- обрання та звільнення з посад членів Правління;
- затвердження рахунків за закінчений рік та узгодження бюджету на наступний фінансовий рік;
- узгодження розподілу доходу із закінченого фінансового року;
- затвердження регульованих угод, зазначених у спеціальному звіті аудитора;
- звільнення членів Ради адміністрування від виконання своїх обов'язків (Institute Louis Bachelier, 2019).

*Адміністративна рада* на основі пропозицій Ради з питань освіти та університетського життя визначає окремі педагогічні аспекти, беручи до уваги особливі потреби студентів, що працюють або мають особливе навантаження в університетському, студентському чи асоціативному житті (Крючков, Бурбело, 2005, с. 99).

Адміністративна рада визначає засоби для реалізації цілей асоціації університету. Вона має

широкі повноваження, щоб уповноважувати всі акти і операції, допустимі для асоціації, які не призначені для загальних зборів.

Генеральна Асамблея надає Адміністративній раді ресурси, необхідні для досягнення цілей асоціації та контролю є належне виконання стратегії, визначеної Адміністративною радою (Institute Louis Bachelier, 2019).

*Наукова рада.* Роль Наукової ради полягає у наданні підтримки Адміністративній раді, враховуючи політику, яку може виконувати Асоціація, та пропозиції щодо дій, які можуть бути вирішені Адміністративною радою, відповідно до їх відповідних сферах компетенції. Зокрема, він відповідає за те, щоб:

- пропозиції наукової стратегії та рекомендації щодо орієнтації та пріоритетів асоціації;
- вивчення проектів, поданих членами асоціації, або будь-якої іншої зовнішньої особи, зацікавленої в цілях асоціації;
- представлення Адміністративній раді звіту про стан виконання робіт, проведених асоціацією, та оцінка отриманих результатів (Institute Louis Bachelier, 2019).

У 2012 р. в рамках отримання фінансів Луї Башельє та фінансування сталого розвитку LABEX (Laboratoire d'Excellence), створена *Міжнародна наукова рада*, яка забезпечує узгодженість наукової стратегії LABEX. Вона більш конкретно відповідає за оцінювання наукової якості дослідницьких програм та їх відповідності стратегічним цілям (Institute Louis Bachelier, 2019).

Участь академічного персоналу у роботі рад, асоціації та асамблеї є ключовою та вирішальною, оскільки основна мета діяльності стратегічних та консультативних органів спрямована на покращення та розвиток академічного життя університету, ключовими учасниками якого є студенти та академічний персонал.

**Інститут Кюрі (Institute Curie).** Інститут Кюрі об'єднує декілька організацій у рамках спільної стратегії: медична група, дослідницький центр і головний офіс фонду, який надає підтримку та посередництво між дослідженнями та доглядом у лікарні. Завдяки цьому кожна організація може зосередитися на своїх первинних місіях, а саме: дослідження, обмін знаннями та медичним доглядом (Institute Curie, 2019).

У систему врядування Інституту Кюрі входять Наглядова рада та Виконавча рада, а також дорадчий орган Науково-консультативна рада.

Розглянемо структуру і повноваження кожного з органів врядування.

*Виконавча рада.* Виконавча рада управляє Інститутом. До її складу входять від 3 до 5 членів (4 на сьогоднішній день), призначені Наглядовою радою, що надає кожному з них повноваження віцепрезидента. Голова Правління представляє основу у своїх відносинах з третіми сторонами та всіма діями цивільного життя. Члени Виконавчої ради

призначаються на термін від 6 років (Institute Curie, 2019).

До складу Виконавчої ради входить 1 представник від академічного персоналу.

*Наглядова рада.* Наглядова рада контролює керівні дії Виконавчої ради. Наглядова рада також виконує такі функції:

- затверджує програму дій Інституту;
- приймає звіт, що його щорічно представляє Виконавча рада, щодо діяльності та фінансового стану фонду та кожної організації, а також звіт про інвестиції;

Наглядова рада складається з 18 членів, розділених на 4 коледжі:

- 3 члени-засновники;
- 5 експертів;
- 4 представника академічного персоналу;
- 6 представників наукового та медичного персоналу.

*Науково-консультативна рада.* До складу науково-консультативної ради входять особи з-за меж Інституту Кюрі: відомі в усьому світі дослідники та керівники великих зарубіжних інституцій, які присвячують більшу частину свого часу дослідженню та лікуванню раку. Місія цього органу полягає в наданні стратегічних рекомендацій щодо основних пріоритетних напрямків та програм діяльності Інституту до їх подання на затвердження Наглядовій раді. Голова обирається терміном на два роки (Institute Curie, 2019).

*Науково-дослідний центр Інституту Кюрі* відомий на міжнародному рівні і працює у чотирьох галузях, пов'язаних з онкологічними захворюваннями. Директор Наукового центру обирається Виконавчим комітетом кожні 5 років.

*Група лікарень.* Завдяки високотехнологічному обладнанню група лікарень лікує всі види онкологічних захворювань, зокрема рідкісні. Вона є лідером в лікуванні раку молочної залози, офтальмологічного раку, саркоми та дитячого раку. Директор Групи лікарень обирається кожні 5 років Правлінням.

*Головний офіс* надає допомогу Групі лікарень та Дослідницькому центру, підтримуючи діяльність Інституту Кюрі (Institute Curie, 2019).

Таким чином, система врядування Інституту Кюрі сформована таким чином, що хоча б один представник від академічного персоналу повинен бути долучений до стратегічних (Виконавчий комітет, Наглядова рада) та консультативних органів (Науково-консультативна рада, Науково-дослідний центр, група лікарень).

**Університет Сорбонна (Universite Sorbonne).** Президент Університету Сорбонни обирається абсолютною більшістю членів Адміністративної ради університету на чотирирічний термін. Жан Шамбаз був обраний президентом університету Сорбонна 11 грудня 2017 р. Радою університету (Universite Sorbonne, 2019).

Врядування університету забезпечується президентом і центральними радами. Ці ради

складаються з двох різних органів: Ради директорів (CA) та Академічної ради (CAC), яка об'єднує два комітети: дослідницьку комісію та комісію з питань освіти та студентського життя.

Центральні ради складаються з обраних представників академічного персоналу, адміністративного персоналу, студентів та зовнішніх учасників. Ці члени обираються кожні два роки (студенти) та кожні чотири роки (інших представники) (Universite Sorbonne, 2019).

*Рада директорів* обирає президента університету на чотири роки. Вона також затверджує контракт університету з урядом, річний звіт, звіт про соціальний аудит, а також голосування по бюджету, тобто прерогативи Ради є численними і визначальними щодо врядування університетом. Рада директорів скликається принаймні чотири рази на рік (Universite Sorbonne, 2019).

*Академічна рада* є дорадчим органом, що складається з двох комітетів (Комітету з питань освіти та студентського життя та Комітету з досліджень). Її сфера діяльності охоплює орієнтацію дослідницької та освітньої політики, контракт на фінансування університету з урядом, визначення посад академічного персоналу та дослідників, а також питання, пов'язані з студентським життям. Академічна рада також має дисциплінарний відділ (Universite Sorbonne, 2019).

*Комітет з питань освіти та студентського життя*, що входить до складу Академічної ради, проводить консультації з питань освітньої політики та розподіляє ресурси на освіту, як це визначено Радою директорів, а також розглядає питання, пов'язані з навчанням та умовами студентського життя.

*Комітет з досліджень* проводить консультації щодо орієнтації дослідницької політики та розподіляє дослідницькі ресурси, як це визначено Радою директорів.

Академічний персонал входить до усіх рад та комітетів у кількості від 8–10 представників. Основними функціями академічного персоналу є участь у обговоренні певних питань, надання експертної оцінки ситуації та узгодження, прийняття рішень як стратегічного так і консультативного характеру.

**Висновки.** Модель врядування вищої освіти Франції є дуальною (асиметричною). У дуальній асиметричній структурі один з органів врядування може розглядатися як головний орган, що приймає рішення, а інший орган має більш обмежені повноваження. В університетах Франції існують також органи консультативного характеру, як правило, Наукова рада і Рада з академічних і студентських питань. До всіх органів врядування університетів Франції входить академічний персонал, кількість яких налічується від 8 до 13 осіб, в залежності від Ради, до якої вони входять. Основними функціями академічного персоналу є прийняття рішень на рівні керівних органів університету, участь у обговореннях фінансових, стратегічних питань, прийняття

рішень щодо діяльності студентських об'єднань, студентського життя, обговорення питань і прийняття рішень щодо дослідження, викладання. Діяльність академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів Франції носить також консультативний та рекомендаційний характер; академічний персонал може бути залучений як зовнішній експерт до інших університетів.

Перспективи подальших досліджень полягають у

вивченні досвіду університетів Франції в залученні академічного персоналу до ефективного врядування, розроблення рекомендацій щодо імплементації успішного досвіду у вітчизняну систему вищої освіти України. Також подальшого дослідження потребує порівняльний аналіз участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університетів Франції з іншими країнами Європейського простору вищої освіти та Україною.

### Література

- Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / О. П. Воробйова та ін. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 192 с.
- Калашнікова С. А., Жданова К. О. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції. *Вища освіта України*. 2013. № 3 (дод. 2). С. 69–74.
- Соколова І. Управління вищою освітою у зарубіжних країнах. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2014. № 3–4. С. 98–105.
- Франція у європейському просторі вищої освіти. Укладачі: Г. Г. Крючков, В. Б. Бурбело. Київ: Київський університет, 2005. 169 с.
- Хміль О. Особливості системи вищої освіти Франції. *Молодь і ринок*. 2010. № 9 (68). С. 95–99.
- Чмутова І., Андрійченко Ж. Аналіз світових моделей управління вищою освітою в контексті забезпечення автономії ВНЗ. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2017. № 4 (113). С. 14–23.
- Boffo S., Dubois P., Moscati R. Changes in University Governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*. 2008. Vol. 14. № 1. P. 13–26.
- Budapest – Vienna Declaration, 2010. URL: <http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html> (дата звернення: 1.04.2019).
- Dobbins M., Knill C. Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance. *Policy and Society*. 2017. Vol. 36. № 1. P. 67–88.
- Institute Curie. URL: <https://institut-curie.org/page/our-governance> (дата звернення: 2.04.2019).
- Institute Louis Bachelier. URL: <https://www.institutlouisbachelier.org/> (дата звернення: 1.04.2019).
- Ministerial conference Bergen Communiqué. URL: <http://www.ehea.info/cid101762/ministerial-conference-bergen-2005.html> (дата звернення: 25.03.2019).
- Ministerial conference Berlin Communiqué. URL: <http://www.ehea.info/cid100938/ministerial-conference-berlin-2003.html> (дата звернення: 25.03.2019).
- Ministerial conference Bucharest Communiqué. URL: <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html> (дата звернення: 25.03.2019).
- Ministerial conference Prague Communiqué. URL: <http://www.ehea.info/cid100256/ministerial-conference-prague-2001.html> (дата звернення: 25.03.2019).
- Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2018. URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communiqué/EHEAParis2018-Communiqué-final.pdf> (дата звернення: 25.03.2019).
- University Autonomy in Europe, 2017. URL: <https://eua.eu/resources/publications.html> (дата звернення: 20.03.2019).
- Universite Paris-Dauphine. URL: <https://www.dauphine.psl.eu/fr/universite/gouvernance-et-organisation.html> (дата звернення: 23.03.2019).
- Universite Sorbonne. URL: <http://www.sorbonne-universite.fr/universite/gouvernance-de-luniversite> (дата звернення: 19.03.2019).
- Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2015. URL: [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf) (дата звернення: 1.04.2019).

### References

- Vorobjova, O. P., Ghorec'jka, T. O., Dem'janenko, N. M., Kalashnikova, S. A., Kovalenko, O. M., Lughovyj, V. I., ... Tkachenko, V. P. (2015). *Avtonomija ta v'ryaduvannja u vyshhij osviti [Autonomy and Governance in Higher Education]*. Kyiv, Ukraine: Instytut vyshhoji osvity NAPN Ukrajinu (ukr).
- Kalashnikova, S. A., Zhdanova, K. O. (2013). *V'ryaduvannja u vyshhij osviti: sutnistj, vymiry, tendenciji [Governance in higher education: essence, dimensions, trends]*. *Vyshha osvita Ukrajinu*, 3 (2), 69–74 (ukr).

- Sokolova, I. (2014). Upravlinnya vishoyu osvitoyu u zarubizhnih krayinah [Higher education governance in foreign countries]. *Nepererвна професійна освіта: теорія і практика*, 3–4, 98–105 (ukr).
- Kriuchkov, G. G., & Burbelo, V. B. (Eds.) (2005). *Francia y evropeiskomu prostori vyshoi osvitu [France in the European Higher Education Area]*. Kyiv, Ukraine: Kyivskiy universytet (ukr).
- Hmil, O. (2010). Osoblivosti sistemi vishoyi osviti Franciyi [Features of the higher education system of France]. *Molod i rinok*, 9 (68), 95–99 (ukr).
- Chmytova, I., Andriychenko, Zh. (2017). Analiz svitovykh modeley upravlinnia vyshchoyu osvitoyu v konteksti zabespechennia avtonomiji VNZ [Analysis of world models of higher education governance in the context of ensuring autonomy of higher education institutions]. *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu tehnologij ta dizajnu*, 4 (113), 14–23 (ukr).
- Boffo, S., Dubois, P., Moscati, R. (2008). Changes in University Governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*, 14 (1), 13–26 (eng).
- Budapest – Vienna Declaration* (2010). Retrieved from <http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html> (eng).
- Dobbins, M., Knill, C. (2017). Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance. *Policy and Society*, 36 (1), 67–88 (eng). *Institute Curie*. Retrieved from <https://institut-curie.org/page/our-governance> (eng).
- Institute Louis Bachelier*. Retrieved from <https://www.institutlouisbachelier.org/> (eng).
- Ministerial conference Bergen Communiqué* (2005). Retrieved from <http://www.ehea.info/cid101762/ministerial-conference-bergen-2005.html> (eng).
- Ministerial conference Berlin Communiqué* (2003). Retrieved from <http://www.ehea.info/cid100938/ministerial-conference-berlin-2003.html> (eng).
- Ministerial conference Bucharest Communiqué* (2012). Retrieved from <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html> (eng).
- Ministerial conference Prague Communiqué* (2001). Retrieved from <http://www.ehea.info/cid100256/ministerial-conference-prague-2001.html> (eng).
- Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference* (2018). Retrieved from <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communiqué/EHEAParis2018-Communiqué-final.pdf> (eng).
- University Autonomy in Europe* (2017). Retrieved from <https://eua.eu/resources/publications.html> (eng).
- Universite Paris-Dauphine*. Retrieved from <https://www.dauphine.psl.eu/fr/universite/gouvernance-et-organisation.html> (eng).
- Universite Sorbonne*. Retrieved from <http://www.sorbonne-universite.fr/universite/gouvernance-de-luniversite> (eng).
- Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference* (2015). Retrieved from [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf) (eng).

### УЧАСТИЕ АКАДЕМИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В УНИВЕРСИТЕТАХ: ОПЫТ ФРАНЦИИ

Паламарчук Ольга, кандидат педагогических наук,  
старший научный сотрудник отдела лидерства и институционального развития высшего образования,  
Институт высшего образования НАПН Украины,  
ул. Бастионная, 9, 01014 Киев, Украина, O.Palamarchuk@ihed.org.ua

Данная статья посвящена анализу участия академического персонала в эффективном управлении университетов Франции. Проанализированы модели управления университетов Франции. Обнаружено, что во Франции существует дуальная (асимметричная) модель управления. Установлено, что в «асимметричной» дуальной структуре один из органов управления может рассматриваться как главный орган, принимающий решение, а другой орган имеет более ограниченные полномочия. В статье проанализирована система управления и участие академического персонала в таких высших учебных заведениях как Университет Париж-Дофин, Институт Луи-Башелье, Институт Кюри, Университет Сорбонна. Выявлено, что в целом основными органами управления университета есть три центральные органы: Совет директоров, Научный совет и Совет академической и студенческой жизни. Установлено, что ко всем органам управления университетов Франции входит академический персонал, количество которых насчитывается от 8 до 13 человек, в зависимости от Совета, в который они входят. Проанализировано, что основными функциями академического персонала является принятие решений на уровне руководящих органов университета, участие в обсуждениях финансовых, стратегических вопросов, принятие решений по деятельности студенческих объединений, студенческой жизни,

вопросов исследования, преподавания. Выявлено, что деятельность академического персонала в эффективное управление университетов Франции носит консультативный и рекомендательный характер. Отмечено, что академический персонал может быть привлечен как внешний эксперт в другие университеты.

**Ключевые слова:** академический персонал; высшее образование Франции; управление; Институт Кюри; Институт Луи-Башелье; Университет Париж-Дофин; Университет Сорбонна.

### THE ROLE OF ACADEMIC STAFF IN THE EFFECTIVE GOVERNANCE IN THE UNIVERSITIES: EXPERIENCE OF FRANCE

Palamarchuk Olga, PhD (Pedagogy),  
Senior Researcher of Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine,  
9 Bastionna Str., 01014 Kyiv, Ukraine, O.Palamarchuk@ihed.org.ua

*This article is devoted to the analysis of the role of academic staff in the effective governance of the universities in France. Models of governance of the universities of France are analyzed. It is found that in France there is a dual (asymmetric) model of governance. It has been established that in an «asymmetric» dual structure, one of the governing bodies can be considered as the main decision-making body and the other body has more limited powers. The article analyzes the system of governance and the role of academic staff in such institutions of higher education as the University of Paris-Dofin, the Louis-Bachelier Institute, the Curie Institute, the University of Sorbonne. It is revealed that in general, the main governing bodies of the university are three central authorities: the Board of Directors, the Scientific Council and the Academic and Student Life Council. It has been established that all the governing bodies of universities in France include academic staff with a total of 8 to 13 people, depending on the Council to which they belong. It is analyzed that the main functions of academic staff are decision-making at the level of the governing bodies of the University, participation in discussions on financial, strategic issues, decision-making on student associations, student life, research questions, and teaching. It has been found that the activity of academic staff in the effective governance of the universities in France is advisory. It is noted that academic staff can be involved as an external expert in the decision-making process in other universities.*

**Key words:** academic staff; higher education in France; governance of the universities of France; effective governance; Curie Institute; Louie-Bachelier Institute; Paris-Dofin University; University of Sorbonne.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2019

Прийнято до друку 25.04.2019