ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2011

АВТОНОМІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ЄВРОПИ II

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Томас Естерманн, Тері Ноккала і Моніка Стайнел

АЄУ
Асоціація Європейських Університетів

Генеральна Дирекція з питань освіти і культури
Програма навчання протягом життя

Переклад цієї публікації з англійської мови співфінансовано Європейським Союзом за програмою TEMPUS

Підтримка Європейською Комісією видання цієї публікації не включає її змісту, який відображає виключно погляди авторів, та Комісія не може бути відповідальною за будь-яке використання інформації, що ця публікація містить.

Авторське право © Асоціація Європейських Університетів 2011

Усі права захищені. Інформація може вільно використовуватися і копіюватися у некомерційних цілях за умови зазначення джерела (© Асоціація Європейських Університетів).

З метою отримання додаткової інформації пишіть на електронну адресу publications@eua.be або:

Асоціація Європейських Університетів
Авеню de l'Yser 24
1040 Брюссель, Бельгія
Тел.: +32-2 230 55 44
Факс: +32-2 230 57 51

Безкоштовна електронна версія звіту доступна на сайті www.eua.be

ISBN: 9789078997306

ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2011

АВТОНОМІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ЄВРОПИ II

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Томас Естерманн, Тері Ноккала і Моніка Стайнел

АЄУ Асоціація Європейських Університетів
Асоціація ректорів академічних шкіл Польщі АРАШП
АРН Асоціація ректорів Німеччини
Danske Universiteter Університети Данії
УНІВЕРСИТЕТ ЮВЯСКЮЛЯ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА....8

ПОДЯКА....9

ВСТУП....10

1. ПРОЕКТ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ АВТОНОМІЇ....14
1.1 Цілі та завдання проекту....14
1.2 Методологія....14
Від підготовчого етапу дослідження до системи показників автономії....14
Система показників....16
Система зважування....17
1.3 Виклики та труднощі....19
Збір даних....19
Вибір, оцінка та зважування індикаторів автономії....19
Ранжування та рейтинг....20
Оцінка ступеня підзвітності....20

2. СТАН УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ У 2010 РОЦІ....21
2.1 Організаційна автономія....21
Вище керівництво....22
Внутрішні академічні структури....24
Створення суб'єктів господарської діяльності....25
Керівні органи....25
Останні досягнення....29
2.2 Фінансова автономія....30
Розподіл державного фінансування....30
Утримання надлишкових коштів з державного фінансування....32
Грошові позики....32
Право власності на землю та будівлі....33
Студентські грошові внески....34
Останні досягнення....37
2.3 Кадрова автономія....39
Набір персоналу....39
Заробітні плати персоналу....41
Звільнення персоналу....42
Просування по службі....43
Останні досягнення....44
2.4 Академічна автономія....45
Загальна кількість студентів....45
Механізми вступу....45
Впровадження та припинення програм з отримання освітнього ступеня....48
Мова викладання....50
Механізми та гаранти забезпечення якості....50
Розробка змісту навчальних курсів....52
Останні досягнення....53

3. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ АВТОНОМІЇ 2010.....54
3.1 Організаційна автономія.....54
3.2 Фінансова автономія.....57
3.3 Кадрова автономія.....60
3.4 Академічна автономія.....63

4. СПРИЙНЯТТЯ І ВИКЛИКИ.....66
Виклики, пов'язані з реалізацією реформи.....66
Відмінності між формальним і фактичним рівнем автономії.....66
Фінансові питання.....66
Вимоги до звітності.....67
Загальний рівень автономії.....67

5. ТЕНДЕНЦІЇ.....68

ДОДАТКИ.....71
Додаток 1 – Співавтори дослідження.....71
Додаток 2 – Список членів керівного комітету, експертів і співробітників АЄУ.....72
Додаток 3 – Перелік показників і обмежень.....73
Додаток 4 – Коефіцієнти зважування показників.....78
Додаток 5 – Незважувані показники за напрямами автономії.....79

ПОСИЛАННЯ.....81

ТАБЛИЦІ ТА СХЕМИ

Таблиця 1 – Досліджені системи вищої освіти та відповідні абревіатури....15
Таблиця 2 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – значення віднімання....16
Таблиця 3 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – розрахунок показників....16
Таблиця 4 – Здатність утримувати надлишкові кошти – розрахунок показника....17
Таблиця 5 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – розрахунок «показника важливості»....18
Таблиця 6 – Академічна автономія – «показники важливості» та коефіцієнти зважування....18
Таблиця 7 – Академічна автономія – незважені і зважені показники....18
Таблиця 8 – Кваліфікаційні вимоги до виконавчого керівника....23
Таблиця 9 – Встановлення плати за навчання....36
Таблиця 10 – Обмеження щодо набору вищого професорсько-викладацького персоналу....40
Таблиця 11 – Обмеження щодо просування по службі вищого професорсько-викладацького персоналу....44
Таблиця 12 – Показники організаційної автономії....54
Таблиця 13 – Показники фінансової автономії....57
Таблиця 14 – Показники кадрової автономії....60
Таблиця 15 – Показники академічної автономії....63

Схема 1 – Розробка проекту системи показників автономії....15
Схема 2 – Критерії обрання виконавчого керівника....22
Схема 3 – Термін повноважень виконавчого керівника....24
Схема 4 – Здатність приймати рішення щодо внутрішніх академічних структур....25
Схема 5 – Можливість створювати суб'єкти господарської діяльності....25
Схема 6 – Введення зовнішніх членів до складу керівних органів....29
Схема 7 – Форми державного фінансування....31
Схема 8 – Можливість утримувати надлишкові кошти....32
Схема 9 – Можливість позичати гроші....33
Схема 10 – Можливість продавати об'єкти нерухомості, що є власністю університетів....33
Схема 11 – Плата за навчання для студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат)....35
Схема 12 – Здатність просувати по службі вищий професорсько-викладацький персонал....43
Схема 13 – Загальна кількість студентів....46
Схема 14 – Критерії відбору для освітнього рівня «Бакалавр»....47
Схема 15 – Впровадження академічних програм освітнього рівня «Бакалавр»....49
Схема 16 – Здатність розробляти зміст навчальних курсів....53

ПРИКЛАДИ ТА КАРТИ

Приклад 1 – Управління у вищих навчальних закладах Великої Британії....26
Приклад 2 – Органи управління з великою кількістю членів (Іспанія, Швейцарія й Італія)....26
Приклад 3 – Управління у вищих навчальних закладах Нідерландів....27
Приклад 4 – Управління у приватних університетах Туреччини....29
Приклад 5 – Юридична та фактична можливість права власності на університетські будівлі (Данія, Австрія та Франція)....34
Приклад 6 – Досвід набору вищого професорсько-викладацького персоналу (Чехія, Фінляндія, Швеція, Франція й Італія)....40
Приклад 7 – Зарплати у Великій Британії....42
Приклад 8 – Кількість студентів у Туреччині....46
Приклад 9 – Вступ студентів у Нідерландах....47
Приклад 10 – Приклади механізмів вступу (Греція, Швеція й Естонія)....47

Карта 1 – Структура керівних органів і введення зовнішніх членів....28
Карта 2 – Плата за навчання для студентів бакалаврату з країн-не членів ЄС....37
Карта 3 – Здатність обирати механізми забезпечення якості....51
Карта 4 – Здатність обирати гарантів забезпечення якості....52

ПЕРЕДМОВА

Зацікавлені у вищій освіті сторони в цілому погоджуються зі значними перевагами і важливістю університетської автономії. У своїх численних деклараціях Асоціація Європейських Університетів (АЄУ) неодноразово підтверджувала вирішальну роль інституційної автономії для вищих навчальних закладів і суспільства в цілому. У той час як автономія не є самоціллю, вона є ключовою передумовою успіху університетів Європи. Після попереднього дослідження «Автономія університетів Європи I» у 2009 році, звіт з цього проекту є ще однією віхою розробки програми АЄУ на цю важливу тему.

Дослідження дає більш детальну картину (порівняно з попереднім звітом) поточного стану інституційної автономії в країнах-членах Асоціації Європейських Університетів. Система показників автономії пропонує інструмент для порівняння програм національної вищої освіти на предмет автономії і дозволяє встановити співвідношення між автономією й іншими поняттями, такими як продуктивність, фінансування, якість, доступність і співвідношення кількості випускників до кількості вступників. Незважаючи на те, що існує багато різних моделей, в системі показників автономії здійснено спробу визначити основні принципи й умови, важливі для вищих навчальних закладів, якщо вони хочуть оптимально виконати свої місії і завдання. Системи показників, які базуються на чотирьох різних елементах автономії, мають на меті забезпечити суб'єктивний погляд на проблему з інституційної точки зору. Вони спрямовані на сприяння дискусії і заохочують політиків національного рівня вжити заходів, щоб поліпшити умови для університетів шляхом майбутніх реформ з управління.

Зрозуміло, що автономія не означає відсутність правил. Держава повинна забезпечувати належну основу, в межах якої університети можуть виконувати свою місію найкращим чином. У проекті було здійснено спробу порівняти різні рамкові умови, приділяючи особливу увагу напрямам організаційної, фінансової, академічної та кадрової автономії.

Вимірювання, підрахунок і зважування різних аспектів автономії є складним і часто суперечливим завданням. З цієї причини зрозумілість представлення використаної методології має першорядне значення. Чітке розуміння методології також необхідне для інтерпретації даних й аналізу показників.

У звіті зазначається, що, хоча інституційна свобода європейських університетів в цілому виросла, деякі системи, як і раніше, надають своїм університетам вкрай мало автономії і тим самим обмежують їхню ефективність. Це дослідження й інші нещодавні роботи АЄУ також показують, що реформи в сфері автономії необхідно супроводжувати заходами з розвитку інституційного потенціалу та кадрових ресурсів.

АЄУ зі свого боку буде продовжувати стежити за ходом реформ управління, що набувають першочергової важливості для університетів. У 2012 році додаткова інформація та дані також будуть доступні на онлайн-платформі веб-сайту АЄУ.

На завершення, я хотів би подякувати всім партнерам цього проекту, генеральним секретарям, асоціаціям національних ректорів Європи та їхнім компетентним співробітникам, які внесли значний вклад у цей проект.

Професор Жан-Марк Репп
Президент АЄУ

ПОДЯКА

Моніторинг, порівняння, вимірювання й оцінка різних елементів інституційної автономії в 28 європейських системах вищої освіти – досить амбітне починання, успіху в якому можна досягнути лише за умови активної підтримки багатьох людей і організацій.

АЄУ глибоко вдячна за активну підтримку своїх колективних членів. Вклад, досвід і відданість справі генеральних секретарів асоціацій національних ректорів і їхніх досвідчених співробітників сприяли успіху проекту.

Правління та члени Ради АЄУ професійно керували проектом і вживали усіх необхідних заходів, щоб різноманіття систем вищої освіти було відображено у дослідженні.

Ми також хотіли б подякувати всім партнерам проекту, членам керівного комітету й експертам за час і кваліфіковану допомогу, вкладені у проект «Система показників автономії». Різноманіття їхніх поглядів і досвіду виявилось безцінним у вирішенні серйозних проблем, що виникли у ході реалізації проекту. Їхній ентузіазм, відданість і критичний погляд на методологію й аналіз були вирішальними факторами успіху з самого початку.

Ми особливо вдячні Говарду Ньюбі, голові керівного комітету проекту, за його постійну відданість справі. Його здатність гармонійно синтезувати всі думки та пропозиції мала неоціненну важливість для успіху проекту.

Виносимо подяку Тері Ноккалі, співавторові звіту, яка також проводила інтерв'ю і зробила внесок в аналіз даних.

Ми хотіли б також подякувати колегам в секретаріаті АЄУ за надану допомогу: Ульріке Райманн і Ендрю Міллеру, за їхню постійну підтримку в успішному розповсюдженні результатів, й Інорі Беннетот Прюво, за внесок у проект у різний спосіб, зокрема, у розробку механізмів оцінки та зважування.

Моніка Стайнел, співавтор звіту, заслуговує особливого визнання за внесок у кожен аспект проекту. Її цілеспрямована робота з аналізу даних і їх перевірки, а також щоденне управління мали вирішальне значення для успіху проекту.

На завершення, АЄУ хотіла би відзначити фінансову підтримку Європейської комісії Генеральної дирекції з питань освіти та культури, яка співфінансувала цей проект у рамках Програми навчання протягом життя.

Томас Естерманн
Голова відділу, АЄУ

ВСТУП

Управління університетом і відносини між державою та вищими навчальними закладами – це питання, які активно обговорюються в останні роки, оскільки їх вважають важливими передумовами для модернізації університетів Європи. АЄУ здійснює моніторинг й аналіз розвитку та впливу автономії і відповідних реформ в межах широкого спектру досліджень за допомогою дебатів між зацікавленими сторонами, конференцій і Програми інституційної оцінки. Важливість автономії для університетів-членів АЄУ знаходить своє відображення у висновках звіту «Тенденції АЄУ 2010», згідно з якими 43% респондентів-представників університетів вважають реформу, спрямовану на досягнення автономії, одним з найважливіших інституційних досягнень останнього десятиліття (Sursock & Smidt 2010: 18). Дійсно, різні дослідження продемонстрували позитивний вплив інституційної автономії (Aghion et al. 2008: 5; Reichert & Tauch 2005:7; Estermann & Bennetot Pruvot 2011).

Починаючи з дослідження «Автономія університетів Європи I» (Estermann & Nokkala 2009), АЄУ почала надавати дані про інституційну автономію з метою дати можливість університетським спеціалістам-практикам і керівним органам більш ефективно порівнювати системи по всій Європі. Система показників автономії є ще одним кроком у цьому процесі завдяки наданому опису поточного стану справ щодо університетської автономії та ранжуванню і рейтингу систем вищої освіти відповідно до їхнього ступеня автономії. З розвитком методології, що вимірює й оцінює різні рівні інституційної автономії в системах вищої освіти Європи, цей проект є новим етапом розгляду проблеми. Він спрямований на залучення всіх зацікавлених сторін у більш поглиблене обговорення автономії, сприяючи тим самим покращенню систем вищої освіти. Він розглядає автономію з інституційної точки зору й на всіх етапах залучає до дослідження університетський сектор, головним чином представлений асоціаціями національних ректорів Європи.

Стратегічні позиції АЄУ

З самого початку автономія відіграє важливу роль у стратегічних позиціях і деклараціях АЄУ. Першим принципом **Саламанкської декларації**, підписаної під час Конвенції, що ознаменувала створення АЄУ у 2001 році, є поєднання «автономії і підзвітності». У декларації зазначено, що:

> *«Європейські вищі навчальні заклади прийняли виклик функціонування в конкурентному середовищі всередині країни, в Європі й у світі, але для цього вони потребують необхідної організаційної свободи, не дуже жорстких допоміжних рамкових програм і достатнього фінансування; в іншому випадку вищі навчальні заклади будуть поставлені у невигідне становище відносно потенційних партнерів і конкурентів. Динаміка, необхідна для завершення формування Європейського простору вищої освіти, не буде реалізована або призведе до нечесної конкуренції, якщо збережеться надмірне регулювання та суворий адміністративний і фінансовий контроль вищої освіти в багатьох країнах».*

Необхідність вищого ступеня автономії також зазначена у **Гразькій декларації** (2003), в якій говориться, що:

> *«Уряди повинні розширити повноваження установ і зміцнити необхідну їм автономію, забезпечуючи стабільне правове та фінансове середовище. Університети беруть на себе відповідальність за звітність і реалізацію реформи у тісній співпраці зі студентами та зацікавленими сторонами, підвищуючи якість діяльності установи та стратегічний управлінський потенціал».*

Лісабонська декларація АЄУ (2007) встановлює чотири основні виміри автономії:

1. академічна автономія (прийняття рішень щодо освітніх ступенів, навчальних програм і методів викладання, щодо галузей, масштабів, цілей і методів дослідження);

2. фінансова автономія (отримання та розподіл фінансування, прийняття рішень щодо плати за навчання, утримання надлишкових коштів);

3. організаційна автономія (визначення академічних структур і складання статутів університетів, укладання контрактів, обрання

органів й осіб, відповідальних за прийняття рішень);

4. кадрова автономія (відповідальність за прийняття на роботу, заробітну плату та просування по службі).

У **Празькій декларації** АЄУ (2009) представлено 10 факторів успіху для європейських університетів в наступному десятилітті, серед яких виокремлено й автономію навчального закладу:

> *«Університети повинні зміцнити автономію, щоб краще служити суспільству та, зокрема, щоб забезпечити сприятливі нормативні рамки, що дозволяють керівництву університетів ефективно проектувати внутрішні структури, обирати та навчати персонал, формувати академічні програми та використовувати фінансові ресурси відповідно до своєї особливої інституційної місії та профілю.*

Європейська комісія і значна кількість європейських урядів також визнали необхідність університетської автономії. У комюніке «Модернізація порядку денного для університетів: освіта, наукові дослідження й інновації» (травень 2006 р.), Європейська комісія відзначає як пріоритет створення нових рамок для університетів, що характеризуються підвищеним рівнем автономії та підзвітності. Рада Європейського Союзу (2007) підтверджує цей підхід і встановлює прямий взаємозв'язок між автономією та здатністю університетів відповідати очікуванням суспільства.

У цих рамках університетська автономія має не лише вирішальне значення для створення Європейського простору вищої освіти (ЄПВО), вона також є визначальним фактором фінального етапу створення Європейського дослідницького простору (ЄДП), як зазначається у «Зеленій книзі» Європейської комісії «Європейський дослідницький простір: нові перспективи» (квітень 2007 р.). Висловлюючи свою думку щодо «Зеленої книги» Європейської комісії, АЄУ ще раз підтвердила принципи університетської автономії.

У програмній ініціативі ЄС «Інноваційний союз» в рамках Європейської стратегії розумного, стійкого і всеосяжного зростання до 2020 р. (2010) йдеться про необхідність для європейських університетів звільнитися від надмірного регулювання та мікроменеджменту в обмін на повну підзвітність. В положенні АЄУ про «Інноваційний союз» йдеться про те, що прогрес у питанні університетської автономії буде важливим компонентом у реалізації амбіцій Інноваційного союзу.

Робота АЄУ над автономією

У своїх звітах АЄУ підтримала ці положення. У звітах про сучасні *тенденції* «Фінансово стійкі університети: На шляху до повного обліку витрат в європейських університетах», «Фінансово стійкі університети II: Диверсифікація джерел надходжень європейських університетів» та «Інституційна різноманітність систем вищої освіти у Європі» аналізується важливість автономії з різних точок зору та подаються емпіричні докази декларацій і стратегічних позицій АЄУ.

Так, у звітах АЄУ про сучасні тенденції зазначено, що автономія сприяє поліпшенню стандартів якості. У дослідженні «Тенденції IV» говориться, що «існує пряме свідчення того, що успіх у покращенні якості в навчальних закладах безпосередньо пов'язаний зі ступенем інституційної автономії» (Reichert & Tauch 2005: 7). Цей взаємозв'язок був нещодавно підтверджений у дослідженні АЄУ «Тенденції 2010» (Sursock & Smidt 2010).

У дослідженні «Фінансово стійкі університети II: Диверсифікація джерел надходжень європейських університетів» було виявлено, що здатність університету отримувати додатковий дохід співвідноситься зі ступенем інституційної автономії, передбаченої регулюючими рамками, в межах яких працює навчальний заклад. Цей зв'язок був встановлений для всіх вимірів автономії, у тому числі організаційної, фінансової, кадрової й академічної автономії. Дані засвідчили, що фінансова автономія найбільш тісно корелює зі здатністю університетів залучати кошти з додаткових джерел фінансування. Виявилося, що кадрова автономія та, зокрема, свобода у прийнятті рішень щодо набору працівників і встановлення рівня заробітної плати для професорсько-викладацького складу й адміністративного персоналу прямо пов'язана зі ступенем диверсифікації надходжень (Estermann & Bennetot Pruvot 2011). Нарешті, знижуючи ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного спонсора, диверсифікована структура надходжень, у свою чергу, сприяє подальшому зміцненню інституційної автономії.

Щоб дати можливість спеціалістам-практикам і керівним органам ефективно порівнювати системи по всій Європі, АЄУ в 2007 році почала збирати значний набір даних про університетську автономію й опублікувала ці результати у звіті 2009 року «Автономія університетів у Європі I». У цьому дослідженні порівнюються 34 європейські країни й аналізуються більше 30 різних індикаторів у чотирьох ключових формах автономії. До них відносять організаційну автономію (у тому числі академічні й адміністративні структури, керівництво та управління), академічну автономію (у тому числі навчальні дисципліни, кількість студентів, відбір студентів, структура та зміст освітніх ступенів), фінансову автономію (у тому числі здатність залучати кошти, мати право власності на будівлі та брати позики) та кадрову автономію (у тому числі здатність самостійно наймати на роботу, просувати по службі і підвищувати кваліфікацію науково-педагогічного й іншого персоналу).

Це дослідження засвідчило, що правила й умови, за якими працюють європейські університети, характеризуються високим ступенем різноманітності. Ця різноманітність відображає численні підходи до пошуку балансу між автономією та підзвітністю у відповідь на вимоги суспільства та зміни в усвідомленні суспільної відповідальності за вищу освіту. Хоча дослідження й підтвердило існування загальної тенденції до підвищення рівня автономії університетів по всій Європі, воно також продемонструвало, що велика кількість країн і досі не змогла надати своїм університетам достатню автономію. Іноді траплялося й так, що рівень раніше наданої автономії знижувався. У низці прикладів вищий ступінь підзвітності призводив до відчутного зниження рівня університетської автономії. Крім того, нерідко існувала невідповідність між формальною автономією та реальною здатністю університету діяти незалежно.

АЄУ також проводить моніторинг динаміки та наслідків економічної кризи, її впливу на системи вищої освіти в Європі, з моменту початку кризи у 2008 році. У дослідження включено аналіз того, як криза вплинула на характер державного фінансування, і як такі зміни впливають на університети на інституційному рівні. Виявилось, що державне фінансування не лише зменшується, а й змінюються його характер і форма, в яких воно надається університетам. Державне фінансування все більше надається за умови його розподілу або із більш жорсткими вимогами до звітності. Завдяки цьому органи державної влади отримують більший контроль над університетами, що значно зменшує можливості університетів вільно розпоряджатися власними коштами, і, як наслідок, обмежує їхню автономію.
Такі тенденції викликають занепокоєння, оскільки вони можуть перешкодити університетам успішно подолати кризу. Дослідження АЄУ щодо впливу кризи засвідчило, що здатність університетів ефективно реагувати на економічну ситуацію також залежить від рівня їхньої інституційної й особливо фінансової автономії («Вплив економічної кризи на європейські університети», АЄУ 2011). У цьому сенсі автономія розглядається як одна з передумов, що дозволяють навчальним закладам стратегічно розподіляти власні кошти і захистити ті напрямки діяльності, які мають вирішальне значення для виконання їхніх інституційних місій.

Інші розробки та дослідження

В інших численних дослідженнях було здійснено спроби розробити концептуальну основу інституційної автономії (Anderson & Johnson, 1998; Ashby & Anderson 1966; Berdahl 1990; Verhoerst et al. 2004). У нещодавніх дослідженнях, присвячених проблемі автономії, розглядалися відносини між вищим навчальним закладом і державою (наприклад, Dill 2001; Ordorika 2003), або між вищим навчальним закладом і регулятивним органом, в тому числі таким, що здійснює фінансування (Kohtamäki 2009), академічна свобода дій (Karran 2009; Romo de la Rosa 2007), зміни в системі підзвітності (Salmi 2007), а також конкретні політичні й історичні умови, що впливають на автономію (Felt & Glanz 2002; Huisman 2007; Ordorika 2003).

Автономія часто розглядається в рамках більш глобальних досліджень на тему керівництва й управління вищою освітою. Дві нещодавні публікації (de Boer et al. 2010; Jongbloed et al. 2010), виконані на замовлення Європейської комісії, звертають увагу на зв'язок між змінами політики щодо управління вищою освітою та фінансуванням національних систем вищої освіти в 33 європейських країнах. Ці дослідження містять міркування щодо Європейської програми модернізації та її зв'язку з реформами управління.

У висновках дослідження з питань управління йдеться про те, що, в той час як в цілому рівень інституційної автономії зростає, існують значні відмінності між вимірами автономії: організаційна автономія все ще має досить обмежений характер; водночас вважається, що фінансова автономія знаходиться між середнім і високим рівнем. Дослідження також відзначає зв'язок між результатами діяльності університету й інституційною автономією.

Подальші спроби пов'язати управління університетами та результативність їхньої діяльності були зроблені Ф. Агійоном (Aghion) та ін. (2008), наприклад, у праці «Вищі прагнення: порядок денний реформування європейських університетів». У цьому дослідженні проаналізовано зв'язок між рейтингом результативності університетської діяльності, статусом автономії та рівнем державного фінансування.

У нещодавньому дослідженні Світового банку (Fielden 2008) розглядаються структури, процеси та види діяльності, пов'язані з плануванням і управлінням вищими навчальними закладами, при цьому особливу увагу приділено стратегії, фінансуванню й управлінню, а також забезпеченню якості й інституційному управлінню. Дослідження в основному зосереджується на країнах Співдружності, але водночас містить приклади з франкомовних регіонів і країн Латинської Америки.

У звіті на тему «Управління вищою освітою в Європі» (2008), підготованому Європейською інформаційною мережею у галузі освіти «Еврідіка», аналізуються політика, офіційні правила, права й обов'язки в управлінні вищих навчальних закладів. Дослідження дозволяє зробити висновок, що «в основному загальноєвропейською тенденцією є послаблення нормативно-правової бази, в результаті чого в рамках відповідних контекстів академічного самоврядування та системи зовнішньої підзвітності виникла низка національних моделей управління».

1. ПРОЕКТ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ АВТОНОМІЇ

1.1 Цілі та завдання проекту

Проект системи показників автономії надає детальну та точну картину поточного стану інституційної автономії в 26 країнах Європи[1]. У проекті розглядаються законодавчі рамки, в межах яких працюють вищі навчальні заклади. Він містить оновлену інформацію з дослідження 2009 року «Автономія університетів Європи I» (Estermann & Nokkala 2009) і включає нові елементи автономії. Крім того, у проекті більш детально розглянуто деякі аспекти інституційної автономії, зокрема, залучення зовнішніх членів до керівних органів і механізми забезпечення якості.

Система показників автономії покликана служити численним цілям, її метою є, наприклад, порівняльний аналіз систем національної політики та підвищення рівня обізнаності серед університетів. Вона призначена виконувати роль довідкового матеріалу для подальших досліджень і забезпечити порівняльний набір даних, щоб встановити відношення між автономією й іншими поняттями, такими як продуктивність, фінансування, якість, доступність і співвідношення кількості випускників до кількості вступників у системах вищої освіти Європи.

1.2 Методологія

Від підготовчого етапу дослідження до системи показників автономії

Звіт АЄУ «Автономія університетів Європи I» забезпечив важливу основу для проекту «Система показників автономії». Адже цей проект ґрунтується на попередньому дослідженні – із розширеним переліком показників і більш детально розробленими обмеженнями для кожного показника. Окрім здійсненого збору даних, що відображають стан інституційної автономії в 2010 році, в межах проекту було розроблено методику вимірювання різних рівнів автономії в системах вищої освіти Європи шляхом розрахунку показника автономії. Труднощі, пов'язані з кількісним обчисленням рівня автономії, були визначені з початку проекту (див. п. 1.3 «Виклики і труднощі»). Зрештою, є надія, що створення системи показників, яка дозволяє здійснити порівняльний аналіз «результативності автономії» однієї системи по відношенню до іншої, сприятиме жвавій дискусії і призведе до позитивних змін у політиці в цьому напрямку.

Важливим аспектом методології проекту було залучення завдяки колективним членам АЄУ більш широкого університетського співтовариства протягом всього життєвого циклу проекту. Їхній внесок мав надзвичайно важливе значення у підготовці проектної заявки «Система показників автономії». Польські, німецькі та датські асоціації ректорів, які представляють різні системи вищої освіти, приєдналися до консорціуму АЄУ, який реалізував цей проект.

Тим не менше, всі колективні члени АЄУ були залучені у процес. Генеральні секретарі організацій національних університетів і члени Ради АЄУ, зокрема, уважно слідкували за розробкою методології, відстежували прогрес у плані збору й аналізу даних і висловлювали точку зору галузі щодо загального напрямку проекту. Вони також надавали необхідні дані щодо їхніх систем вищої освіти. Рада АЄУ була залучена на всіх етапах і слугувала важливою ланкою забезпечення якості.

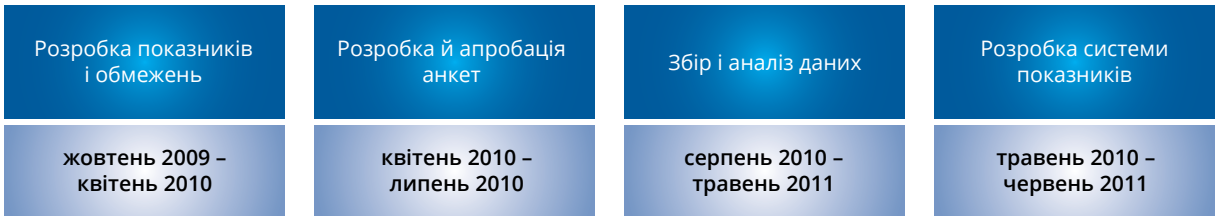
Ще одним важливим етапом стало обрання міжнародної експертної комісії, яка допомогла консорціуму керувати проектом і розробити методологію. Широкий професійний кругозір членів керівного комітету допоміг спрямувати консорціум у відповідному напрямку в межах такого

[1] У межах проекту «Система показників автономії» було досліджено 28 систем вищої освіти в 26 європейських країнах. Через федеративну структуру системи вищої освіти Німеччини, у дослідження було включено три федеральні землі ФРН: Бранденбург (BB), Гессен (HE) і Північний Рейн-Вестфалія (NRW). Таким чином, проектна група загалом опрацювала результати опитування представників 28 систем з 26 країн.

складного проекту. До складу керівного комітету входили виконавчі керівники національних асоціацій ректорів, керівники університетів і спеціалісти-дослідники системи вищої освіти (Додаток 2).

Проект був розроблений у чотири, іноді паралельні, етапи.

Схема 1 – Розробка проекту системи показників автономії



Перший етап був присвячений розробці й уточненню показників автономії та опису елементів, які представляють обмеження з точки зору вищих навчальних закладів. У період з жовтня 2009 р. по квітень 2010 р. Секретаріат АЄУ у тісній співпраці з керівним комітетом і генеральними секретарями асоціацій ректорів встановили перелік показників і обмежень (Додаток 3). На основі цього переліку була розроблена анкета для збору даних з окремих систем вищої освіти. Потім анкету апробували партнери проекту, надавши дані про їхні системи вищої освіти (квітень-липень 2010 р.). Зважаючи на коментарі та набутий досвід, влітку 2010 року були внесені деякі зміни.

Таблиця 1 – Досліджені системи вищої освіти та відповідні абревіатури

Країна/Система	Код країни	Країна/Система	Код країни
Австрія	AT	Латвія	LV
Бранденбург (Німеччина)	BB (DE)	Литва	LT
Кіпр	CY	Люксембург	LU
Чехія	CZ	Нідерланди	NL
Данія	DK	Північний Рейн-Вестфалія (Німеччина)	NRW (DE)
Естонія	EE	Норвегія	NO
Фінляндія	FI	Польща	PL
Франція	FR	Португалія	PT
Греція	GR	Словаччина	SK
Гессен (Німеччина)	HE (DE)	Іспанія	ES
Угорщина	HU	Швеція	SE
Ісландія	IS	Швейцарія	CH
Ірландія	IE	Туреччина	TR
Італія	IT	Велика Британія	UK [2]

У серпні 2010 р. анкета була представлена 26 національним асоціаціям ректорів, що беруть участь у проекті (Таблиця 1). Генеральні секретарі заповнили її самі або передали її іншим фахівцям з тієї ж організації чи іншої установи, яка також співпрацює з проектом. Отримані відповіді стали основою для особистих або телефонних інтерв'ю з усіма респондентами. Це дозволило зібрати більш якісні дані й інформацію, якої не вистачало, та з'ясувати деякі незрозумілі моменти. Записи інтерв'ю були надіслані для перевірки учасникам опитування й після того отримані проектною групою у період з жовтня 2010 р. по січень 2011 р. На початку 2011 р. була проведена фінальна перевірка більше половини досліджуваних систем вищої освіти, які вимагали додаткових пояснень щодо окремих показників автономії.

Паралельно навесні 2010 р. проводилася робота з розробки системи оцінки та зважування. Система оцінки для проекту, яка базується на аналізі того, наскільки обмежувальними вважалися конкретні правила, була розроблена після жвавих дискусій серед членів проектної групи, керівного комітету та статутних органів АЄУ.

[2] Дані описують ситуацію в Англії, якщо не вказано інше.

Система зважування, яка оцінює відносну важливість окремих індикаторів, базується на результатах опитування, проведеного серед органів АЄУ (Ради АЄУ, Генеральних Секретарів і Генеральної Асамблеї) в жовтні 2010 р. на щорічних установчих зборах АЄУ. Відповіді перших двох груп були об'єднані та використані для розробки системи зважування для індикаторів автономії, в той час як показники, надані Генеральною Асамблеєю, використовувалися в якості контрольної групи, щоб забезпечити достовірність результатів дослідження.

Після цього проектна група розробила технічну структуру для систем оцінки та зважування, яка була поєднана з основною анкетою для збору даних. Це дозволило перевести зібрані дані безпосередньо в показники. Були проведені різні етапи порівняння та перевірки для забезпечення порівнянності зібраних даних і показників. Більш детальний опис методик оцінки та зважування поданий нижче.

Система показників

Система оцінки показників автономії ґрунтується на відніманні значень. Для кожного обмеження інституційної автономії було присвоєно значення віднімання, що відображало певний ступінь стримування[3]. Особлива увага приділялася забезпеченню послідовного застосування порівняних значень віднімання до подібних обмежень у різних індикаторах і національних чи регіональних системах.

Наприклад, для індикатора «здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів» значення віднімання були розподілені наступним чином.

Таблиця 2 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – значення віднімання

Обмеження	Значення віднімання
Незалежне рішення університетів	0 балів
Університети приймають рішення щодо кількості студентів-контрактників, зовнішній повноважний орган визначає кількість студентів-бюджетників	2 бали
Переговори між університетом і зовнішнім повноважним органом	2 бали
Рішення приймає виключно зовнішній повноважний орган	5 балів
Вільне зарахування	5 балів

Максимальне або загальне можливе значення віднімання для здатності приймати рішення щодо загальної кількості студентів є найвищим значенням віднімання для індикатора, тобто 5 балів. Оцінка системи розраховується як відсоток від цього показника. Наприклад, якщо рішення щодо загальної кількості студентів приймається шляхом переговорів між університетами та зовнішнім повноважним органом, система оцінює це у 0,4 або 40% – 2 з 5 балів – для цього конкретного індикатора.

Таблиця 3 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – розрахунок показників

Обмеження	Значення віднімання	Показник	Відсоток
Незалежне рішення університетів	0 балів	0/5	0=0%
Університети приймають рішення щодо кількості студентів-контрактників, зовнішній повноважний орган визначає кількість студентів-бюджетників	2 бали	2/5	0,4=40%
Переговори між університетом і зовнішнім повноважним органом	2 бали	2/5	0,4=40%
Рішення приймає виключно зовнішній повноважний орган	5 балів	5/5	1=100%
Вільне зарахування	5 балів	5/5	1=100%

У разі кумулятивних віднімань загальне можливе значення віднімання – це сума значень віднімань усіх можливих обмежень. Це продемонстровано за допомогою використання індикатора «здатність утримувати надлишкові кошти (профіцит)», де значення віднімання стає максимальним, коли університети не здатні утримувати надлишкові кошти. Якщо їх можна утримувати

[3] У тих випадках, коли респонденти обирали «інші обмеження», значення віднімання визначалося окремо на основі пояснення, представленого респондентами.

разом з іншими видами обмежень, то всі значення обмежень, які застосовуються одночасно, підсумовуються. Наступний приклад ілюструє випадок, коли університети можуть утримувати надлишкові кошти до певного відсотка за умови схвалення зовнішнього повноважного органу.

Таблиця 4 – Здатність утримувати надлишкові кошти (профіцит) – розрахунок показника

Обмеження	Значення віднімання	Показник	Відсоток
Надлишкові кошти не можуть утримуватися	10 балів		
Надлишкові кошти можуть утримуватися без обмежень	0 балів		
Надлишкові кошти можуть утримуватися у розмірі не більше максимально встановленого відсотка	2 бали	2/10	0,2=20%
Надлишкові кошти можуть утримуватися, але потрібно схвалення зовнішнього повноважного органу	2 бали	2/10	0,2=20%
Надлишкові кошти можуть утримуватися, але їх розподіл визначається зовнішнім повноважним органом	2 бали		
Надлишкові кошти можуть утримуватися з іншими видами обмежень	2 бали		
Загальний показник		**4/10**	**0,4=40%**

Там, де можлива лише певна комбінація обмежень, загальне можливе значення віднімань є сумою значень віднімань усіх одночасно можливих обмежень. Використовуючи цей підхід, показник розраховується для кожного індикатора. Після того, як показник для індикатора або форми автономії отриманий, він набуває «протилежного значення» в тому сенсі, що показник у 5%, що вказує на високий рівень автономії, стає 95% (тобто 100-5% = 95%).

Система зважування

Зважування показників автономії базується на результатах дослідження у межах щорічної конференції АЄУ й установчих зборів, проведених в університеті Палермо (Італія) в жовтні 2010 року. Під час засідань Генеральних Секретарів і Ради АЄУ представникам європейських національних асоціацій ректорів було запропоновано взяти участь в опитуванні щодо відносної важливості індикаторів автономії. Потрібно було вирішити, чи вважають вони індикатори, включені в анкету з проблеми автономії, «дуже важливими», «досить важливими», «не дуже важливими» чи «неважливими». В опитуванні взяли участь 30 представників з 18 країн.

Два опитування дали дуже схожі результати, демонструючи, що відповідні зацікавлені сторони в цілому згодні з відносною важливістю індикаторів автономії. Аналіз засвідчив, що обговорювані індикатори вважалися важливими як Радою, так і Генеральними Секретарями АЄУ. Майже всі індикатори були оцінені як «дуже важливі» або «досить важливі». В основному неоднозначними були думки щодо плати за навчання, які, безсумнівно, є відображенням різних культур і національних традицій у ставленні до цього питання.

Ці результати були використані для розробки системи зважування індикаторів автономії: на першому етапі відповіді були підраховані для кожного індикатора автономії – наприклад, з 30 опитаних 21 вважає здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів «дуже важливою», 7 «досить важливою», 1 «не дуже важливою» і 1 «неважливою». Бали були розподілені наступним чином: 3 бали за «дуже важливо», 2 бали за «досить важливо», 1 бал за «не дуже важливо» і 0 балів за «неважливо»[4].

Кількість респондентів, які обрали один з чотирьох варіантів відповіді для конкретного індикатора, була помножена на відповідну кількість балів за конкретний варіант відповіді. Це стало основою для так званого загального «показника важливості». Наприклад, у випадку індикатора «здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів», 21 відповідь – «дуже важлива», 7 – «досить важлива», 1 – «не дуже важлива» і 1 – «неважлива» були помножені на 3 («дуже важлива»), 2 («досить важлива»), 1 («не дуже важлива») і 0 («неважлива») відповідно (Таблиця 5).

[4] За відсутності показника індикатора додавався 1 бал, а не 0, щоб уникнути викривлення результатів у напрямку до нижчого, ніж це потрібно, коефіцієнта зважування.

Таблиця 5 – Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів – розрахунок «показника важливості»

Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів	Кількість відповідей	«Показник важливості»
Дуже важлива	21	63
Досить важлива	7	14
Не дуже важлива	1	1
Неважлива	1	0
Загалом	**30**	**78**

Цей розрахунок був проведений для кожного індикатора, і «показники важливості» для всіх індикаторів автономії були підсумовані. На заключному етапі «показник важливості» для кожного окремого індикатора був виражений як відсоток від суми «показників важливості» усіх індикаторів у межах одного виду автономії. Наприклад, шляхом ділення «показника важливості» (78) на загальний «показник важливості» академічної автономії (543), індикатор «здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів» отримав коефіцієнт зважування 14%.

Таблиця 6 – Академічна автономія – «показники важливості» та коефіцієнти зважування

Індикатор – академічна автономія	«Показник важливості»	Коефіцієнт зважування
Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів	78	14%
Здатність відбирати студентів	78	14%
Здатність впроваджувати та припиняти освітні програми	87	16%
Здатність обирати мову навчання	70	14%
Здатність обирати механізми забезпечення якості	80	15%
Здатність обирати відповідальних за забезпечення якості	61	11%
Здатність розробляти змістове наповнення освітніх програм	89	16%
Загалом	**543**	**100%**

У Таблиці 6 узагальнено коефіцієнти зважування, розроблені для індикаторів академічної автономії. Зважені показники отримані шляхом множення незважених показників на відповідні процентні значення (Таблиця 7).

Таблиця 7 – Академічна автономія – незважені та зважені показники

Показник	Незважений показник	Коефіцієнт зважування	Зважений показник
Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів	100%	14%	14%
Здатність приймати рішення щодо механізмів прийому в бакалаврат	100%	7%	7%
Здатність приймати рішення щодо механізмів прийому в магістратуру	40%	7%	3%
Здатність приймати рішення щодо введення ступеня бакалавра	20%	4%	1%
Здатність приймати рішення щодо введення ступеня магістра	20%	4%	1%
Здатність приймати рішення щодо введення ступеня доктора наук	20%	4%	1%
Здатність приймати рішення щодо припинення освітніх програм	40%	4%	2%
Здатність приймати рішення щодо мови навчання в бакалавраті	0%	7%	0%
Здатність приймати рішення щодо мови навчання в магістратурі	0%	7%	0%
Здатність обирати механізми забезпечення якості	0%	15%	0%
Здатність обирати відповідальних за забезпечення якості	0%	11%	0%
Здатність розробляти змістове наповнення освітніх програм	0%	16%	0%
Загалом	**28%**	**100%**	**29%**

Важливо відзначити, що різні форми автономії – організаційна, фінансова, кадрова й академічна автономія – не зважені між собою. Оскільки через неоднорідні та складні зв'язки між різними формами автономії неможливо зважити, наприклад, значущість фінансової автономії у порівнянні з кадровою автономією. Таким чином, важливість певного індикатора порівнюється лише з важливістю інших індикаторів в межах однієї форми автономії.

1.3 Виклики та труднощі

Проектна група мала справу з низкою проблем, пов'язаних як зі збором і перевіркою даних, так і з розробкою надійної методології вимірювання, оцінки та зважування різних елементів автономії.

Збір даних

Моніторинг усіх змін в національних і правових рамках у великій кількості систем вищої освіти в період дослідження став величезною проблемою у зв'язку з реформами, що проводилися у деяких країнах. Збір попередніх даних показав, що навіть невеликі зміни в законодавстві можуть суттєво змінити картину, тому необхідним стало постійне оновлення інформації, навіть у період збору даних.

По-друге, забезпечення достовірності порівняння автономії університетів різних країн є досить складним завданням. Автономія – це концепт, який розуміється дуже по-різному по всій Європі; досить істотно різняться і пов'язані з ним уявлення та термінологія. Це пов'язано не лише з різною нормативно-правовою базою, а й з історичними та культурними умовами, які визначають інституційну автономію в кожній країні. Дійсно, створення єдиного набору обмежень для всіх індикаторів виявилося дуже непростим завданням у деяких випадках. Для того, щоб зробити можливими загальні порівняння, потрібно було дещо спростити складні і різноманітні ситуації, що, можливо, призвело до того, що у деяких випадках певні системи були представлені недостатньо детально.

Вибір, оцінка та зважування індикаторів автономії

Інституційну автономію не можна виміряти об'єктивно, тому з самого початку було зрозуміло, що розробка системи показників для чотирьох форм автономії буде складним і делікатним завданням. Було прийнято низку нормативних рішень, особливо щодо того, що стосується вибору індикаторів, розподілу показників віднімань для конкретних обмежень і розробки системи зважування, яка приписує різні значення важливості індикаторам автономії.

Вибір індикаторів і обмежень відображає інституційну точку зору. Колективні й індивідуальні члени АЄУ керували процесом вибору індикаторів і визначали, які норми вважаються обмеженнями інституційної автономії. Незважаючи на різноманітність систем вищої освіти в Європі, було сформовано цілісне уявлення щодо того, які індикатори повинна включати система показників.

Слід також підкреслити, що інституційна автономія не означає відсутність норм. Всім системам вищої освіти необхідно створити нормативно-правову базу, в якій зможуть діяти їх університети. Наприклад, системам потрібні правила забезпечення стандартів якості та визначення умов державного фінансування. У багатьох з цих напрямків АЄУ визначила стратегічні позиції, які відображають думку університетського сектора. Зокрема, у питанні забезпечення якості розробки АЄУ стали відправною точкою для визначення необхідних заходів забезпечення якості; заходи, що відповідають цим стратегічним позиціям, не вважалися обмежувальними і тому не розглядалися в аспекті віднімання значень. Аналогічним чином, у сфері кадрової автономії норми трудового законодавства країни були використані як основа для кадрової політики університету, і лише деякі конкретні норми для вищих навчальних закладів або державних службовців були представлені як обмеження.

Для того, щоб створити систему оцінки, потрібно було розподілити чисельні значення для різних обмежень інституційної автономії. Система оцінки й окремі висновки, на яких вона базується, детально обговорювалися, перевірялися та затверджувалися керівним комітетом проекту.

Створенню системи зважування, що відображає різні ступені важливості індикаторів автономії, також передувала низка нормативних заходів. Рішення про розробку такої системи зважування було прийнято лише після тривалих обговорень керівного комітету, який усвідомлював, що рівноцінне зважування всіх індикаторів автономії – по суті, зважування «поза вибором» – не призведе до більш точних і об'єктивних оцінок. Тому було прийнято рішення щодо включення у звіт як незважених, так і зважених показників. Показники автономії, представлені в основному тексті, були зважені; незважені показники наведені у Додатку 5.

Коефіцієнти зважування, які є результатом аналізу опитування членів Ради та Генеральних Секретарів національних асоціацій ректорів, відображають уявлення різних систем вищої освіти Європі. Шляхом обчислення «показників важливості» різних індикаторів, ці погляди були переведені в цифрову систему (див. п. 1.2). Опитування засвідчило, що погляди респондентів на відносну важливість індикаторів є напрочуд подібними. Як згадувалося раніше, різні точки зору на плату за навчання є результатом різних культур і традицій, виявлених в системах вищої освіти Європи. У той час як більшість респондентів вважають плату за навчання важливою, інші не розглядають здатність стягувати плату як ключовий елемент фінансової автономії. Більша узгодженість думок спостерігалася з приводу плати за навчання іноземних студентів та, деякою мірою, магістрантів.

Ранжування та рейтинг

Жваво обговорювалися й різні можливості представлення результатів системи показників. Коли дані 28 систем вищої освіти подаються у вигляді системи оцінки та зважування, результати ранжуються. Хоча у процесі не виникло жодних очевидних кластерів, системи згодом були згруповані за чотирма групами на основі їхніх показників. Це було зроблено з метою більш детального порівняння й аналізу результатів. Таким чином, у звіті представлено як ранжований порядок, так і рейтинг кластерів.

Важливо розглядати результати, узагальнені у таблицях, паралельно з аналізом, поданим у Розділі 3, оскільки останній пояснює, чому певна система знаходиться в певній групі. Для розуміння причин того, чому університети в одній системі можуть бути більш автономними, ніж університети в іншій, необхідно звертатися до тексту. Нарешті, слід також відзначити, що місце у ренкінгу відображає характер і кількість обмежень тільки в одному виді автономії.

Оцінка ступеня підзвітності

Це дослідження розглядає відносини між державою та навчальними закладами й аналізує, як за допомогою конкретних норм і правил формується цей взаємозв'язок. Це також передбачає певні механізми забезпечення підзвітності, визначені в обмін на підвищення ступеня інституційної автономії. Так, важливим механізмом забезпечення підзвітності є процеси забезпечення якості. У той час як для процесів забезпечення належної якості повинні існувати певні норми, пов'язані з ними правила можуть мати обтяжуючий й обмежувальний характер. Завдяки аналізу здатності університетів вільно обирати механізми забезпечення якості і відповідальних за них осіб, система показників автономії призначена для оцінки того, наскільки прийнятними є існуючі системи забезпечення якості.

Існують додаткові аспекти підзвітності, які не були включені в дослідження, оскільки вони не піддаються міжнародному порівнянню. У багатьох своїх проектах АЄУ відзначила збільшення обтяжливих і неприйнятних заходів забезпечення підзвітності, зокрема, у конкурентних схемах фінансування. Вони можуть мати сильний негативний вплив на інституційну автономію.

Незважаючи на труднощі та проблеми, у цьому звіті міститься надзвичайно необхідна детальна порівняльна інформація щодо стану інституційної автономії в 28 системах вищої освіти. Учасники проекту сподіваються, що проведене дослідження стимулюватиме жваву дискусію у цій надзвичайно важливій площині.

2. СТАН УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ У 2010 РОЦІ

Цей розділ містить інформацію щодо чотирьох форм університетської автономії у 28 системах вищої освіти (26 країн Європи) станом на 2010 р. Структура й опис різних форм автономії ґрунтуються на засадах дослідження АЄУ «Автономія університетів Європи I». При цьому організаційна, фінансова, кадрова й академічна автономія розглядаються окремо. Послідовність аналізу окремих елементів кожної з чотирьох форм автономії була дещо змінена, також були переглянуті заголовки розділів, присвячених фінансовій автономії. Порівняно з первинним звітом «Автономія університетів Європи I», цей текст містить більш детальну інформацію про деякі аспекти інституційної автономії; вони виділені в окремі блоки. Для зручності та лаконічності читання цей розділ містить менше визначень окремих елементів університетської автономії. Обґрунтування важливості обраних показників для забезпечення інституційної автономії подано у першому дослідженні АЄУ.

У цьому розділі переважно представлена інформація щодо державних вищих навчальних закладів. У випадку включення відомостей про приватні або інші типи вищих навчальних закладів це чітко зазначено у тексті. Особливо це стосується тих країн, в яких приватні заклади складають значну частину сектору вищої освіти, зокрема, Португалії й Туреччини.

2.1 Організаційна автономія

Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
• Процедура обрання виконавчого керівника • Критерії обрання виконавчого керівника • Звільнення виконавчого керівника • Термін повноважень виконавчого керівника • Включення до керівних органів зовнішніх членів і процедура їх обрання • Здатність приймати рішення щодо академічних структур • Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності	• Тривалість і вид державного фінансування • Можливість утримувати надлишкові кошти • Можливість позичати гроші • Можливість володіти будівлями • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-не членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	• Здатність приймати рішення щодо процедури набору працівників (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо звільнення (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо просування по службі (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал)	• Можливість визначати загальну кількість студентів • Можливість обирати студентів (бакалаврат, магістратура) • Можливість впроваджувати програми (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість припиняти програми • Можливість обирати мову викладання (бакалаврат, магістратура) • Можливість обирати механізми забезпечення якості вищої освіти • Можливість розробляти зміст навчальних програм

Вище керівництво

Обрання виконавчого керівника

Хоча у складі вищого керівництва університету може бути декілька ключових посад – ректор, проректори, директор з адміністративної роботи, декани факультетів, у цьому дослідженні основну увагу зосереджено на посаді виконавчого керівника університету (далі за текстом – «ректор» (англ. 'rector'), оскільки це найбільш часто вживаний термін у Європі). Як альтернативу в університетах Європи використовують й інші терміни на позначення цієї посади (англ. 'vice-chancellor', 'provost', 'president' або 'principal').

Процедура обрання ректора варіюється від країни до країни. Найбільш типові механізми обрання було узагальнено в чотирьох основних категоріях (ці категорії більш детально розглянуті у первинному дослідженні «Автономія університетів Європи I» (Estermann & Nokkala 2009: 14):

1. Ректора обирає спеціальний виборчий орган– достатньо чисельний, який представляє (прямо чи опосередковано) різні групи університетської спільноти (науково-педагогічні працівники, інший персонал, студенти), на основі пропорційного голосування.

2. Ректора обирає керівний орган, демократично обраний з університетської спільноти (зазвичай сенат університету як орган, що приймає рішення з адміністративних питань).

3. Ректора призначає рада університету (керівний орган, який приймає рішення із стратегічних питань).

4. Ректора призначають у два етапи, до яких залучають сенат і раду університету.

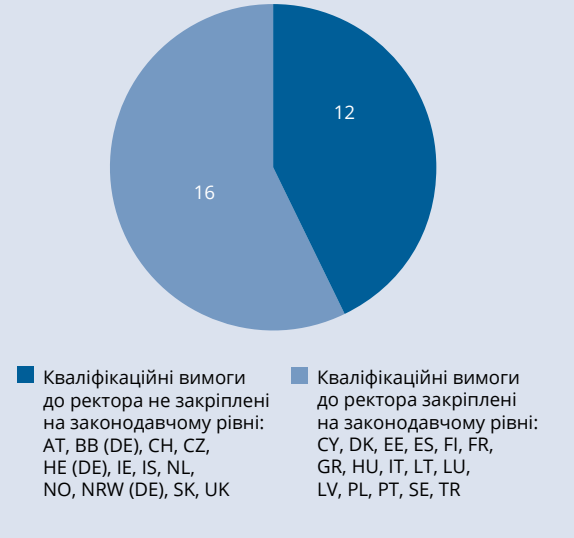
У деяких системах вищої освіти обрання ректора має затвердити зовнішній повноважний орган. Ця норма застосовна у половині досліджених систем освіти: Бранденбургу, Чехії, Греції, Угорщини, Ісландії, Італії, Латвії, Люксембургу, Нідерландів, Словаччини, Іспанії, Швеції, Швейцарії й Туреччини. При цьому у Бранденбурзі, Греції, Ісландії, Італії та Нідерландах призначення затверджує міністерство або міністр вищої освіти; в той час як у Чехії, Угорщині, Люксембурзі та Словаччині – президент (або інший голова держави/уряду). В Іспанії призначення ректора затверджується місцевими органами влади, в Латвії – органом державної влади, у Швеції – урядом. Проте, у Швеції ця норма вважається просто формальною.

У решті систем вищої освіти процедура обрання ректора не передбачає подальшого затвердження зовнішнім повноважним органом (AT, CY, DK, EE, FI, FR, HE, IE, LT, NRW, NO, PL, PT, UK).

Кваліфікаційні вимоги до виконавчого керівника

У 16 країнах положення, що містять кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посаду ректора, закріплені на законодавчому рівні. У 12 системах вищої освіти обмеження щодо тих, хто має право бути обраним, обумовлені нормами власних статутів університетів або загальною практикою, радше ніж правовими приписами.

Схема 2 – Критерії обрання виконавчого керівника



У наведеній нижче таблиці містяться узагальнені кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посаду ректора, закріплені на законодавчому рівні. Найбільш загальна вимога до кандидатів на посаду ректора, застосовна в 13 системах вищої освіти, полягає у наявності вченого звання. У 8 системах вищої освіти від кандидата на посаду ректора вимагається наявність наукового ступеню доктора наук; у 4 системах – кандидат повинен походити з того університету, на посаду до якого обирається.

У деяких системах вищої освіти наявні додаткові керівні вказівки, зокрема, щодо вченого звання (професор, доцент) і наукового ступеня (доктор наук або нижчий науковий ступінь) кан-

дидатів на посаду ректора. Подальші уточнення включають міжнародний досвід (AT), наявність управлінської компетентності (AT, FI, LT, NRW) або педагогічного досвіду (LT)[5]. У Данії ректор повинен бути авторитетним вченим. На Кіпрі та в Люксембурзі ректор не може одночасно обіймати посаду декана або завідувача кафедри, бути членом ради керівників. У Туреччині ректор університету на момент вступу на посаду не повинен бути старше 67 років.

Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посаду ректора можуть відрізнятися залежно від типу вищого навчального закладу. Так, у Латвії ректор університету повинен бути професором, в той час як в інших типах вищих навчальних закладів достатньо наукового ступеня доктора наук. У Фінляндії науковий ступінь доктора наук вимагається для ректорів всіх університетів, окрім академій виконавського й образотворчого мистецтва.

Таблиця 8 – Кваліфікаційні вимоги до виконавчого керівника

	Ректор повинен мати вчене звання	Ректор повинен мати науковий ступінь доктора наук	Ректор повинен походити з того університету, до якого обирається
CY	●	●	●
DK	●		
EE	●		
ES	●		●
FI		●	
FR	●		
GR	●	●	●
HU	●		
IT	●		●
LT		●	
LU	●	●	
LV	●		
PL	●	●	
PT	●		
SE		●	
TR	●	●	

Термін повноважень і звільнення з посади виконавчого керівника

У більшості систем вищої освіти термін повноважень ректора зазначено у відповідному законі – у вигляді фіксованого терміну чи обмеження максимального терміну. Термін повноважень, як правило, складає чотири (AT, CY, CZ, FR, GR, NO, PL, PT, SK, TR), п'ять (EE, FI, IS, LT, LV, LU) або шість років (BB, HE, NRW, SE), часто з можливістю переобрання на один термін. В Угорщині термін повноважень ректора становить від трьох до п'яти років, у Швейцарії – від двох до шести років, залежно від університету. В Ірландії термін повноважень становить повних десять років. При цьому лише у п'ятьох країнах вищі навчальні заклади можуть вільно визначати термін повноважень для своїх виконавчих керівників (DK, ES, IT, NL, UK).

[5] Хоча у деяких випадках, зокрема, в Австрії, ці додаткові вимоги можуть бути визначені на законодавчому рівні, вони розглядалися як основи професійної компетенції для посади ректора, і для цілей даного дослідження їх не вважали за обмеження.

Схема 3 – Термін повноважень виконавчого керівника

Можливість звільнення ректора з посади є ключовим чинником оцінки рівня підзвітності ректора вищому навчальному закладу й іншим зацікавленим сторонам. У дев'яти країнах (Швейцарія, Кіпр, Данія, Естонія, Фінляндія, Ірландія, Італія, Нідерланди, Велика Британія) законодавство не містить положень щодо звільнення ректора з посади.

У решті систем вищої освіти звільнення виконавчого керівника тією чи іншою мірою суворо регламентовано. В Греції, Угорщині, Литві, Португалії, Словаччині та Швеції звільнення з посади має бути затверджене зовнішнім повноважним органом, в той час як університет може вільно визначати процедуру. В Гессені та Північному Рейні-Вестфалії процедура звільнення ректора визначена на законодавчому рівні, однак саме звільнення проводиться університетом. У Бранденбурзі, Чехії, Ісландії, Латвії, Люксембурзі й Іспанії звільнення затверджується зовнішнім повноважним органом, а сама процедура визначена на законодавчому рівні. У Франції й Туреччині процедура звільнення з посади ректора закріплена законодавчо та проводиться зовнішнім повноважним органом.

У деяких системах правила звільнення з посади виконавчого керівника визначені у більш детальний спосіб. В Австрії звільнення може проводити університет, однак підставами для цього можуть бути лише випадки серйозних зловживань, засудження за вчинення кримінального злочину, психічної або фізичної недієздатності, втрати довіри за наявності достатніх підстав, й у відповідності до процедури, передбаченої законодавством. У Норвегії ректор університету є держслужбовцем, він може бути звільнений лише на підставі серйозних зловживань у відповідності до застосовного законодавства. У Польщі ректора може звільнити з посади розпорядчий комітет, а у випадку серйозних порушень – міністерство освіти після консультацій з Національною конференцією ректорів і Радою з питань вищої освіти.

Внутрішні академічні структури

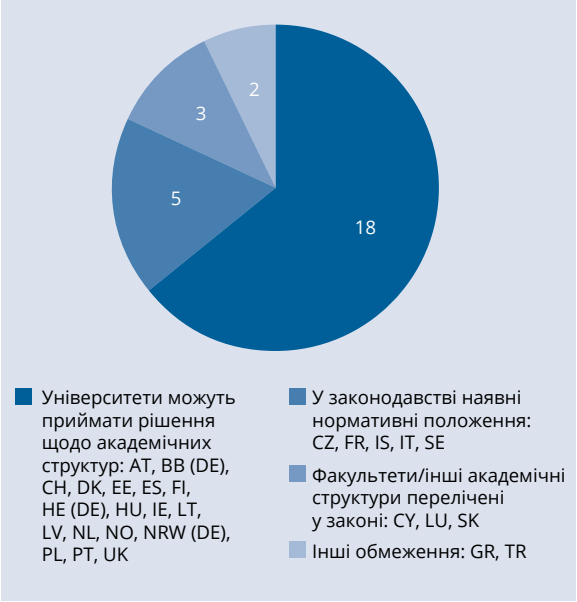
У вісімнадцятьох з числа проаналізованих систем вищої освіти університети мають суттєву свободу у визначенні внутрішніх академічних структур. Хоча у деяких з цих систем існують певні правові положення щодо структурних одиниць, однак вони не розглядалися як суттєві обмеження інституційної автономії.

У п'яти країнах університети повинні дотримуватися правових положень. Хоча за законом чітко не визначаються кількість і назви академічних підрозділів, однак застосовуються інші обмеження. В Італії закон визначає, що в університетах повинні бути факультети та кафедри, й надає опис їх повноважень. Подібним чином, законодавством Чехії передбачено, що у структурі університетів повинні бути факультети, а також визначено їх повноваження та керівні органи. Перш ніж створювати або об'єднувати факультети, університети Чехії повинні отримати схвалення Акредитаційної комісії Чехії. За законодавством Ісландії до структури університету входять школи, факультети та науково-дослідні інститути. Однак рада університету може приймати рішення щодо створення цих академічних підрозділів і визначати необхідність формування більш дрібних структурних одиниць на зразок кафедр.

На Кіпрі, у Люксембурзі та Словаччині академічні підрозділи перелічені за назвами у законі. З огляду на це, університети, належні до таких систем вищої освіти, не можуть створювати нові факультети та кафедри або реорганізовувати вже наявні без внесення змін до законодавства.

У Греції й Туреччині існують інші положення щодо структурних одиниць: академічні підрозділи підлягають затвердженню міністерством вищої освіти або радою з питань вищої освіти відповідно.

Схема 4 – Здатність приймати рішення щодо внутрішніх академічних структур



Створення суб'єктів господарської діяльності

Можливість створювати самостійні суб'єкти господарської діяльності дозволяє університетам у гнучкий і адекватний спосіб реалізовувати власні стратегії і, як наслідок, виконувати свої основні завдання. На Кіпрі, у Греції, Португалії, Словаччині, Швейцарії й Туреччині університетам дозволено створювати лише некомерційні організації. У інших вісімнадцятьох системах вищої освіти (Австрія, Бранденбург, Чехія, Естонія, Іспанія, Фінляндія, Франція, Гессен, Угорщина, Ірландія, Італія, Латвія, Люксембург, Литва, Нідерланди, Норвегія, Північний Рейн-Вестфалія, Велика Британія) університети мають можливість створювати як комерційні, так і некомерційні організації.

У деяких країнах застосовні інші обмеження. Так, у Польщі й Ісландії університетам дозволено створювати лише такі суб'єкти господарювання, сфера діяльності яких відповідає профілю університету. До того ж, в Ісландії для цього необхідно отримати схвалення зовнішнього повноважного органу (Міністерство освіти та науково-дослідної діяльності). У Данії університети можуть засновувати компанії з обмеженою відповідальністю у своїй повній власності, які потім можуть створювати дочірні компанії разом з третіми сторонами – відокремлені товариства, наукові парки, студентські гуртожитки, щоб брати участь в інших видах діяльності. Законом визначається, що на створення таких компаній можна витрачати до 5% дослідницького бюджету. У Швеції лише університети, визначені на законодавчому рівні, мають право створювати компанії-засновники.

Схема 5 – Можливість створювати суб'єкти господарської діяльності

Керівні органи

Структури управління

Існує два основних типи структур управління: подвійна й унітарна. У 15 з числа включених до вибірки дослідження систем вищої освіти для університетів характерна подвійна структура управління, що включає раду, яка зазвичай має невелику кількість членів, і сенат. Незважаючи на термінологічне різноманіття, часто сенат – більший за кількістю членів і репрезентативністю орган, до складу якого входять представники науково-педагогічної спільноти і, певною мірою, інші категорії співробітників університету. Сфери компетенції ради та сенату чітко розмежовані.

Подвійна структура управління типова для університетів Австрії, Кіпру, Чехії, Фінляндії, Угорщини, Ісландії, Італії, Литви, Нідерландів, федеральних земель Німеччини Гессен і Північний Рейн-Вестфалія, Словаччини, Іспанії, Швейцарії та Великої Британії (див. Карту 1).

Приклад 1 – Управління у вищих навчальних закладах Великої Британії

Університети Великої Британії мають подвійну структуру управління, яка включає вчений сенат і раду. Рада є незалежним утворенням; до її складу входять, як правило, близько 25 членів: серед них майже завжди є науково-педагогічні працівники й представники студентства, однак переважна більшість – незалежні зовнішні члени. Призначення здійснює комітет з відбору кандидатур, інформація щодо наявних вакантних місць у раді є в широкому доступі як всередині навчального закладу, так і поза його межами.

Відмінності між інституційними органами управління обумовлені їх історичним походженням. У випадку так званих «вищих навчальних закладів до 1992 року» склад і повноваження керівного органу закладені й обмежені статутом і регламентом закладу. Для «університетів після 1992 року» вони закладені у Законі про реформу освіти (1988) (із змінами відповідно до Закону про подальшу та вищу освіту (1992)).

Коло та поділ повноважень між керівними органами можуть значно варіюватися залежно від системи вищої освіти. Зокрема, в Ісландії сенат призначає представників з числа професорсько-викладацького складу до ради університету; в інших випадках він відіграє лише консультативну роль. У Німеччині в деяких федеральних землях повноваження щодо прийняття рішень сконцентровані переважно у сенаті, в інших землях – у раді університету. Так, у Гессені основним органом, який приймає рішення, є сенат, в той час як рада є консультативним органом, який затверджує план розвитку закладу. У Північному Рейні-Вестфалії рада обирає ректора та проректорів і приймає рішення щодо плану розвитку закладу, в той час як сенат затверджує результати обрання та приймає рішення щодо статуту університету. В Австрії нарівні з сенатом і радою існує ще один колегіальний орган – ректорат університету; з огляду на це, можна говорити про три керівні органи в університетах Австрії.

У подвійній структурі управління рада часто відповідальна за прийняття довготермінових стратегічних рішень, зокрема, рішень щодо статутів, стратегічних планів, обрання ректора й проректорів, розподілу бюджету тощо. Сенат вповноважений приймати рішення щодо академічних питань, а саме, навчальних програм, присудження наукових ступенів, просування співробітників по службі тощо. До складу сенату входять переважно внутрішні члени університетської спільноти, при цьому в деяких випадках це виключно професори університету. Однак більш типовим є включення до сенату представників інших категорій науково-педагогічного й адміністративного персоналу, а також студентів.

Приклад 2 – Органи управління з великою кількістю членів (Іспанія, Швейцарія й Італія)

В **Іспанії** склад керівних органів університету може значно варіюватися. До складу сенату може входити до 300 членів, серед них професори, молодші наукові співробітники, представники адміністративного персоналу та студенти. Університети самостійно визначають точний склад сенату, однак, відповідно до норм законодавства, більшість у сенаті повинні становити професори університету. Сенат, як правило, визначає стратегію університету й обирає ректора.

Склад ради університетів, як і склад сенату, також може варіюватися в межах Іспанії. Вона може налічувати до 50 членів, при цьому за складом подібна до сенату. Більшість членів – професори, решту становлять молодші наукові співробітники, адміністративні працівники та студенти. Рада є виконавчим органом університету; вона вирішує переважно поточні питання, зокрема, й кадрові питання, а також пропонує проект бюджету. До складу ради входять лише декілька зовнішніх членів, яких обирає громадська рада університету; до її складу, який затверджується регіональними органами влади, входять представники бізнесу, профспілок і громадянського суспільства. Громадська рада ухвалює бюджет закладу та його річну звітність.

У **Швейцарії** склад сенату університетів також значно варіюється. Він може налічувати від 25 (якщо сенат обирається) до 200 членів (якщо всі професори входять до складу сенату). Окрім професорів, до складу сенатів, члени яких обираються, входять, як правило, інші науково-педагогічні працівники, адміністративний персонал і представники студентства. Професори (включно з деканами факультетів) зазвичай становлять більшість. Сенат виступає радше як

консультативний орган: він може висловити власну позицію з різних питань, зокрема, щодо стратегічного напрямку університету; у деяких випадках може висунути кандидата на посаду ректора й у більшості випадків затверджує обрання виконавчого керівника. Іноді сенат може також пропонувати потенційних кандидатів на членство у раді університету або обирати проректорів.
Рада університету є головним виконавчим органом, до складу якого, як правило, входять лише зовнішні члени. Рада приймає всі ключові рішення, зокрема, щодо фінансових питань, стратегічного планування, процедур звітності та кадрових процедур (особливо щодо професорів, які працюють на постійній угоді).

В **Італії** структура керівних органів визначається у статутах університетів, однак вона практично не відрізняється у навчальних закладах. Існують лише незначні відмінності, наприклад, щодо кількості зовнішніх членів у складі ради. До складу сенату входять декани всіх факультетів, науково-педагогічні працівники, обрані за окремими дисциплінами (наприклад, кафедрами), до того ж 15% сенату – студенти (відповідно до норм законодавства). Інший персонал університету зазвичай у сенаті не представлений.

До ради університету входять ректор, директор з адміністративної роботи та представники різних категорій професорсько-викладацького складу (професори, доценти, наукові працівники). 15% членів сенату обирається з числа студентів, 2-4 члени – з числа невикладацького персоналу. До складу ради також можуть входити один або два зовнішні члени – як правило, з державного сектора – призначені державними органами влади національного або регіонального рівня. Крі того, у деяких університетах створено консультативні ради, в яких представлені місцеві підприємства та громадянське суспільство.

Університети інших країн мають унітарну систему управління, за якої є лише один головний орган, що приймає рішення. Такий орган, відповідальний за усі ключові рішення, може мати назву «сенат», «рада» або й іншу назву. Так, у Бранденбурзі, Естонії, Греції, Ірландії, Латвії, Польщі й Туреччині керівний орган вищого навчального закладу утворено за принципом сенату; у Данії, Франції, Люксембурзі, Норвегії, Португалії та Швеції – за принципом ради відповідно. (Фактично, усі вищі навчальні заклади федеральної землі Бранденбург мають так звану сумісну раду, яка надає керівництву університетів консультаційну допомогу із стратегічних питань та висуває кандидатів на посаду президента університету).

Приклад 3 – Управління у вищих навчальних закладах Нідерландів

У навчальних закладах Нідерландів подвійна структура управління представлена двома керівними органами, утвореними за принципом ради (замість одного сенату й однієї ради). Головним керівним органом є виконавча рада, до складу якої зазвичай входять президент університету, віце-президент і ректор. Президент відповідає за прийняття ключових стратегічних рішень й офіційно представляє вищий навчальний заклад. Віце-президент, який досить часто не є співробітником університету, відповідальний за фінансові та кадрові питання. Ректор відповідає за навчальну роботу.

Члени виконавчої ради призначаються наглядовою радою, до складу якої входять лише зовнішні члени, обрані міністерством освіти, культури та науки. Члени наглядової ради є представниками інтересів різних груп, зокрема, бізнесу, інших університетів і науково-дослідних інститутів, державних органів влади та громадянського суспільства. Поза призначенням і звільненням членів виконавчої ради наглядова рада достатньо дистанційована від вирішення поточних питань; натомість, вона здійснює нагляд за дотриманням відповідних норм і досягненням стратегічних цілей.

Зовнішні члени у керівних органах вищих навчальних закладів

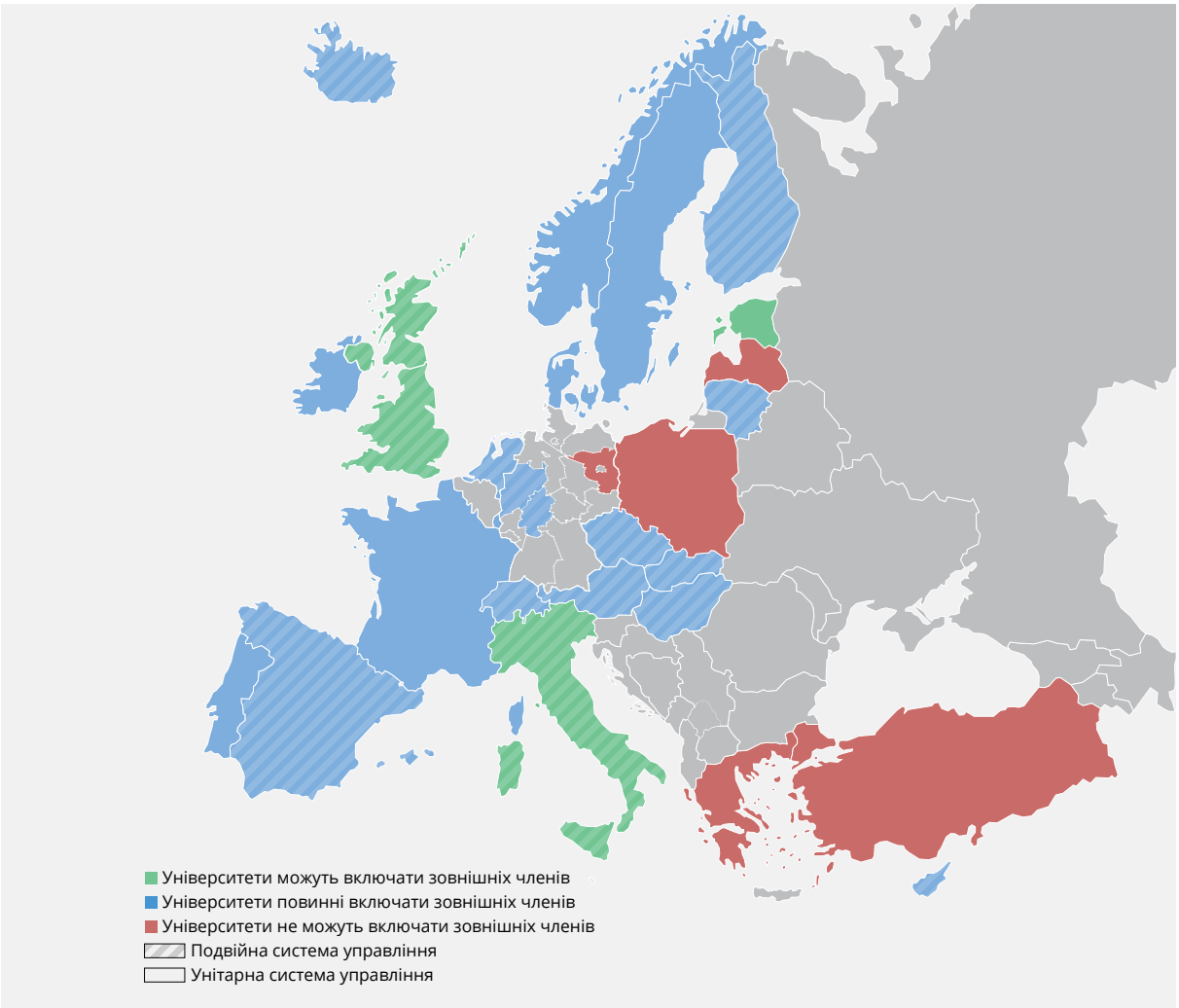
Введення та призначення зовнішніх членів є важливим аспектом управлінської структури університету. Якщо заклад має можливість залучати зовнішніх членів, відбір може здійснювати власне університет та/або зовнішній повноважний орган.

Можливість приймати рішення щодо введення зовнішніх членів у керівні органи університету наявна досить зрідка. Право самостійно визна-

чати необхідність залучення зовнішніх членів до керівних органів закладу мають лише університети Естонії, Італії та Великої Британії. У Бранденбурзі, Греції, Латвії, Польщі й Туреччині університетам не дозволено включати зовнішніх членів до складу керівних органів; однак у Туреччині це обмеження незастосовне до приватних навчальних закладів. У решті 20 систем вищої освіти навчальні заклади зобов'язані вводити зовнішніх членів до складу керівних органів.

Як правило, зовнішні члени керівних органів максимально залучені у процес прийняття рішень. Однак можливі деякі обмеження: наприклад, у Франції зовнішні члени не можуть брати участь у виборах ректора. У закладах із подвійною системою зовнішні члени зазвичай включені до ради університету – керівного органу закладу. Серед країн з унітарною системою управління (із сенатом як керівним органом закладу) лише в Естонії й Ірландії до складу керівного органу введено зовнішніх членів.

Карта 1 – Структура керівних органів і введення зовнішніх членів



Призначення зовнішніх членів здійснюється в один із нижче зазначених способів:

1. Університети самостійно вводять зовнішніх членів до складу керівних органів (Данія, Естонія, Фінляндія, Португалія, Велика Британія).

2. Навчальний заклад пропонує кандидатури, затвердження яких здійснює зовнішній повноважний орган (Норвегія, Словаччина, Швеція).

3. Деякі зовнішні члени призначаються університетом, деякі – зовнішнім повноважним органом (Австрія, Кіпр, Франція, Гессен, Ісландія, Литва).

4. Рішення щодо призначення зовнішніх членів приймає зовнішній повноважний орган (Угорщина, Італія, Люксембург, Нідерланди, Іспанія, Швейцарія).

Наведені способи призначення зовнішніх членів можуть зазнавати деяких модифікацій в окремих системах вищої освіти. Так, у Чехії зовнішні члени призначаються міністром після консультації з ректором. У Північному Рейні-Вестфалії зовнішні члени призначаються рішенням спеціального розпорядчого комітету, до складу якого входять представники університету, власне ради та міністерства.

Схема 6 – Введення зовнішніх членів до складу керівних органів

Приклад 4 – Управління у приватних університетах Туреччини

У Туреччині важливу роль відіграє приватна вища освіта, представлена некомерційними вищими навчальними закладами, які фінансуються різними фондами. Система управління у цих закладах відрізняється від системи управління в державних університетах. Приватні вищі навчальні заклади мають подвійну систему управління, що включає сенат, до складу якого входять представники різних груп університетської спільноти, й опікунську раду. До складу ради входять представники фонду-засновника, зовнішні члени, призначені фондом, і ректор університету. Фонд також визначає кількість зовнішніх членів у раді, яка зазвичай становить 4-6 членів. Зовнішні члени, як правило, є представниками промислових галузей, фахівцями у галузі економіки та фінансів, або ж викладачами інших вищих навчальних закладів.

Сенат і рада університету не пов'язані ієрархічними відносинами. Сенат приймає рішення щодо навчальної роботи, рада – фінансові й адміністративні рішення. До того ж, рада обирає ректора, якого потім офіційно призначає Рада з питань вищої освіти.

Останні досягнення

Прагнення підвищити інституційну здатність університетів самостійно приймати рішення спирається на значні зміни у законодавстві, запроваджені протягом останніх декількох років. Так, у Португалії Закон про вищу освіту, прийнятий у 2007 р., значно покращив ситуацію з автономією державних університетів. Якщо державні університети відповідають певним критеріям – наприклад, отримують щонайменше половину фінансування з зовнішніх джерел, – вони можуть оформити статус закладу із фондовим фінансуванням. Дотепер цією можливістю скористалися три університети. Із прийняттям цього статусу університети отримують більшу гнучкість, зокрема, у прийнятті рішень щодо керівних структур і в фінансових питаннях.

У Фінляндії правовий статус університетів було змінено у 2010 р. За нормами державного права університети тепер є корпораціями. Два університети отримали статус закладів із фондовим фінансуванням за нормами приватного права. До того ж, унітарну структуру управління у вищих навчальних закладах було змінено на подвійну. Кількість зовнішніх членів раніше була обмежена 1-2 представниками у сенаті закладу. Тепер рада державного вищого навчального закладу щонайменше на 40% має складатися із зовнішніх членів. Члени обираються сенатом університету, який також може прийняти рішення про збільшення кількості зовнішніх членів у раді. Голова ради та його заступник обираються з-поміж зовнішніх членів.

У Литві відбулися схожі зміни. Із прийняттям нового закону навесні 2009 р. статус керівних органів вищого навчального закладу було змінено.

До того часу головним у прийнятті рішень був сенат, в той час як рада виконувала наглядові функції. Тепер сенат, представлений переважно внутрішніми членами, приймає рішення з академічних питань і слугує підготовчим органом для ради. Рада університету – головний виконавчий орган, що складається з дев'яти або одинадцяти членів, чотири або п'ять з яких – кандидатури від міністерства. Університет і міністерство спільно приймають рішення щодо кандидатури додаткового (як правило, зовнішнього) члена ради.

Найближчим часом нову структуру управління буде запроваджено в Тартуському університеті Естонії. Головним керівним органом стане рада, більшість у якій будуть мати зовнішні члени, призначені міністерством освіти та науки й академією наук. Наступного року в Італії та Польщі також очікується внесення змін до законодавства, що регулює принципи управління в університетах.

Ці приклади засвідчують перехід до більш управлінських університетів з невеликими органами управління, до складу яких введено зацікавлені сторони.

Здатність університетів визначати внутрішню академічну структуру також являє собою важливий аспект інституційної автономії. Так, у Швеції в січні 2011 р. було знято законодавчі обмеження щодо внутрішньої організації університетів. Раніше за законом вимагалася наявність рад факультетів, які займалися вирішенням навчальних питань. Тепер ради факультетів не є обов'язковими, тому університети можуть вільно визначати власні внутрішні академічні структури.

2.2 Фінансова автономія

Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
• Процедура обрання виконавчого керівника • Критерії обрання виконавчого керівника • Звільнення виконавчого керівника • Термін повноважень виконавчого керівника • Включення до керівних органів зовнішніх членів і процедура їх обрання • Здатність приймати рішення щодо академічних структур • Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності	• Тривалість і вид державного фінансування • Можливість утримувати надлишкові кошти • Можливість позичати гроші • Можливість володіти будівлями • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-не членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	• Здатність приймати рішення щодо процедури набору працівників (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо звільнення (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо просування по службі (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал)	• Можливість визначати загальну кількість студентів • Можливість обирати студентів (бакалаврат, магістратура) • Можливість впроваджувати програми (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість припиняти програми • Можливість обирати мову викладання (бакалаврат, магістратура) • Можливість обирати механізми забезпечення якості вищої освіти • Можливість розробляти зміст навчальних програм

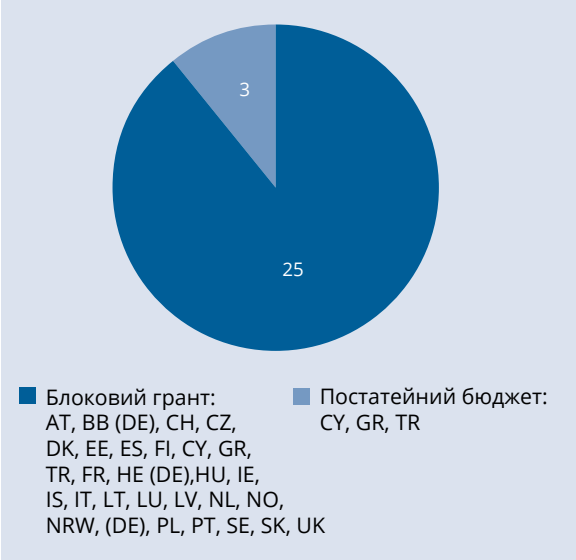
Розподіл державного фінансування

Зростає кількість країн, що рухаються на шляху до укладання довготермінових угод між міністерством освіти й університетами, за якими права й обов'язки навчального закладу – зокрема, щодо ресурсів і кількості студентів – визначаються з можливими щорічними коригуваннями. Існує помітна тенденція, особливо у країнах Західної Європи, до виділення державного фінансування у вигляді блокових грантів, а не у формі постатейного бюджету (Estermann & Bennetot Pruvot 2011: 25-26).

Блокові гранти – це вид фінансування, який покриває декілька категорій витрат, зокрема, витрати на навчальний процес, поточні витрати та/або витрати на науково-дослідну діяльність. За таких умов університети можуть вільно розподіляти кошти всередині закладу відповідно до власних потреб, однак можливі деякі обмеження.

На відміну від блокових грантів, у випадку постатейного бюджету міністерство освіти або парламент попередньо визначає обсяг фінансування закладу за статтями витрат і/або видами діяльності закладу. Таким чином, вищі навчальні заклади взагалі не можуть розподіляти отримані кошти, або ж така можливість значно обмежена. Постатейний бюджет використовують лише на Кіпрі, у Греції й Туреччині. У решті 25 систем університети отримують основну частину державного фінансування у вигляді блокових грантів, які вони можуть самостійно розподілити на внутрішні статті витрат і/або види діяльності. Однак, це не обов'язково означає, що університети цілком вільні у використанні основного фінансування.

Схема 7 – Форми державного фінансування



У Бранденбурзі, Данії, Естонії, Фінляндії, Гессені, Італії, Люксембурзі, Нідерландах, Північному Рейні-Вестфалії, Норвегії, Іспанії, Швейцарії та Великій Британії немає обмежень щодо внутрішнього розподілу блокових грантів.

У Франції, Угорщині, Ісландії, Латвії, Литві, Португалії, Словаччині та Швеції блокові гранти розділені на категорії: навчальний процес і науково-дослідна діяльність (Ісландія, Швеція); навчальний процес, науково-дослідна діяльність й інфраструктура (Латвія, Литва); заробітна плата та поточні витрати (Португалія); інвестиції, заробітна плата та поточні витрати (Франція). Як правило, університети не можуть перерозподіляти кошти в межах цих категорій. У Франції можливо перерозподілити кошти в бік поточних витрат й інвестицій, і неможливо – на заробітну плату; в Ісландії перерозподіл коштів теоретично можливий, однак на практиці це відбувається вкрай рідко.

У наступних країнах університети отримують блокові гранти, які далі можуть бути вільно розподілені, за винятком деяких незначних обмежень. Так, в Австрії, де університети отримують основне фінансування у вигляді трирічного блокового гранту, створюється резерв у 2%, який надається закладам на щорічній основі (хоча це не сприймається як суттєве обмеження інституційної автономії). У Чехії приблизно 80% основ-ного фінансування надається у вигляді блокового фінансування та спрямовується у першу чергу на навчальний процес, 20% виділяється на проекти й розробки, а наукові дослідження фінансуються переважно на конкурсній основі. В Ірландії певний відсоток блокового гранту призначений для вирішення конкретних проблем, зокрема, для розширення доступу до вищої освіти для матеріально неблагополучних груп населення. Й навчальні заклади не можуть використовувати ці кошти з іншою метою. У Польщі університети отримують блоковий грант на навчальний процес і, потенційно, додаткові кошти на розвиток інфраструктури. Кошти на проведення наукових досліджень отримують безпосередньо факультети закладу.

Натепер найбільш поширений період фінансування становить один фінансовий рік. Більший період фінансування є лише в Австрії, Бранденбурзі й Люксембурзі. У цих системах бюджети визначаються на три, два та чотири роки відповідно. У Норвегії період фінансування для надходжень, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, становить два роки. Ці кошти складають майже половину загального обсягу державного фінансування. Для деяких університетів Швейцарії період фінансування може становити більше, ніж один рік, але це потрібно щорічно затверджувати відповідним рішенням парламенту кантону або федерального парламенту.

Утримання надлишкових коштів з державного фінансування

Університети наступних 15 систем вищої освіти цілком вільно можуть утримувати надлишкові кошти з державного фінансування: Австрії, Данії, Естонії, Фінляндії, Франції, Гессену, Угорщини, Ісландії, Італії, Нідерландів, Північного Рейну-Вестфалії, Словаччини, Іспанії, Швейцарії та Великої Британії. Однак у Великій Британії й Естонії розмір державного фінансування на наступний рік може бути скориговано у випадку, якщо університет не відповідає за показниками витрат або кількістю випускників. Університети Кіпру, Греції, Ірландії та Литви не можуть утримувати надлишкові кошти.

Крім того, можуть застосовуватися й інші обмеження. Так, у Чехії, Латвії, Люксембурзі, Португалії та Туреччині необхідне схвалення зовнішнього повноважного органу. До того ж, у Чехії, Норвегії та Швеції встановлено максимально можливий відсоток утримання надлишкових коштів (5% у Чехії та Норвегії і 10% у Швеції). У Туреччині рішення щодо розподілу надлишкових коштів приймає зовнішній повноважний орган.

У Польщі надлишкові кошти можуть бути витрачені лише на інвестиції. У Бранденбурзі, хоча університети й мають законне право утримувати надлишкові кошти, уряд федеральної землі через фінансову кризу вимагає частково повернути надлишкові кошти.

Схема 8 – Можливість утримувати надлишкові кошти

Грошові позики

Університети у семи системах вищої освіти – Греції, Гессену, Угорщини, Норвегії, Португалії, Швейцарії й Туреччини – не можуть позичати кошти на фінансових ринках. (Приватні університети Португалії і Туреччини, засновниками яких є фонди, принаймні теоретично мають таку можливість). Університети Австрії, Чехії, Данії, Естонії, Фінляндії та Нідерландів можуть позичати кошти без жодних обмежень.

На Кіпрі, у Франції, Латвії, Литві, Люксембурзі й Іспанії навчальні заклади можуть брати кошти в борг за умови схвалення цього рішення зовнішнім повноважним органом, в той час як у Швеції й Бранденбурзі університетам дозволено отримувати кредитування лише в окремих державних банках. У Бранденбурзі, Ірландії, Італії, Північному Рейні-Вестфалії та Словаччині на законодавчому рівні визначено максимально можливий відсоток позики.

У Польщі університети можуть позичати кошти, а держава може виступати гарантом повернення позики. Однак, якщо кредит видається під гарантії коштів університету, отриманих від державних органів або органів місцевого самоврядування, заяву на отримання такого кредиту повинен за-

твердити міністр фінансів. В Ісландії, хоча університети не можуть безпосередньо позичати кошти, це можуть робити компанії у власності цих університетів. У Великій Британії університети можуть вільно позичати кошти, допоки щорічні виплати за фінансовими зобов'язаннями не перевищують 4% від загального обсягу доходів університету; у разі перевищення цього показника університет повинен забезпечити схвалення позики Радою з питань фінансування вищої освіти.

Схема 9 – Можливість позичати кошти

Право власності на землю та будівлі

Можливість університетів самостійно купувати, продавати та будувати об'єкти інфраструктури тісно пов'язана із свободою у визначенні інституційної стратегії та профілю закладу. Це дослідження вкотре засвідчило, що культурне сприйняття й традиції значною мірою визначають вибір університетів на користь володіння або на користь оренди об'єктів інфраструктури. Через високі витрати на утримання або обмеження, пов'язані з історичними спорудами, університети у деяких системах вищої освіти не вважають за доцільне мати ці об'єкти інфраструктури у власності навчального закладу.

Університети Бранденбургу, Гессену, Угорщини, Литви, Північного Рейну-Вестфалії та Швеції не можуть мати право власності на будівлі. У решті 22 країн університети можуть володіти власними будівлями. Результати попереднього дослідження АЄУ з університетської автономії вже засвідчили, що у деяких системах вищої освіти будівлі університетів не завжди знаходяться безпосередньо у власності держави або університету, іноді вони належать державним компаніям, що здійснюють операції з нерухомістю (Estermann & Nokkala 2009: 24-25). Це типова практика для Австрії, Фінляндії та Швеції.

Більш детальний аналіз нормативно-правової бази тих країн, у яких університети можуть мати право власності на будівлі, свідчить, що університети не завжди здатні самостійно приймати рішення щодо продажу цих активів. В Австрії, Чехії, Данії, Італії, Нідерландах, Словаччині, Іспанії та Великій Британії університети можуть продавати будівлі без обмежень. У восьми країнах (CH, CY, EE, FR, GR, IS, LU, NO) навчальним закладам для продажу об'єктів нерухомості необхідно отримати дозвіл зовнішнього повноважного органу – як правило, міністерства освіти або парламенту. В Норвегії такий дозвіл потрібен лише для продажу історичних будівель. У шести країнах (FI, IE, LV, PL, PT, TR) є інші обмеження, деякі з них представлені на Схемі 10.

Схема 10– Можливість продавати об'єкти нерухомості, що є власністю університетів

У 2010 р. уряд Фінляндії відмовився від повного права власності на будівлі та передав контрольний пакет акцій університетам шляхом прийняття необхідної нормативно-правової бази. Натепер будівлі належать трьом компаніям, які, у свою чергу, знаходяться у спільному володінні університетів (67%) й уряду (33%). За новими правилами, вищі навчальні заклади можуть використовувати контрольний пакет акцій у цих компаніях в якості застави для отримання

позики. Університети можуть приймати рішення щодо продажу об'єктів нерухомості лише через ці компанії. З іншого боку, компанії, що здійснюють операції з нерухомістю, узгоджують з університетами деталі продажу майна.

У Польщі більшість будівель у власності вищих навчальних закладів були надані державними або місцевими органами влади. Сенат університету може приймати рішення щодо продажу активів закладу, однак, якщо будівлю було виділено з ресурсів казначейства або місцевих органів влади, рішення щодо продажу має затвердити міністр фінансів.

У Латвії будівлі університетів можуть перебувати у власності держави або університетів. В останньому випадку навчальні заклади можуть їх вільно продавати. Університети також можуть звернутися до держави з проханням продати будівлі у володінні держави, які вони займають. Однак у більшості випадків університети продовжують займати ці будівлі, сподіваючись у майбутньому отримати право повної власності й таким чином повернути дохід, отриманий від продажу.

Приклад 5 – Юридична та фактична можливість права власності на університетські будівлі (Данія, Австрія та Франція)

Юридична або офіційна можливість університетів мати право власності на будівлі і власне ступінь володіння можуть значно відрізнятися. Наприклад, університети Австрії та Данії теоретично можуть володіти нерухомістю. Проте, в обох країнах університети фактично мають у власності лише невелику частину будівель з числа тих, які вони займають.

У **Данії** вищі навчальні заклади теоретично можуть володіти своїми будівлями (та продавати їх). Університети намагаються отримати право власності, щоб залучити капітал і збільшити гнучкість. Однак умови, за якими можна придбати такі будівлі, досить непередбачувані й несприятливі. Тому більшість будівель все ще залишається у власності держави. Університети ж, як правило, володіють лише тими об'єктами нерухомості, які були безоплатно передані у власність або придбані у результаті злиття з суб'єктом господарської діяльності, якому належала будівля. Існують певні виключення, зокрема, Копенгагенська школа бізнесу і Технічний університет Данії, яким належать усі їхні будівлі.

В **Австрії** значна частина будівель університетів належить компанії BIG (Bundesimmobiliengesellschaft), яка здійснює операції з нерухомістю, університети лише орендують ці приміщення. Компанія BIG управляє більшістю об'єктів нерухомості у власності держави. Хоча університети мають можливість вільно придбати будівлі, наприклад, в межах державно-приватного партнерства або спільного підприємства, це відбувається у невеликих масштабах. Така ситуація розглядається як суттєве обмеження інституційної автономії.

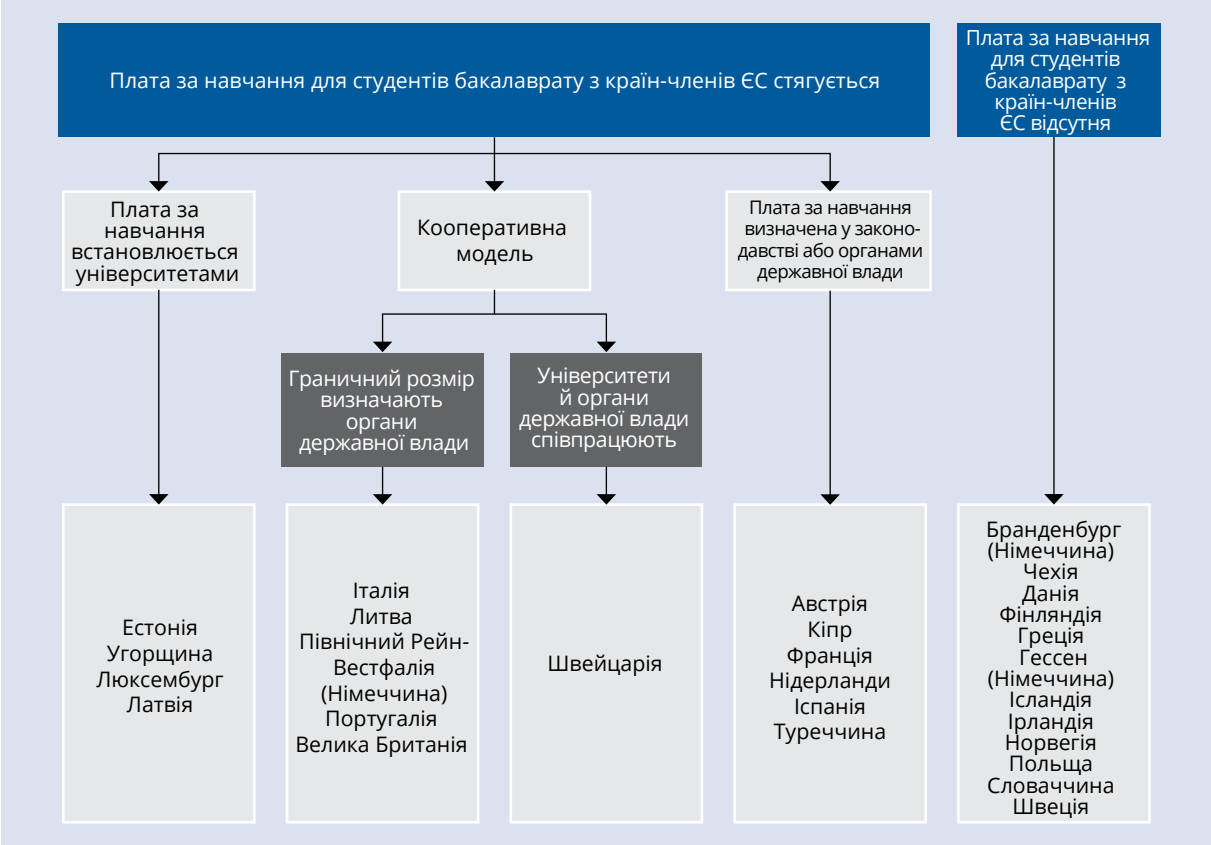
Університети **Франції** можуть мати у власності свої будівлі лише за наявності необхідної технічної компетентності та ресурсів. Завдяки реформі автономії, запровадженій у 2007 р., університети тепер можуть звертатися з проханням щодо «передачі повноважень», тобто передачі навчальним закладам усіх університетських будівель, що знаходяться у власності держави. Щоб скористатися цією схемою, яка була розпочата у 2011 р. як пілотний проект на базі трьох університетів, вищим навчальним закладам слід виконати певні умови. Однак, незважаючи на отримання права повної власності на об'єкти нерухомості, університетам для продажу своїх активів все ще необхідно отримувати дозвіл органу державної влади.

Студентські грошові внески

У цьому дослідженні розглядається питання студентських внесків[6], оскільки воно пов'язане з фінансовою автономією вищих навчальних закладів. Можливість встановлювати плату за навчання та визначати її розмір є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості університету, оскільки це дозволяє закладу розширити напрямки фінансування за рахунок приватних внесків. У деяких системах цей вид доходу складає значну частину бюджету університету. Таким чином, здатність стягувати й встановлювати плату за навчання відіграє основну роль в інституційних стратегіях.

[6] У дослідженні розглядаються дві форми приватних студентських внесків: (1) плата за навчання як щорічний внесок, сплачуваний студентом для повного або часткового покриття витрат на навчання у вищому навчальному закладі; (2) адміністративний збір, сплачуваний для покриття різного роду адміністративних витрат (вступні внески, реєстраційні внески, сертифікаційні внески тощо).

Схема 11 – Плата за навчання для студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат)



Наступна таблиця містить дані щодо встановлення плати за навчання для студентів з країн-членів ЄС і студентів з інших країн у 28 системах вищої освіти, підданих аналізу в цьому дослідженні. У Європі існують три основні моделі: плата за навчання вільно встановлюється самим університетом; рішення щодо плати за навчання приймає орган державної влади; орган державної влади разом з університетами встановлює плату за навчання у вищому навчальному закладі. Механізми спільного визначення плати за навчання варіюються від реальних перемовин між університетами та зовнішнім повноважним органом до встановлення зовнішнім повноважним органом граничного розміру плати за навчання, який може стягуватися університетами. У деяких системах вищої освіти державні органи влади виділяють певну кількість бюджетних місць, при цьому університети можуть приймати на навчання додаткових студентів і встановлювати для них плату за навчання відповідно до наявних нормативних положень.

Загалом, університети більш самостійні у випадку встановлення плати за навчання для студентів з країн-не членів ЄС, ніж для студентів з країн-членів ЄС. В останньому випадку плата за навчання часто визначається зовнішнім повноважним органом або ж взагалі не стягується.

Таблиця 9 – Встановлення плати за навчання

	Університети самостійно встановлюють плату за навчання	Співпраця університетів з органами влади	Граничний розмір визначається законодавством або органом влади	Плата за навчання встановлюється законодавством або органом влади	Плата за навчання відсутня
Студенти з країн-членів ЄС (бакалаврат)	EE, HU, LU, LV	CH	IT, LT, NRW (DE), PT, UK	AT, CY, ES, FR, NL, TR	BB (DE), CZ, DK, FI, GR, HE (DE), IE, IS, NO, PL, SE, SK
Студенти з країн-членів ЄС (магістратура)	EE, GR, HU, IE, LU, LV, PT, UK	CH	IT, LT, NRW (DE)	AT, CY, ES, FR, NL, TR	BB (DE), CZ, DK, FI, HE (DE), IS, NO, PL, SE, SK
Студенти з країн-членів ЄС (аспірантура)	EE, IE, HU, LT, LU, LV, NL, PT, UK	CH	IT	AT, CY, ES, FR, TR	BB (DE), CZ, DK, FI, GR, HE (DE), IS, NO, NRW (DE), PL, SE, SK
Студенти з країн-не членів ЄС (бакалаврат)	EE, HU, IE, LT, LU, LV, NL, PT, SE, SK, TR, UK	CH, DK, PL	IT, NRW (DE)	AT, CY, ES, FR, GR	BB (DE), CZ, FI, HE (DE), IS, NO
Студенти з країн-не членів ЄС (магістратура)	EE, GR, HU, IE, LT, LU, LV, NL, PT, SE, SK, TR, UK	CH, DK, PL	IT, NRW (DE)	AT, CY, ES, FR	BB (DE),CZ, FI, HE (DE), IS, NO
Студенти з країн-не членів ЄС (аспірантура)	EE, IE, LT, LU, LV, NL, PT, SK, TR, UK	CH, HU, PL	IT	AT, CY, ES, FR	BB (DE), CZ, DK, FI, GR, HE (DE), IS, NO, NRW (DE), SE

Існує значна кількість додаткових положень щодо студентських внесків. Навіть у тих системах, в яких більшість студентів з країн-членів ЄС зазвичай не сплачують за навчання, стягнення плати за навчання стає можливим за певних умов, деякі з них розглянуто нижче.

В Австрії завдяки змінам до закону про вищу освіту, внесеним у вересні 2008 р., не стягується плата за навчання зі студентів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», якщо тривалість їх навчання не перевищує стандартну (плюс один «толерантний семестр»). У деяких особливих випадках (студенти, які працюють на умовах часткової зайнятості, або студенти з найменш розвинених країн) плата за навчання може не стягуватися. Подібна ситуація існує у Чехії, де відсутня плата за навчання для студентів, які навчаються за програмами з чеською мовою викладання та вчасно завершують навчання. Нещодавні реформи у Фінляндії призвели до впровадження експериментальної системи, яка дозволяє університетам стягувати плату за навчання зі студентів з країн-не членів ЄС/ЄЕЗ, що навчаються за окремими магістерськими програмами з англійською мовою викладання, за умови забезпечення відповідних систем стипендій. У Норвегії університети можуть отримати дозвіл на підготовку магістрів у професійній галузі (наприклад, програми MBA), яка може здійснюватися на платній основі (університет встановлює плату за навчання).

У вищих навчальних закладах Естонії, Латвії та Литви існує бюджетна і контрактна форма навчання студентів. Кількість бюджетних – відповідно, безкоштовних – місць визначає орган державної влади. Університети можуть визначати сукупний розмір плати за навчання для студентів контрактної форми, який зазвичай не перевищує обсяг коштів, отримуваних закладами за студентів бюджетної форми навчання. Подібним чином, в Угорщині студенти з країн-членів ЄС можуть навчатися на бюджетній або контрактній формі, залежно від показників успішності попереднього навчання. В Естонії застосовне додаткове нормативне положення, згідно з яким плата за наступний рік навчання не може зростати більше, ніж на 10%, порівняно з попереднім.

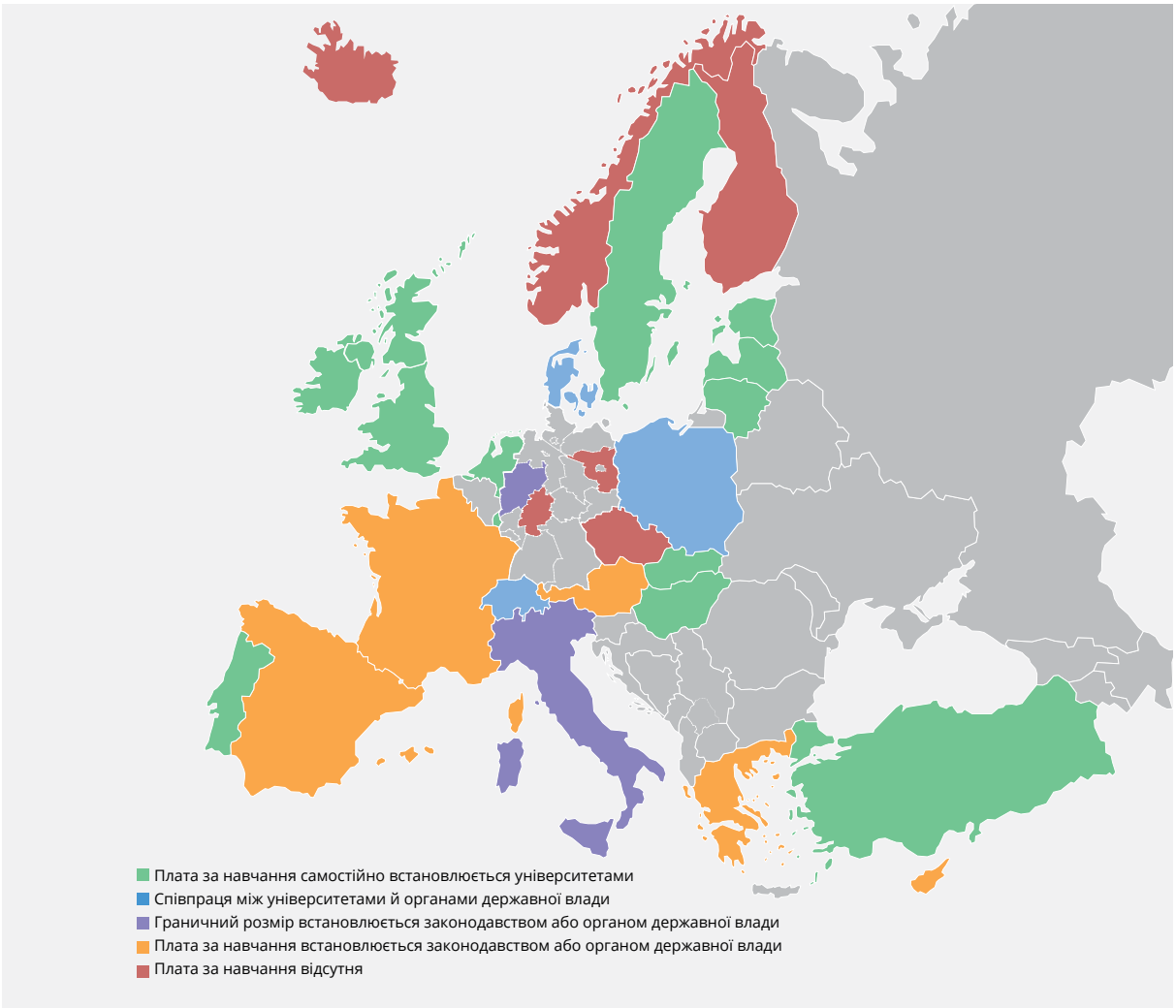
У Польщі та Словаччині відсутня плата за навчання для студентів денної форми з країн-членів ЄС. Однак для студентів заочної форми, які складають значну частку від загальної кількості студентів, розмір плати за навчання може самостійно встановлювати університет (SK) або ж він не може перевищувати фактичні витрати на навчання студентів (PL). У Словаччині навчальні заклади також можуть стягувати плату за навчання зі студентів, які навчаються для отримання декількох освітніх ступенів.

У Туреччині існують різні нормативні положення щодо плати за навчання для державних і приватних навчальних закладів. У державних

вищих навчальних закладах плата за навчання для студентів-громадян країни встановлюється Радою міністрів, в той час як плата за навчання для іноземних студентів – власне університетом. У приватних університетах плата за навчання для всіх студентів встановлюється опікунською радою закладу.

В Ірландії відсутня плата за навчання для студентів бакалаврату з країн-членів ЄС, хоча вони сплачують внесок «на обслуговування студентів» (у розмірі 2000 € станом на 2011/2012 навчальний рік). Університети Італії можуть стягувати плату за навчання, але загальний обсяг отриманих таким чином коштів не може становити більше 20% від державних коштів.

Карта 2 – Плата за навчання для студентів бакалаврату з країн-не членів ЄС



Останні досягнення

Стан фінансової автономії в Європі був ознаменований двома основними – часом протилежними – явищами. З одного боку, економічна криза, яка розгорнулася із жовтня 2008 року, значно впливає на державне фінансування у багатьох країнах[7]. При цьому не лише скорочується обсяг фінансування, також часто змінюється форма, у якій воно надається. Виділення коштів супроводжується накладанням обмежень на їх розподіл, або ж посиленням вимог щодо звітності. Завдяки цьому органи державної влади отримують більший контроль над університетами, що, у свою чергу, значно знижує рівень автономії навчальних закладів і їхню здатність самостійно управляти коштами.

До того ж, існує загальна тенденція до спрямування державного фінансування в бік стратегічних національних пріоритетів. Наприклад, в

[7] АЄУ проводить моніторинг динаміки та наслідків економічної кризи, а також її впливу на системи вищої освіти в Європі, з моменту початку кризи у 2008 році. Поточні звіти щодо стану справ постійно включають оновлену інформацію, отриману з різних джерел, яка свідчить про змінюваний характер наслідків кризи на галузь вищої освіти у країнах Європи: www.eua.be/public-funding-observatory

Австрії, Фінляндії, Португалії та Великій Британії збільшується фінансування так званих дисциплін STEM (природничі науки, технології, інженерія, математика). Це значно збільшує контроль з боку уряду й обмежує можливість університетів діяти автономно, особливо якщо ці кошти виділяються із блокових грантів.

Можливість університетів утримувати надлишкові кошти також була поставлена під сумнів через економічну кризу. Деяким університетам у країнах Північної Європи довелося обґрунтовувати утримання надлишкових коштів для подальших стратегічних інвестицій. Університети Бранденбургу накопичили 25 млн € профіциту з державного фінансування за два роки. Уряд має намір повернути 10 млн €, незважаючи на те, що університети Бранденбургу за законом мають право утримувати надлишкові кошти.

У ряді систем вищої освіти спостерігається значний рух у бік студентських внесків. Фінляндія і Швеція почали вводити плату за навчання для студентів з країн-не членів ЄС. У Фінляндії плату було введено з 2010 р., однак у досить обмежених масштабах – для низки магістерських програм з іноземною мовою викладання. У Швеції плату за навчання для студентів з країн-не членів ЄС буде введено восени 2011р., ці кошти будуть спрямовані на покриття витрат закладу. У Великій Британії граничний розмір плати за навчання для студентів з країн-членів ЄС було збільшено майже втричі – до 9000 £. Водночас у деяких системах відбулися зміни у протилежному напрямку: у Північному Рейні-Вестфалії плата за навчання для студентів бакалаврату та магістратури, яка зараз встановлюється університетом в межах визначеного ззовні граничного розміру, буде скасована у 2011 р.

У деяких аспектах фінансового управління університети отримали більшу свободу дій. У Латвії та Литві відбувся перехід від постатейного фінансування до блокових грантів. Тепер майже всі країни Європи виділяють фінансування у формі блокових грантів, хоча, як зазначено вище, із численними обмеженнями щодо їх розподілу всередині навчального закладу.

На сьогодні більше країн дозволяють своїм університетам брати позики на фінансових ринках. Зокрема, таку можливість – хоча й обмежену – нещодавно отримали литовські університети. Однак на практиці ця можливість не завжди використовується. У деяких країнах, у тому числі й Латвії, університетам необхідно отримати дозвіл міністерства на позику, але малоймовірно, що його буде надано.

Зрештою, у деяких системах вищої освіти університети принаймні формально збільшили свою фінансову автономію завдяки отриманому праву власності на будівлі, які вони займають. У Франції новий закон про вищі навчальні заклади поступово надає університетам можливість придбати їхні будівлі. У 2011 р. трьом університетам, що виконали необхідні технічні вимоги, в межах пілотного проекту було надано право власності на їхні будівлі. У Фінляндії університетські будівлі сьогодні належать трьом компаніям з управління нерухомістю, співвласником яких є уряд, однак основна частка належить самим університетам. Через зміни до закону про нерухомість університетів Університет Люксембургу також отримає більш широкі права власності.

2.3 Кадрова автономія

Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
• Процедура обрання виконавчого керівника • Критерії обрання виконавчого керівника • Звільнення виконавчого керівника • Термін повноважень виконавчого керівника • Включення до керівних органів зовнішніх членів і процедура їх обрання • Здатність приймати рішення щодо академічних структур • Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності	• Тривалість і вид державного фінансування • Можливість утримувати надлишкові кошти • Можливість позичати гроші • Можливість володіти будівлями • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-не членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	• Здатність приймати рішення щодо процедури набору працівників (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо звільнення (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо просування по службі (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал)	• Можливість визначати загальну кількість студентів • Можливість обирати студентів (бакалаврат, магістратура) • Можливість впроваджувати програми (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість припиняти програми • Можливість обирати мову викладання (бакалаврат, магістратура) • Можливість обирати механізми забезпечення якості вищої освіти • Можливість розробляти зміст навчальних програм

Детальне порівняння різних елементів кадрової автономії являє собою виклик через надзвичайно різноманітні правила стосовно різних категорій університетського персоналу та різних правових рамок державного і приватного трудового права, що впливають на можливість наймати, винагороджувати, звільняти та просувати по службі персонал.

Набір персоналу

Аналіз демонструє, що існують значні відмінності у процедурах найму по всій Європі, від високого ступеня незалежності у наборі персоналу до формалізованих процедур, які потребують затвердження зовнішніх повноважних органів. У 18 системах (AT, CH, CY, DK, EE, FI, HE, IS, IT, LT, LU, LV, NL, NO, NRW, PL, SE, UK) університети мають суттєву свободу, щоб набирати власний професорсько-викладацький персонал. У деяких з них, зокрема, в Австрії, Гессені та Швеції, загальні керівні принципи щодо процедури відбору або основних кваліфікацій для вищого професорсько-викладацького складу, вимога публікувати відкриті вакансії або склад відбіркового комітету, зазначено в законі. Однак, зовнішні повноважні органи не беруть участь у самому процесі набору персоналу.

В інших десяти країнах застосовуються більш жорсткі обмеження, що узагальнено в Таблиці 10.

Таблиця 10 — Обмеження щодо набору вищого професорсько-викладацького персоналу

	Набір затверджується зовнішнім повноважним органом для деяких або всіх	Кількість посад регулюється зовнішнім повноважним органом для деяких або всіх	Інші обмеження
BB (DE)			●
CZ	●		
ES			●
FR		●	●
GR	●	●	
HU	●		
IE			●
PT			●
SK	●		
TR		●	

У чотирьох системах призначення деяких (CZ, HU, SK) або всіх (GR) членів вищого професорсько-викладацького персоналу повинно бути затверджене зовнішнім повноважним органом. У Бранденбурзі, хоча деякі призначення й повинні бути в принципі затверджені зовнішнім повноважним органом, уряд федеральної землі може створювати для окремих університетів статути, що ефективно дозволяють їм проходити процес відбору незалежно.

У Франції, Греції та Туреччині певна кількість посад для деяких або всіх членів вищого професорсько-викладацького персоналу регулюється зовнішнім повноважним органом. Наприклад, у Туреччині рада з питань вищої освіти розподіляє чітко зазначену кількість вакансій між університетами, які потім можуть продовжити набір самостійно. Коли особа, що займає посаду, звільняється або йде на пенсію, посада знову відходить до відомства ради з питань вищої освіти. В Данії кількість професорів найвищої категорії є теоретично обмеженою. Однак, навчальні заклади не вважають це обмеженням, оскільки вони можуть наймати осіб із нижчою категорією та платити їм більшу зарплату.

В Ірландії мораторій на набір персоналу у державному секторі було впроваджено в зв'язку з економічною кризою. Всі університети дотримуються мораторію, що тягне за собою зниження чисельності персоналу на 6% і заборону на просування по службі та постійні угоди. Це стосується професорсько-викладацького й адміністративного персоналу.

В Іспанії набір персоналу проводиться з бази даних кандидатів, які попередньо були акредитовані національною агенцією ANECA. Подібно до того, в Португалії кандидати на повні професорські ставки повинні пройти персональну акредитацію журі, що включає оцінку наукового внеску заявника.

В Естонії навчальні заклади вільно наймають викладацький персонал, але вони повинні дотримуватись угоди про якість, підписаної самими університетами. Ця угода містить деякі загальні засади стосовно відбору вищого професорсько-викладацького персоналу, а також більш специфічні правила стосовно набору персоналу на різні посади (професори, доценти тощо).

Приклад 6 — Досвід набору вищого професорсько-викладацького персоналу (Чехія, Фінляндія, Швеція, Франція й Італія)

Хоча й існують певні відмінності у поглядах на практики набору вищого професорсько-викладацького персоналу, більшість систем дотримуються досить схожих процедур. Загальноприйнятою є практика визначення критеріїв відбору на рівні факультету та створення відбіркового комітету для оцінювання кандидатів. Успішний кандидат на посаду згодом призначається на рівні факультету або, як альтернатива, органом, що приймає рішення, на рівні університету. Відбірковий комітет рекомендує одного кандидата або забезпечує орган, що приймає рішення, коротким списком найбажаніших кандидатів в порядку пріоритетності.

У **Чехії** повна професорська ставка більше подібна до академічної кваліфікації, ніж до посади. Щоб стати професором, кандидат

повинен бути доцентом і демонструвати адекватні наукові та викладацькі здібності. Заява розглядається факультетською й університетською вченими радами, що мають бути спеціально акредитовані для цієї мети. Якщо вчена рада університету вважає кандидата гідним професорського звання, вона вносить пропозицію міністру освіти. Останній, у свою чергу, вносить пропозицію президенту країни, який врешті решт надає звання. Університети вільні визначати необхідні кваліфікації для кожної посади. Інформація про відкриті вакансії повинна бути оприлюднена публічно, і всі, хто має необхідну кваліфікацію, можуть подавати заявки.

У **Фінляндії** професорські вакансії зазвичай повинні бути оголошені публічно. Однак, вакансія може бути зайнята без публічного оприлюднення, якщо особа, що має дуже специфічну й унікальну компетенцію, напряму запрошена зайняти посаду, або якщо посада займається тільки на фіксований період часу. Висновки щодо кваліфікацій і переваг кандидатів на посаду повинні забезпечуватись мінімум двома експертами, якщо особа наймається до подальших розпоряджень або мінімум на два роки. На основі цих висновків рішення приймає рада факультету; після того ректор призначає професора. Призначення «за запрошенням» також можливе у Швеції.

У **Франції** професорсько-викладацький персонал наймається зі списку кандидатів, складеного національним комітетом науковців. Цей комітет, члени якого частково обираються самими академіками і частково призначаються міністерством, приймає рішення щодо заяв науковців, які бажають увійти до цього списку. Потім університети можуть заповнити відкриті вакансії кандидатами зі списку. В результаті реформи автономії університетам також було надано можливість вільно наймати позаштатних не держслужбовців, хоча вони представляють тільки меншу частину університетського персоналу.

В **Італії** до відбору вищого професорсько-викладацького персоналу залучають комісії наукового оцінювання, які зазвичай включають одного внутрішнього та чотирьох зовнішніх членів. Зовнішні учасники зазвичай є професорами, що працюють у відповідній науковій галузі в інших італійських університетах. Комісії з оцінювання перевіряють науковий внесок на базі попередніх досліджень і публікацій.

У 22 системах (усіх, крім DK, ES, FR, GR, IE та PT) навчальні заклади можуть досить вільно приймати рішення щодо набору вищого професорсько-викладацького персоналу. У решті систем на гнучкість університетів впливає існуюча практика.

У Франції можливість наймати адміністративний персонал відрізняється за категоріями. Набір персоналу, який працює в бібліотеках і центральній адміністрації, виконується зовнішнім повноважним органом шляхом національного конкурсу. З іншого боку, університети вільно наймають голів адміністрації й інші категорії персоналу, такі як 'ingénieurs de recherche' (інженери-дослідники).

В Португалії державні університети мають дві категорії персоналу: держслужбовці на постійних контрактах і не держслужбовці на контрактах фіксованого терміну. Адміністративний персонал на контрактах держслужбовців наймається згідно з нормами державної адміністрації. У Греції адміністративні працівники на постійній основі наймаються за результатами національного конкурсу для адміністративного персоналу в усіх державних службах. Національна рада з відбору адміністративного персоналу співвідносить запити від університетів із заявами претендентів. Тимчасові адміністративні посади можуть бути вільно заповнені університетами після відкритого оголошення. Нарешті, в Данії кількість посад вищого університетського керівного персоналу, таких як проректор, є обмеженою.

Заробітні плати персоналу

Університети в Європі, як правило, не є цілком самостійними у встановленні заробітної плати професорсько-викладацького й адміністративного персоналу. Зарплати вищого професорсько-викладацького персоналу можуть визначатися університетами тільки в чотирьох країнах: Чехії, Естонії, Швеції та Швейцарії. В Латвії держава визначає мінімальний розмір заробітної плати для кожної категорії персоналу; однак це здебільшого обумовлено нормативними положеннями щодо оплати праці, які встановлюють мінімальну заробітну плату, і тому не розглядається як обмеження.

В Данії діапазони зарплат обговорюються з іншими сторонами. Загальні ліміти встановлено для професорських зарплат у Бранденбурзі, Гессені та Північному Рейні-Вестфалії. У цих німецьких федеральних землях професорам, призначеним після 2002 року, гарантується мінімальна зарплата, тоді як професори, призначені до 2002 року, є держслужбовцями, для яких діапазони зарплат є фіксованими. Заробітні плати іншого вищого викладацького персоналу обговорюються з іншими сторонами. У Фінляндії, Нідерландах і Великій Британії зарплата для всього вищого профе-сорсько-викладацького персоналу обговорюється з іншими сторонами. В Норвегії діапазони зарплат обговорюються, до того ж, існує граничний рівень для професорських зарплат. Однак, цей рівень настільки високий, що досягти його вдається досить рідко.

На Кіпрі, в Греції, Ісландії, Італії, Словаччині й Іспанії зарплати всіх працівників професорсько-викладацького персоналу є фіксованими або обговорюються на національному рівні згідно зі статусом державного службовця, хоча в Словаччині ректор або декан може збільшити встановлені рівні заробітних плат навіть на 100%. В Австрії, Бранденбурзі, Гессені, Люксембурзі та Північному Рейні-Вестфалії статус держслужбовця застосовується тільки до персоналу, прийнятого на роботу за попередніми нормами найму. В Португалії тільки деякі члени науково-педагогічного колективу мають статус державного службовця з встановленими зарплатами. Діапазони зарплат призначаються для всього або частини персоналу у Франції, Угорщині, Ірландії, Литві, Люксембурзі, Польщі та Туреччині.

Подібна ситуація виникає у випадку зарплат для старшого адміністративного персоналу. Рішення щодо зарплат вільно приймають університети в Чехії, Естонії, Італії, Латвії, Литві, Люксембурзі, Норвегії, Швеції, Швейцарії та Великій Британії. Вони обговорюються з іншими сторонами в Бранденбурзі, Фінляндії, Гессені, Нідерландах і Північному Рейні-Вестфалії. В Данії, Франції, Ірландії, Польщі та Туреччині діапазони зарплат зафіксовані зовнішнім повноважним органом.

Зарплати для всього адміністративного персоналу на Кіпрі, у Греції, Угорщині, Ісландії, Словаччині й Іспанії, а також для частини персоналу в Португалії й Австрії визначаються зовнішнім повноважним органом. В Австрії працівники, прийняті на роботу до 2004 року, є або держслужбовцями, або державними працівниками. Хоча колишні державні працівники зараз працюють на університет, вони загалом володіють тими ж правами стосовно зарплат і звільнень, що й раніше. Решта держслужбовців мають контракт з державою та фіксовані рівні зарплат. Зарплати для старших науково-педагогічних й адміністративних працівників, прийнятих на роботу після 2004 року, можуть визначатись університетами автономно. В той же час, укладання університетами колективних договорів призвело до введення мінімальної заробітної плати.

Приклад 7 – Зарплати у Великій Британії

Для більшості викладачів університети, як правило, застосовують національно узгоджену 51-бальну шкалу оплати. Імперський Коледж й Університет Нортумбрії не дотримуються цієї шкали, однак вони прийняли аналогічні структури оплати.

Важливо зазначити, що це просто керівні вказівки. В межах мінімальних і максимальних зарплат університети мають автономію над структурою класифікації зарплат. Наприклад, навчальний заклад може використовувати 10 або 20 замість 51 балу і, що важливо, він може вільно приймати рішення щодо відповідних кваліфікаційних критеріїв на різних рівнях. На додаток, національно узгоджена шкала оплати зазвичай не застосовується до професорського рівня та до старшого керівного персоналу, включаючи виконавчого керівника. В таких випадках зарплати понад максимальну відмітку в 58258 £ можуть вільно встановлюватися вищим навчальним закладом.

Звільнення персоналу

В одинадцяти країнах (CH, CZ, DK, EE, FI, IE, LV, LT, LU, SE, UK) немає чітких норм, що регулюють звільнення науково-педагогічного й адміністративного персоналу, окрім відповідних національних норм праці. У Швеції спеціальні норми застосовуються до професорів, прийнятих на роботу до 1993 року. У Швейцарії певні категорії персоналу мають перевагу більшого терміну повідомлення про звільнення. Аналогічно, більшість науково-педагогічних працівників із повною зайнятістю в Польщі мають особливий захист від звільнення.

Звільнення суворо регулюються для всього професорсько-викладацького й адміністративного персоналу у Франції, Греції, Угорщині, Ісландії, Італії, Норвегії та Словаччині. В Бранденбурзі, Гессені та Північному Рейні-Вестфалії члени професорсько-викладацького й адміністративного персоналу є або держслужбовцями, або працівниками державного сектору, і тому мають особливий захист від звільнення.

У решті систем застосовуються різні обмеження. З чотирнадцяти університетів у Нідерландах одинадцять використовують контракти державного службовця. Три університети підпадають під норми приватного права загальних нормативних положень про працю. На додаток до державної служби і національних законів про працю, голландські університети також обговорюють окремі контракти про працю для галузі вищої освіти, що включають специфічні правила звільнення.

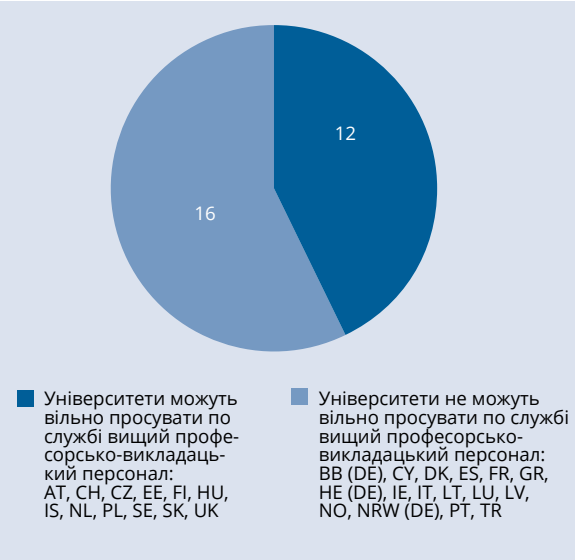
Звільнення в університетах Австрії зазвичай регулюються національними законами про працю та колективними договорами. Однак відносно держслужбовців також застосовуються специфічні правила, як в Іспанії та Португалії. В Туреччині професори, доценти та старший адміністративний персонал мають статус держслужбовців і їх звільнення регулюється. Інші науково-педагогічні співробітники працюють на контрактах фіксованого терміну дії; їхня зайнятість може бути припинена після закінчення контракту.

На Кіпрі вищі категорії професорсько-викладацького персоналу, такі як професори та доценти, не можуть бути звільнені взагалі. Нижчі категорії, включаючи лекторів й асистентів, повинні проходити індивідуальне оцінювання кожні три або чотири роки. Їх звільняють, якщо вони не проходять його два рази підряд. Старший адміністративний персонал, що працює на постійних угодах, може бути звільнений тільки протягом перших двох років угоди.

Просування по службі

Університети у дванадцяти системах можуть вільно підвищувати як професорсько-викладацький, так й адміністративний персонал на основі їх досягнень (AT, CH, CZ, EE, FI, HU, IS, NL, PL, SE, SK, UK). В Литві, Бранденбурзі та Туреччині кар'єрне зростання для професорсько-викладацького й адміністративного персоналу є можливим лише за наявності посади на вищому рівні. В Латвії та Люксембурзі адміністративний персонал можна вільно просувати по службі, в той час як просування професорсько-викладацького складу є можливим лише за наявності посади на вищому рівні.

Схема 12 – Здатність просувати по службі вищий професорсько-викладацький персонал



В Португалії процедури просування по службі залежать від типів контракту. Більшість членів персоналу мають статус держслужбовців і можуть бути підвищені тільки за наявності посади на вищому рівні. Ті, хто працює на постійних угодах, можуть бути підвищені на основі їх досягнень. Робота професорсько-викладацького персоналу також оцінюється комітетом з питань просування по службі, склад якого визначено на законодавчому рівні. Останнє обмеження також застосовується в інших системах, включаючи Кіпр, Грецію й Іспанію. На відміну від Португалії, робота адміністративного персоналу в трьох вище зазначених країнах також оцінюється комітетом, склад якого регулюється. В Норвегії на законодавчому рівні визначено склад комітету з просування по службі професорсько-викладацького персоналу, тоді як адміністративний персонал можна вільно просувати по службі.

Також можуть застосовуватися різноманітні додаткові обмеження. Наприклад, у Латвії всі професорсько-викладацькі посади повинні бути заповнені за конкурсом кожні шість років. Щоб мати право претендувати на посаду, особа повинна обіймати посаду на нижчому рівні принаймні протягом трьох років. Це фактично унеможливлює прийняття на роботу професорів з позаакадемічного середовища. Подібні обмеження застосовуються на Кіпрі та в Греції, де

претенденти повинні займати попередні посади протягом чотирьох або трьох років відповідно.

В Північному Рейні-Вестфалії та Гессені просування по службі є автоматичним відповідно до кількості років, відпрацьованих на попередній посаді. Для тих, хто й досі має статус держслужбовця, підвищення відбувається за віком.

У Франції квоти на підвищення встановлюються державою. Для вищого професорсько-викладацького персоналу, половина всіх наданих підвищень визначена на національному рівні. Та ж група науковців, що створює список національного набору, приймає рішення щодо просування по службі. Решта підвищень розподіляються між окремими навчальними закладами, які потім вільно вирішують, кого вони бажають просунути по службі. Рішення щодо підвищення старшого адміністративного персоналу зазвичай приймають не університети, а радше інший адміністративний персонал, який було обрано в комітет. Для не держслужбовців рішення щодо підвищення вільно приймають університети. Хоча такі випадки на сьогодні нечисельні.

В Ірландії університети теоретично можуть вільно просувати по службі свій персонал. Однак, через фінансову кризу натепер існує мораторій на всі підвищення.

Таблиця 11 — Обмеження щодо просування по службі вищого професорсько-викладацького персоналу

	Просування по службі тільки за наявності посади на вищому рівні	Законом визначається, хто повинен бути включений до комітету з підвищення	Інші обмеження
BB (DE)	●		
CY		●	●
DK			●
ES		●	
FR			●
GR		●	●
HE (DE)			●
IE			●
IT			●
LT	●		
LU	●		
LV	●		
NO		●	
NRW (DE)			●
PT	●	●	
TR	●		

Останні досягнення

В деяких системах працівники вже не мають статусу держслужбовця. В Гессені, наприклад, через значні зміни в системі контрактної зайнятості університетам більше не потрібно надавати статус держслужбовця персоналу, прийнятому на роботу після грудня 2009 р. У Фінляндії з набуттям чинності нового закону в 2010 р. не держава, а самі навчальні заклади стали роботодавцем для університетського персоналу.

В Австрії із зміною колективної угоди в жовтні 2009 р. було введено мінімальну зарплату для всього персоналу університету. В Люксембурзі очікувана зміна у законодавстві щодо галузі вищої освіти дозволить просування по службі на основі досягнень.

Кадрова політика в багатьох системах також зазнала впливу фінансової кризи. В Ірландії в 2009 р. набула чинності Система Державного Контролю Зайнятості, в результаті було запроваджено 6% скорочення кількості працівників і

заборонено просування по службі та прийняття на умовах постійних угод у секторах, що фінансуються державою. Переглянута Система Контролю Зайнятості застосовуватиметься з 2011 року. Подібні заходи були вжиті в Латвії й Італії. У Греції, Ірландії, Іспанії та Португалії зменшення зарплат всього державного сектора також зачепили університетський персонал. У Великій Британії багатьом університетам довелось зменшити кількість свого персоналу, щоб упоратись із значними скороченнями бюджету.

2.4 Академічна автономія

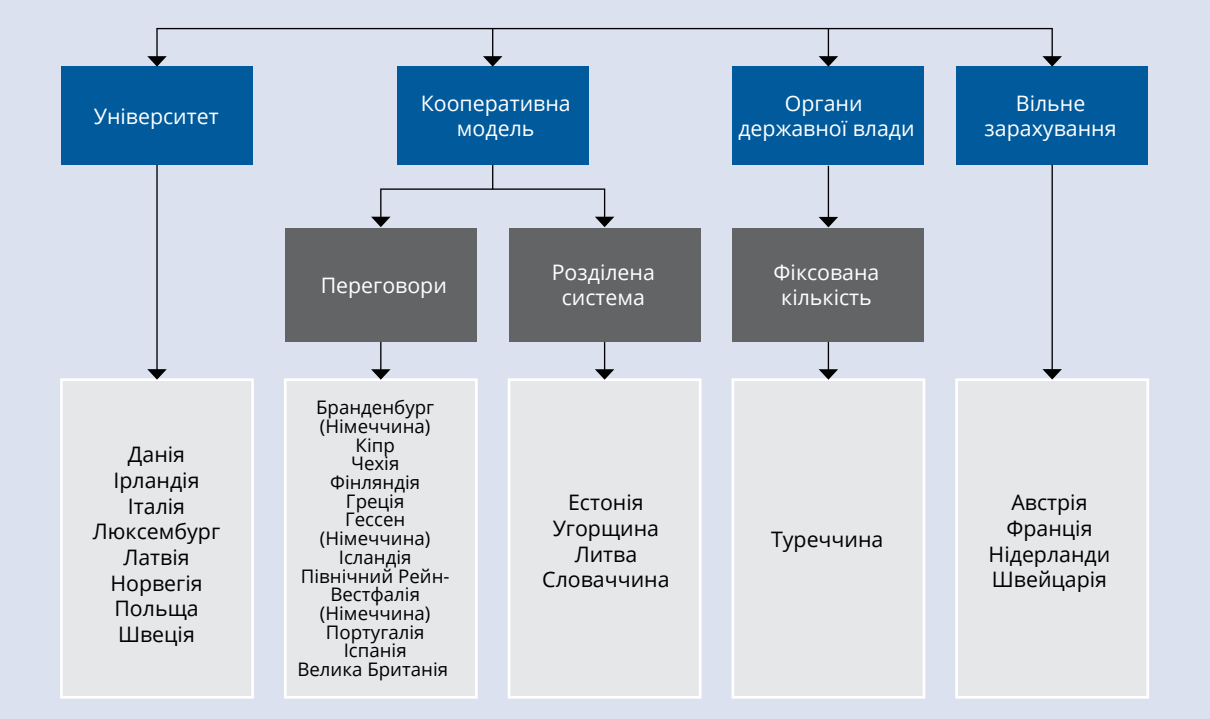
Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
• Процедура обрання виконавчого керівника • Критерії обрання виконавчого керівника • Звільнення виконавчого керівника • Термін повноважень виконавчого керівника • Включення до керівних органів зовнішніх членів і процедура їх обрання • Здатність приймати рішення щодо академічних структур • Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності	• Тривалість і вид державного фінансування • Можливість утримувати надлишкові кошти • Можливість позичати гроші • Можливість володіти будівлями • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-не членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	• Здатність приймати рішення щодо процедури набору працівників (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо звільнення (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал) • Здатність приймати рішення щодо просування по службі (вищий професорсько-викладацький/старший адміністративний персонал)	• Можливість визначати загальну кількість студентів • Можливість обирати студентів (бакалаврат, магістратура) • Можливість впроваджувати програми (бакалаврат, магістратура, аспірантура) • Можливість припиняти програми • Можливість обирати мову викладання (бакалаврат, магістратура) • Можливість обирати механізми забезпечення якості вищої освіти • Можливість розробляти зміст навчальних програм

Загальна кількість студентів

Для прийняття рішень щодо загальної кількості студентів використовують п'ять основних методів. «Кооперативна» модель передбачає переговори між університетом й органами державної влади, що зазвичай відбувається в один з двох можливих способів. В 11 системах кількість студентів обговорюється з відповідним міністерством; це може відбуватися в контексті акредитації програми, протягом якої визначається мінімальна або максимальна кількість студентів. Іншим методом кооперації є розділена система, в якій органи державної влади приймають рішення щодо кількості бюджетних місць, а університети визначають кількість контрактних місць, що дає змогу навчальним закладам впливати на загальну кількість студентів. Ця система використовується в чотирьох країнах. При третій моделі рішення щодо кількості студентів приймає виключно держава. Це застосовується тільки в Туреччині. Четверта модель, що використовується в чотирьох системах, є моделлю вільного зарахування, що базується тільки на завершенні середньої освіти[8].

[8] У Франції принцип вільного зарахування застосовується тільки для студентів першого циклу в перший рік їхнього навчання.

Схема 13 – Загальна кількість студентів



Приклад 8 — Кількість студентів у Туреччині

Національна рада з питань вищої освіти після розгляду пропозицій від університетів приймає рішення щодо максимального річного набору студентів для кожної академічної програми. Це в подальшому визначає принципи, за якими повинен відбуватись відбір і вступ студентів, з урахуванням планування кадрових ресурсів, потужностей навчального закладу, інтересів і вмінь студентів.

Загалом у восьми системах навчальні заклади вільно приймають рішення щодо набору студентів. Проте, навіть у випадках, коли університети можуть вільно приймати рішення щодо кількості студентів, можуть бути специфічні обмеження, зокрема, національно встановлені вимоги до співвідношення співробітник/студент (як в Італії), або граничний ліміт для певних галузей, таких як медицина, стоматологія або інженерія (як у Данії чи Швеції). Навіть у системах вільного зарахування Франції, Нідерландів або Швейцарії може застосовуватись обмежена квота для цих (і подібних) галузей. У Чехії університети обговорюють кількість бюджетних навчальних місць з міністерством, але теоретично вони в змозі набирати додаткових студентів. Однак, навчальні заклади, скоріше за все, додатково набиратимуть студентів, з яких можна стягувати плату за навчання (таких, що навчаються іноземною мовою (не чеською) або довше, ніж стандартна тривалість семестрів). У Великій Британії загальна кількість студентів з країн-членів ЄС є фіксованою. Однак навчальні заклади достатньо гнучкі при розподілі навчальних місць на індивідуальні курси. Обмеження щодо кількості студентів з країн-не членів ЄС відсутні.

Механізми вступу

Всі системи вищої освіти вимагають від вступників наявної середньої освіти або успішного складання іспиту на атестат зрілості. У більшості випадків це загальні критерії, що надають право навчатися у вищому навчальному закладі; інші вимоги конкретизовано у національному законодавстві. Наявні три моделі механізмів вступу. Критерії вступу можуть визначатися університетом, спільно регулюватися зовнішнім повноважним органом й університетом, або ж вступ може повністю регулюватись зовнішнім повноважним органом.

Університети одинадцяти систем можуть вільно визначати критерії вступу для освітнього рівня «Бакалавр». У семи країнах вступ повністю регулюється зовнішнім повноважним органом. Три з них (AT, FR, CH) мають систему, що базується на вільному зарахуванні. В десяти системах ме-

ханізми вступу спільно регулюються навчальними закладами та зовнішніми повноважними органами. Зокрема, в Бранденбурзі, Гессені та Північному Рейні-Вестфалії, 60% (HE, NRW) або 80% (BB) студентів освітнього рівня «Бакалавр» відбирається університетом, а решта 40/20% місць зберігається для студентів з тривалими термінами очікування, що через обмежені квоти використовуються для розподілу навчальних місць у певних дисциплінах.

Приклад 9 — Вступ студентів у Нідерландах

Голландська система базується на рівному доступі до освіти на рівні бакалавра всіх студентів, що мають середню освіту. Критерії відбору визначені урядом разом з університетським сектором. Для деяких курсів вимагається вивчення певних дисциплін протягом середньо-освітнього рівня. Окремі навчальні заклади не можуть висувати додаткові критерії відбору. Можливість надання університетам здатності висувати додаткові критерії на даний момент обговорюється. На освітньому рівні «Магістр» університети мають більшу свободу у визначенні критеріїв відбору, хоча вони також регулюються законом.

Схема 14 — Критерії відбору для освітнього рівня «Бакалавр»

У переважній більшості систем (22) університети можуть самостійно визначати критерії вступу для освітнього рівня «Магістр». У п'яти країнах (AT, DK, HU, NL, SE) ці критерії регулюються спільно. У Швейцарії вступ регулюється на політичному рівні.

Приклад 10 – Приклади механізмів вступу (Греція, Швеція й Естонія)

Зовнішньо регульований процес вступу: Греція

Для освітнього рівня «Бакалавр» вступ базується на результатах національного іспиту на атестат зрілості, який проводить міністерство. Подаючи заявку на навчання у вищих навчальних закладах, вступники можуть зазначити університети, яким

вони надають перевагу. Навчальні заклади ведуть переговори з міністерством щодо кількості навчальних місць для кожного факультету. Потім проводиться відбір студентів з урахуванням їхніх побажань і результатів іспиту на атестат зрілості, поки всі місця, розподілені на певний факультет, не будуть заповнені. Закон визначає певні категорії студентів, які мають пріоритет при вступі незалежно від результатів іспиту. Це студенти, що мають проблеми із здоров'ям, а також студенти з малозабезпечених і багатодітних сімей.

Найближчим часом систему вступу буде змінено: міністерство планує запровадити окремий випускний середньо-освітній екзамен і дозволити університетам проводити власні вступні екзамени. Існуючий іспит на атестат зрілості діє і як випускний (для рівня середньої освіти), і як вступний (для рівня вищої освіти) екзамен.

Процес вступу спільно регулюється: Швеція
Рада з питань вищої освіти встановлює критерії для кожного напряму навчання. В них зазначено дисципліни та рівень навчання, що вимагаються для обрання курсу певного напряму. Наприклад, для цивільного інжинірингу та психології деякі предмети, зокрема, математика, повинні на достатньому рівні вивчатися у середньому навчальному закладі. Вирішальними є набрані кредити або модулі, радше ніж отримана оцінка. Навчальні заклади можуть визначати додаткові критерії, але у законі зазначено, що вони не можуть вимагати від потенційного студента більше, ніж достатньо для успішного отримання освітнього ступеня.

Критерії вступу встановлені університетами: Естонія
Університети вільно визначають критерії вступу. Деякі університети в Естонії встановили порогові вимоги на основі національних іспитів, які складають випускники середньої школи; всі абітурієнти, які відповідають цим вимогам, мають право на вступ до університету. Окрім цього, для багатьох напрямів і програм передбачені додаткові вимоги, такі як вступні іспити або співбесіда.

Впровадження та припинення програм з отримання освітнього ступеня

Загалом, впровадження нових академічних програм вимагає певного затвердження відповідним міністерством або іншим органом державної влади. Однак спеціальні процедури значно різняться по всій Європі. Нові програми повинні зазвичай проходити певний процес акредитації. Через здійснення контролю за галуззю освіти на національному та регіональному рівнях впровадження програм у певних напрямах може бути значно ускладненим, якщо дисципліна вже вдало обслуговується в інших частинах країни. Деякі країни, зокрема, Данія, враховують вимоги національного ринку праці, коли приймають рішення щодо створення нових програм. В іншому випадку нові програми можуть обговорюватись з відповідним міністерством. Часто такі переговори тісно пов'язані з вартістю програм. Деякі можуть також потребувати спеціальної професійної акредитації.

Університети семи країн (AT, CH, IE, LU, NO, SE, UK) можуть впроваджувати програми освітнього рівня «Бакалавр» без попередньої акредитації. Однак, навіть у цих країнах впровадження програм підпорядковано певним нормам. Хоча університети Австрії можуть самостійно відкривати навчальні програми, їх слід заздалегідь узгодити в угоді про діяльність з міністерством, якщо вони повинні отримувати державну фінансову підтримку. В 11 системах (BB, CZ, DK, GR, HE, HU, IT, LT, NRW, PT, SK) всі нові програми освітнього рівня «Бакалавр» для впровадження повинні пройти акредитацію. У Франції, Нідерландах й Іспанії програми повинні бути акредитовані, щоб отримати державне фінансування. В Нідерландах навчальні програми, що фінансуються з приватних джерел, також за бажанням проходять процедуру акредитації, адже це слугує знаком якості.

У деяких країнах застосовуються додаткові обмеження. На Кіпрі та в Туреччині всі нові програми освітнього рівня «Бакалавр» повинні подаватися на розгляд і затверджуватися міністерством або радою з питань вищої освіти відповідно. Однак ця процедура не є формальною акредитацією.

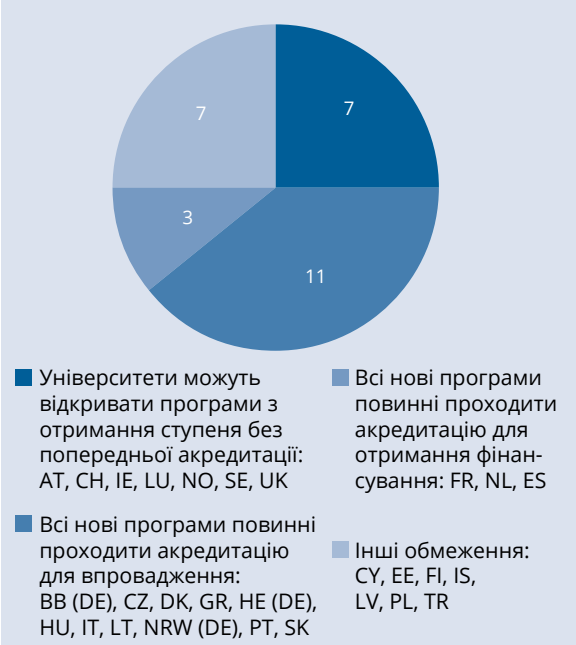
У Фінляндії освітні зобов'язання кожного університету визначаються наказом міністерства, із зазначенням академічних програм, які має право

пропонувати навчальний заклад. У межах своєї освітньої компетенції університети можуть впроваджувати нові академічні програми. Подібно до того, університети Ісландії й Естонії акредитовані на певні напрями навчання, в яких вони можуть вільно впроваджувати нові програми.

Польські університети можуть відкривати академічні програми освітніх рівнів «Бакалавр» і «Магістр» за умови, що назва програми є в переліку 118 «стандартних» напрямів навчання, узгодженому міністерством, і що факультет, який пропонує програму, дотримується певних вимог (наприклад, кількість штатного професорсько-викладацького персоналу), зазначених у законі. Якщо університет бажає відкрити програму в напряму, що відсутній у цьому переліку, він повинен отримати схвалення ради з питань вищої освіти.

Нарешті, в Латвії можливо пройти акредитацію після того, як програма почала діяти, але не пізніше, ніж через три роки після її впровадження. Однак перед відкриттям нових навчальних програм університетам потрібно отримати ліцензію на здійснення діяльності, подавши звіт про оцінку діяльності. Ліцензійна комісія, призначена міністром, приймає рішення щодо поданих заявок.

Схема 15 - Впровадження академічних програм освітнього рівня «Бакалавр»



У більшості систем (усіх, крім BB, DK, ES, FR, HE, IT, LT, NL, NRW), процедури з відкриття нових навчальних програм магістратури й докторантури є більш менш подібними до процедур для програм освітнього рівня «Бакалавр». В решті країн обмеження на одному або обох цих рівнях відрізняються від процедур для програм бакалаврату.

У деяких країнах вимоги до відкриття програм вище освітнього рівня «Бакалавр» можуть бути більш гнучкими. В Бранденбурзі, Данії, Гессені, Північному Рейні-Вестфалії та Нідерландах програми освітніх рівнів «Бакалавр» і «Магістр» повинні пройти акредитацію для впровадження або отримання державного фінансування, в той час як докторські програми можуть вільно відкриватися навчальними закладами. Подібно до цього, оцінювання докторських програм в Італії необхідне тільки для можливості отримання державного фінансування програми, що розглядатиметься.

На відміну від цього, в деяких системах вимоги до програм поза освітнім рівнем бакалавра, а саме, докторських, є більш суворими. У Франції й Іспанії всі докторські програми повинні бути акредитовані перед впровадженням, тоді як акредитація програм бакалаврату й магістратури необхідна лише для отримання державного фінансування.

Нарешті, в Литві наукова рада країни приймає рішення щодо того, чи відповідають університети вимогам, щоб пропонувати докторські програми. В Угорщині факультети повинні мати принаймні чотирьох професорів у відповідній галузі та демонструвати адекватну якість наукових досліджень, щоб відкрити докторантуру.

Університети в Європі є більш автономними у питанні припинення існуючих програм. Тільки у п'ятьох системах (AT, BB, FI, GR, TR) таке рішення дійсно вимагає переговорів між навчальним закладом і відповідним органом влади. Університети в решті 23 системах можуть вільно приймати рішення щодо закриття академічних програм.

Можуть існувати деякі другорядні специфікації. Після закриття навчальної програми університети в Чехії, Фінляндії та Латвії зобов'язані забезпечити студентів можливістю продовжувати навчання за такою ж або подібною програмою у тому самому або іншому навчальному закладі. В Гессені та Північному Рейні-Вестфалії кожен університет має здатність розподіляти навчальні місця, які від нього вимагають запропонувати. Щоб виконати це зобов'язання, навчальні місця повинні бути перерозподілені на інші освітні рівні, якщо програма переривається.

Мова викладання

Університети в Європі часто можуть обирати мову викладання на різних освітніх рівнях. Навчальні заклади 21 системи можуть це робити на освітніх рівнях «Бакалавр» і «Магістр» (AT, BB, CH, DK, EE, ES, FI, HE, HU, IE, IT, LU, NL, NO, NRW, PL, PT, SE, SK, TR, UK[9]). Однак, у Туреччині рада з питань вищої освіти повинна затверджувати кожний курс, що викладається не турецькою мовою.

В решті семи країнах деякі обмеження можуть застосовуватись до всіх або деяких освітніх рівнів. На Кіпрі, у Франції та Греції університети можуть пропонувати тільки програми бакалаврату з національною мовою викладання. Існує дещо більша гнучкість стосовно магістерських програм: Греція та Франція можуть пропонувати певні магістерські програми з іншими мовами викладання, в той час як Кіпр може використовувати інші мови, якщо ці курси також доступні грецькою мовою.

В Ісландії та Литві висуваються спеціальні мовні вимоги до програм бакалаврату. Програми, що пропонуються англійською мовою, пов'язані з інституційними стратегіями інтернаціоналізації, такими як курси Еразмус або суміжні ступені. В обох країнах доступні магістерські програми з іноземною мовою викладання. В Естонії будь-який освітній ступінь, що викладається не естонською мовою, повинен також пропонуватись національною мовою, хоча в законі це формально не прописано.

В Латвії лише обмежена кількість програм з отримання освітніх рівнів «Бакалавр» і «Магістр» може викладатися іноземними мовами. В законі прописано, що в державних університетах мова навчання повинна бути латиською. Є декілька винятків, що, знову ж таки, відносяться до діяльності з інтернаціоналізації. Наприклад, офіційні мови Європейського Союзу можуть використовуватись для програм, спрямованих тільки на іноземних студентів. Для місцевих студентів 20% програми можуть викладатись іншими мовами Європейського Союзу. На додаток, жодна інша мова, крім латиської, не може бути використана для фінальних іспитів або написання дисертацій.

Ситуація в Чехії є, мабуть, найбільш обмежуючою: університети можуть обирати мову навчання на обох освітніх рівнях, але не отримуватимуть державного фінансування на іншомовні програми.

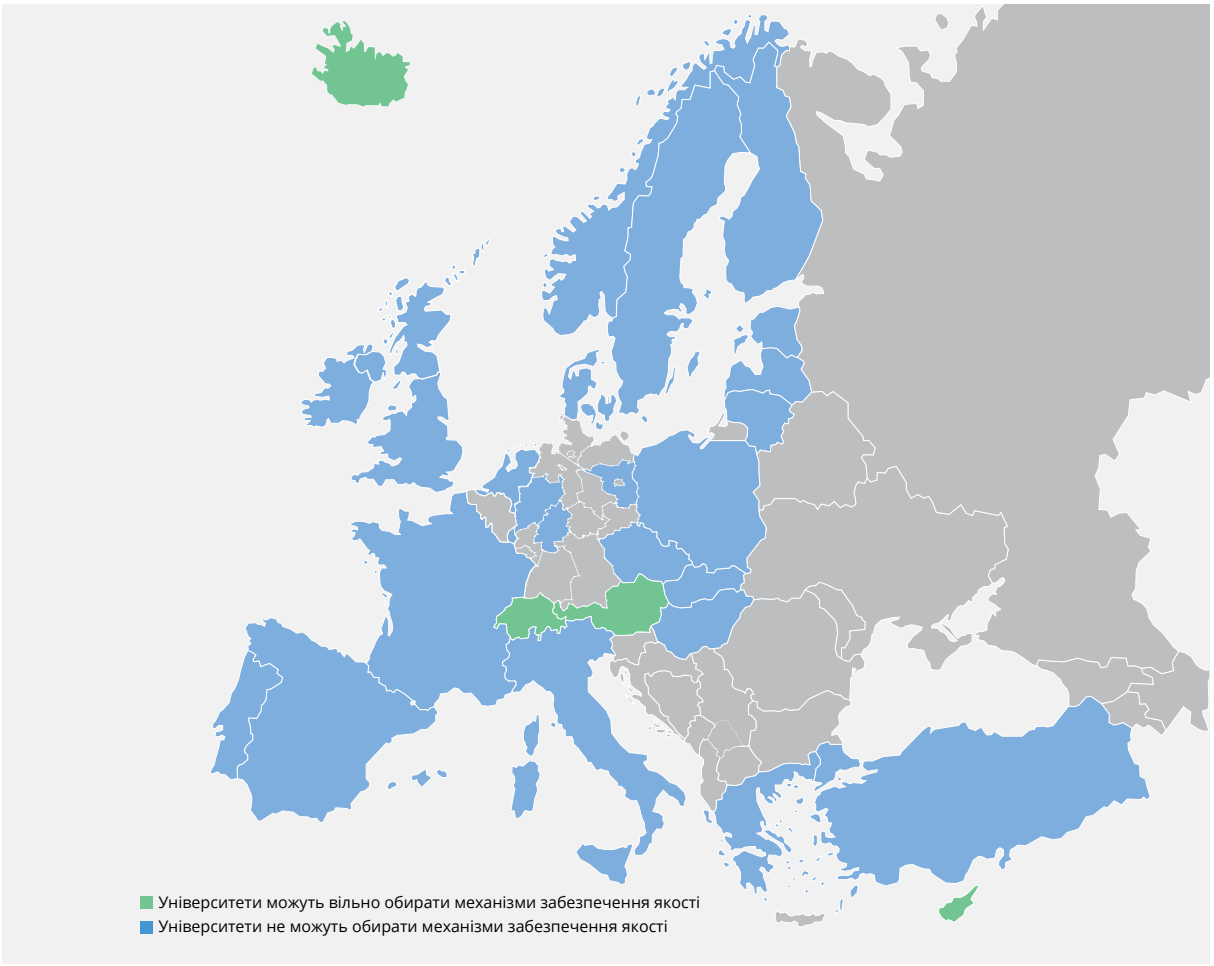
Механізми та гаранти забезпечення якості

У дослідженні також розглядалася здатність університетів обирати необхідні механізми та гарантів забезпечення якості. Тільки в чотирьох країнах (AT, CH, CY, IS) університети можуть вільно обирати механізми забезпечення якості згідно з власними потребами. В Австрії університети мають спеціальні зобов'язання стосовно зовнішніх механізмів забезпечення якості, але вони спільно узгоджуються в контексті угод про здійснення діяльності.

В решті 24 системах навчальні заклади не в змозі обирати спеціальні механізми забезпечення якості. Акредитація зазвичай відбувається на основі програми, іноді періодично. В Естонії, Фінляндії, Ірландії, Норвегії та Великій Британії забезпечення якості приймає форму інституційних аудитів.

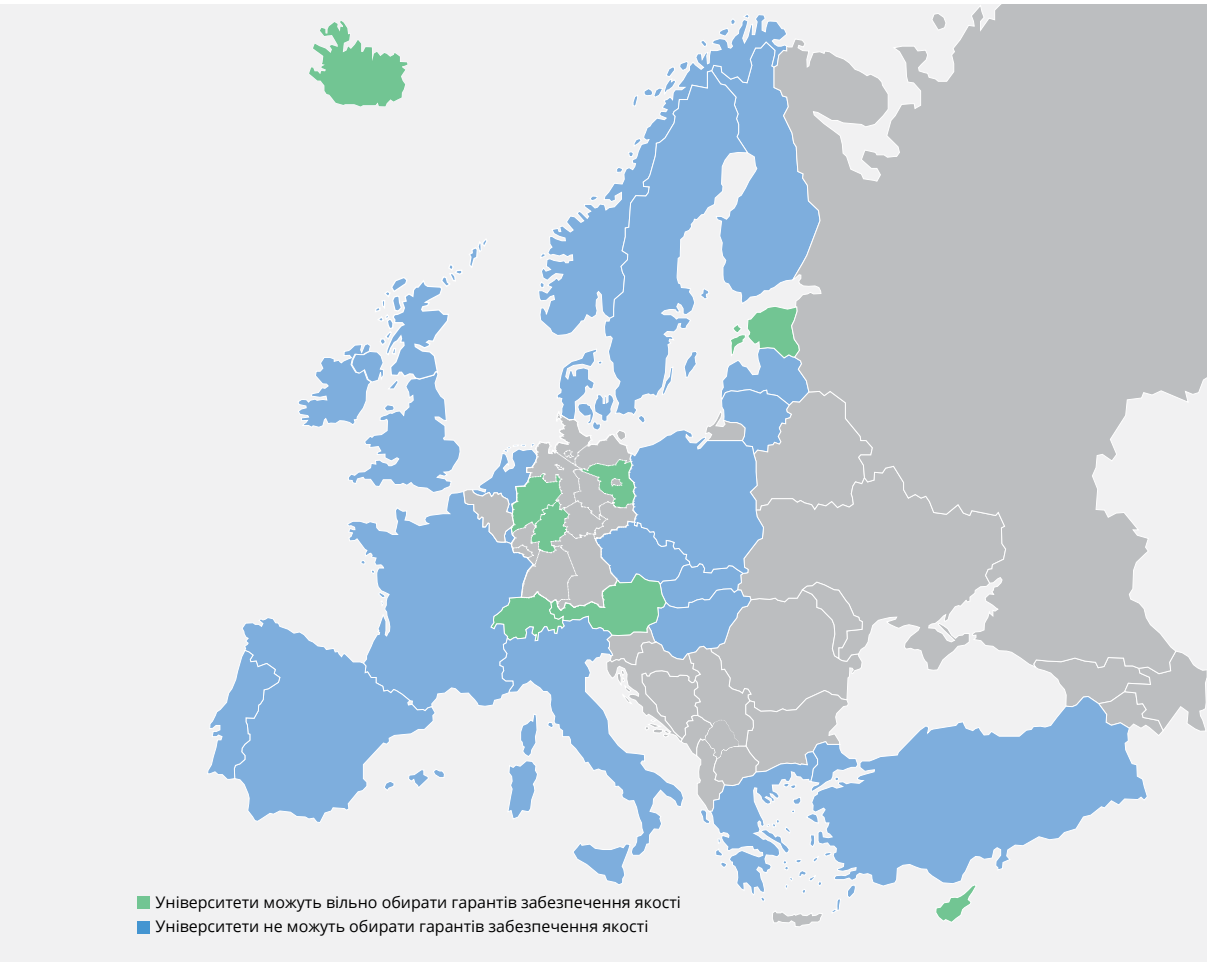
[9] Це стосується Англії. В Уельсі є секторна угода для сприяння та розширення можливостей навчатися валлійською мовою в університетах Уельсу.

Карта 3 — Здатність обирати механізми забезпечення якості



Відповідно до здатності обирати спеціальну агенцію із забезпечення якості системи вищої освіти поділяються на дві категорії. В Австрії, Бранденбурзі, на Кіпрі, в Естонії, Гессені, Ісландії, Північному Рейні-Вестфалії та Швейцарії університети можуть використовувати агенцію із забезпечення якості за власним вибором; вони також можуть обрати агенцію з іншої країни. Всі системи з можливістю обирати свої механізми забезпечення якості також можуть обрати агенцію. В Бранденбурзі, Гессені та Північному Рейні-Вестфалії університети можуть обирати одну з агенцій, акредитовану національною Акредитаційною Радою; їх можна знайти в Німеччині, Австрії та Швейцарії. Подібно до цього, в Естонії національна агенція із забезпечення якості повинна затвердити гаранта, обраного навчальним закладом. В Нідерландах формальне рішення стосовно акредитації приймається ексклюзивно бінаціональною — голландською та бельгійською — акредитаційною радою, але університети можуть обрати будь-яку кваліфіковану агенцію, щоб проводити потрібне оцінювання.Це оцінювання потім затверджується бінаціональною акредитаційною радою. В 2011 році акредитаційний закон зміниться з ексклюзивної програмно-рівневої акредитації на інституційні аудити якості. Коли внутрішні механізми забезпечення якості вищого навчального закладу успішно пройдуть аудит, акредитаційна організація просто виконає аудит програм того навчального закладу в спрощеній формі. В решті 20 системах університети не можуть обирати спеціальну агенцію із забезпечення якості. Однак у деяких системах навчальні заклади можуть ініціювати додаткові зовнішні оцінювання якості на додаток до обов'язкових, що проводяться національною агенцією.

Карта 4 — Здатність обирати гарантів забезпечення якості



Розробка змісту навчальних курсів

У переважній більшості систем університети вільно визначають змістове наповнення освітніх ступенів, відмінних від регульованих професій. В Італії університети можуть розробляти зміст освітніх ступенів, якщо вони дотримуються рекомендацій, встановлених рамковим наказом, який визначає межі загальної структури системи вищої освіти та дає визначення освітніх видів діяльності, цілей і результатів навчання для кожної програми. В Польщі приблизно 40% змістового наповнення освітнього ступеня заздалегідь визначено. Однак, замість конкретизації змісту навчальних курсів ці рекомендації радше окреслюють аспекти навчання, які потрібно охопити. Університети не вбачають у цьому суворого обмеження. Вимога обирати з переліку 118 чітко визначених напрямів навчання сприймається як більш серйозне обмеження.

В Латвії університети повинні слідувати загальним рекомендаціям про стандарти вищої освіти, які визначають певні аспекти навчання, зокрема, мінімальну тривалість практики у професійних програмах. До того ж, в них прописані певні модулі, наприклад, з розвитку підприємницьких навичок, для всіх освітніх ступенів. Нарешті, в Литві агенція із забезпечення якості визначає деякий зміст як частину процесу акредитації. Університети сприймають це як значну перешкоду диверсифікації, інновації та конкурентоспроможності.

Схема 16 — Здатність розробляти зміст навчальних курсів

Останні досягнення

З точки зору академічної автономії, найбільш значними є зміни в системах забезпечення якості. В Ірландії університети започаткували Раду з Якості Ірландських Університетів, щоб перевіряти та затверджувати процеси ззовні. Новий національний орган створюється для оцінки якості та кваліфікацій в усіх вищих навчальних закладах. У зв'язку з цим виникає певне занепокоєння щодо того, чи залишиться підхід до оцінювання тим самим за нового органу. В Нідерландах режим забезпечення якості зміниться в 2011 р. з суто програмно-акредитаційного на інституційні аудити якості. В Австрії новий закон про зовнішнє забезпечення якості в галузі вищої освіти буде представлений у 2012 р. В майбутньому австрійські університети будуть загалом обмежуватись агенціями, включеними до Європейського Реєстру Забезпечення Якості, хоча міністр може зробити виняток за міністерським наказом. В Естонії закон, що регулює забезпечення якості, було змінено в 2010 р., що надало університетам змогу обирати міжнародні агенції для здійснення необхідного акредитаційного процесу. Поки жоден університет не скористався цією можливістю, тож залишається перевіряти її на практиці. Естонія, швидше за все, сформує свій список прийнятних міжнародних агенцій із забезпечення якості на основі Європейського Реєстру Забезпечення Якості.

3. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ АВТОНОМІЇ 2010

Цей розділ представляє системи показників для чотирьох напрямів інституційної автономії. Ретельно перевіряючи обмеження та комбінації обмежень, що застосовуються в кожній системі вищої освіти, ця частина має за мету описати, як визначалися показники та позиції у рейтингу. Щоб спростити таке порівняння, системи вищої освіти розбиті на чотири кластери: **«висока» група** країн з показниками **між 100% та 81%, група «вище середнього»** з показниками **між 80% та 61%, група «нижче середнього»** з показниками **між 60% та 41% і «низька» група** з показниками **між 40% та 0%**. Системи в межах цих груп детально порівнюються. Також виокремлюються певні характеристики кожного кластера.

Важливо зазначити, що цей розділ представляє зважені результати. Незважені результати представлені в Додатку 5. Методологія, що використовувалась для підрахунку показників і зважування «стану автономії» систем вищої освіти, описана у Розділі 1.

3.1 Організаційна автономія

Таблиця 12 — Показники організаційної автономії

Рейтинг	Система освіти	Показник
1	Велика Британія	100%
2	Данія	94%
3	Фінляндія	93%
4	Естонія	87%
5	Північний Рейн-Вестфалія	84%
6	Ірландія	81%
7	Португалія	80%
8	Австрія	78%
	Гессен	78%
	Норвегія	78%
11	Литва	75%
12	Нідерланди	69%
13	Польща	67%
14	Латвія	61%
15	Бранденбург	60%
16	Франція	59%
	Угорщина	59%
18	Італія	56%
19	Іспанія	55%
	Швеція	55%
	Швейцарія	55%
22	Чехія	54%
23	Кіпр	50%
24	Ісландія	49%
25	Словаччина	45%
26	Греція	43%
27	Туреччина	33%
28	Люксембург	31%

Велика Британія є лідером у сфері організаційної автономії: її система вищої освіти набирає 100% за усіма показниками. Це означає, що вищі навчальні заклади можуть без втручання держави приймати рішення щодо всіх аспектів, які охоплює цей вид автономії.

На додаток, п'ять систем — Данія, Естонія, Фінляндія, Ірландія та Північний Рейн-Вестфалія — здобули показники, вищі за 80%, тому їх включено до **топ-кластеру високо автономних систем**. В них університети можуть вільно приймати рішення щодо *структури своїх факультетів і підрозділів і створювати різноманітні прибуткові та неприбуткові суб'єкти господарської діяльності*. На додаток, всі системи в топ-кластері включають *зовнішніх членів у складі керівних органів*. У вищому ярусі систем (DK, EE, FI) університети можуть вільно призначати зовнішніх членів цих органів. Ірландія та Північний Рейн-Вестфалія, які формують нижчий ярус кластера, залучають до процесу відбору місцеву або державну владу.

В жодній з високо автономних систем немає процедури *призначення виконавчого керівника*, зазначеної в законі. Процес його/її *звільнення* регулюється ззовні тільки в Північному Рейні-Вестфалії. У трьох системах (DK, EE, FI) закон містить рекомендації щодо *критеріїв обрання виконавчого керівника*. В більшості систем (EE, FI, IE, NRW) *строк його/її повноважень* прописаний у відповідному законі про вищу освіту.

Другий («вище середнього») кластер, який включає системи з показниками між 61% та 80%, містить Австрію, Гессен, Латвію, Литву, Нідер-

ланди, Норвегію, Польщу та Португалію. З точки зору *прийняття рішень щодо власних академічних структур і створення прибуткових і неприбуткових суб'єктів господарської діяльності*, ці системи залишаються надзвичайно гнучкими. Тільки Португалія не в змозі створювати комерційні компанії.

Більшість систем в кластері «вище середнього» мають у с*кладі керівних органів університету зовнішніх членів*. Тільки у Польщі та Латвії, які, між іншим, мають найнижчі показники в цьому кластері, заборонено це робити. Однак системи в другому («вище середнього») кластері мають значно меншу свободу у призначенні зовнішніх членів, ніж системи в топ («вищому») кластері. В той час як португальські університети можуть вільно обирати неуніверситетських представників, обмеження застосовуються до решти п'яти систем: в Австрії, Гессені та Литві зовнішні члени керівних органів частково призначаються зовнішнім повноважним органом, частково — університетом. В Норвегії зовнішній повноважний орган призначає їх після пропозиції від університету; в Нідерландах зовнішній повноважний орган призначає їх незалежно.

Свобода дій університетів у прийнятті рішень щодо процедур і критеріїв відбору для призначення виконавчого керівника є дещо більш обмеженою в кластері «вище середнього». В більшості систем – усіх, крім Латвії та Нідерландів – *процес призначення виконавчого керівника* визначається та проводиться самим університетом. В половині систем *спеціальні критерії відбору*, зокрема, наявність у кандидата ступеня доктора наук (LT) або вченого звання (LV, PT), зазначені в законі. Ситуація в Польщі є найбільш обмежуючою стосовно цього питання: кандидати на посаду ректора повинні мати як ступінь доктора наук, так і вчене звання. На відміну від цього, процедура звільнення виконавчого керівника юридично прописана в більшості систем. В деяких (AT, HE, NO) закони про вищу освіту зазначають тільки підстави для звільнення та процедури, за допомогою яких це може бути проведено. В інших зовнішній повноважний орган є (LV, LT, PT) або може бути (PL) напряму залученим до звільнення. Подібно до цього, *строк повноважень виконавчого керівника визначається законом* майже у всіх системах. Нідерланди становлять виняток з цього правила, оскільки жодна з процедур звільнення виконавчого керівника та строк його/її повноважень не регулюються ззовні.

Таким чином, системи в кластері «вище середнього» користуються значною свободою у прийнятті рішень щодо академічних структур та створення юридичних осіб. Майже всі включають зовнішніх членів у своїх керівних органах, хоча вони мають набагато менше свободи у їхньому призначенні: зовнішні повноважні органи зазвичай залучені до процесу. Стосовно виконавчого керівництва, ситуація менш чітка: в більшості систем «вище середнього» університети лишаються вільними у прийнятті рішень щодо відповідного процесу та критеріїв відбору для ректорів. На відміну від цього, процедура звільнення та строк повноважень встановлені законом майже в усіх системах другого кластеру.

Третій («нижче середнього») кластер включає системи з показниками між 41% та 60%, і представлений вищими навчальними закладами Бранденбургу, Кіпру, Чехії, Франції, Греції, Угорщини, Ісландії, Італії, Словаччини, Іспанії, Швеції та Швейцарії.

Тільки в двох з цих дванадцяти систем (CY, FR) *процедура призначення виконавчого керівника* проводиться виключно на інституційному рівні. В дев'яти системах – усіх, крім Кіпру, Італії та Швейцарії – зовнішній повноважний орган залучений до звільнення ректора. У восьми з них міністерство або орган влади з питань вищої освіти затверджує звільнення за процедурою, яка визначена навчальним закладом (GR, HU, SE, SK), або прописана в законі (BB, CZ, ES, IS). У Франції тільки зовнішній орган влади має право звільняти виконавчого керівника. Строк повноважень юридично закріплений в усіх системах, окрім Італії й Іспанії. Стосовно критеріїв відбору виконавчого керівника, ситуація значно відрізняється. Університети у п'яти з дванадцяти систем (BB, CH, CZ, IS, SK) вільно приймають рішення щодо необхідної кваліфікації та досвіду. В решті кандидати повинні мати докторський ступінь, вчене звання, або походити з університету. До того ж, можлива певна комбінація цих вимог.

Університети з кластеру «нижче середнього» суворо обмежені в можливості відбирати *зовнішніх членів до складу керівних органів*. Тоді як всі системи, крім Бранденбургу та Греції, включають неуніверситетських представників, жоден з них не може їх обирати без втручання держави. В цілому, обмеження, накладені на системи «нижче середнього», є більш суворими, ніж для кластеру «вище середнього». В Угорщині, Італії, Іспанії

та Швейцарії зовнішні члени керівних органів призначаються виключно зовнішнім повноважним органом. На Кіпрі, у Франції й Ісландії вони частково призначаються університетом, частково – зовнішнім повноважним органом. Нарешті, в Чехії, Словаччині та Швеції міністерство відбирає зовнішніх членів після пропозиції навчального закладу.

Здатність університетів *приймати рішення щодо академічних структур* також є обмеженою в більшості систем третього кластеру – тільки в Бранденбурзі, Угорщині, Іспанії та Швейцарії вони можуть вільно структурувати свої школи, факультети та підрозділи. Відповідні обмеження різняться від існування юридичних рекомендацій (CZ, FR, IT, IS, SE) до потреби у затвердженні міністерством (GR) або дійсному переліку академічних підрозділів в законі (CY, SK). Системи в кластері «нижче середнього» зазвичай дозволяють університетам створювати суб'єкти господарської діяльності, хоча тут лишаються значні перешкоди: на Кіпрі, у Греції, Словаччині та Швейцарії університети мають право створювати тільки некомерційні організації, тоді як Швеція зберігає право окремих навчальних закладів створювати компанії. В Ісландії юридична особа повинна бути затверджена національним міністерством.

Хоча специфічні національні або регіональні обставини в кластері «нижче середнього» надзвичайно різнорідні, можна сказати, що більшість систем стикається з регулярними перешкодами в більшості аспектів організаційної автономії. При прийнятті рішень щодо призначення, строку повноважень і звільнення виконавчого керівника університети кластеру «нижче середнього» мають незначну свободу дій. Аналогічно, призначення зовнішніх представників до керівних органів університету надзвичайно суворо регулюється в усіх системах цієї групи. Напроти, обмежена кількість систем надає університетам більшої гнучкості у прийнятті рішень щодо академічних структур і визначенні критеріїв відбору виконавчого керівництва. Аспект організаційної автономії, що найменш суворо регулюється в групі «нижче середнього», – це створення юридичних осіб.

Четвертий («низький») кластер представлений системами вищої освіти з показниками до 40%, а саме, Люксембургу та Туреччини[10]. В обох випадках *процедури відбору та звільнення виконавчого голови* зазначені в законі про вищу освіту. Зовнішній повноважний орган напряму залучений до процесу звільнення: він або звільняє ректора (TR), або затверджує відсторонення від посади (LU). Критерії відбору, зокрема, наявність ступеня доктора наук і наукового звання (LU, TR) або граничний віковий ліміт (TR), також прописані ззовні. Строк повноважень *виконавчого голови зазначено в законі*.

З точки зору університетських керівних органів, університети в Люксембурзі і в Туреччині стикаються із значними обмеженнями, хоча й з різних причин. Турецькі державні навчальні заклади не в змозі запрошувати *зовнішніх членів до своїх керівних органів*. Університет Люксембургу дійсно має неуніверситетських представників у своїй раді, але їх призначення контролюється міністерством.

Структура академічних підрозділів, таких як факультети та кафедри, також суворо регулюється: вони або затверджуються зовнішнім повноважним органом, як в Туреччині, або зазначені в законі, як в Люксембурзі. Нарешті, університети в обох системах «низької» групи зберігають певну гнучкість стосовно *створення суб'єктів господарської діяльності*: Туреччина може створювати лише некомерційні організації, тоді як Університет Люксембургу може створювати як комерційні, так і некомерційні організації.

Четвертий кластер містить ті системи вищої освіти, чий рівень автономії сприймається як **низький**. Університетам в цих системах бракує свободи дій майже в усіх аспектах організаційної автономії, хоча вони й мають певну незалежність при створенні суб'єктів господарської діяльності.

[10] Оскільки системи вищої освіти в цих країнах значно відрізняються – Люксембург має тільки один університет – будь яке порівняння між ними слід сприймати вкрай обережно.

3.2 Фінансова автономія

Таблиця 13 – Показники фінансової автономії

Рейтинг	Система освіти	Показник
1	Люксембург	91%
2	Естонія	90%
3	Велика Британія	89%
4	Латвія	80%
5	Нідерланди	77%
6	Угорщина	71%
7	Італія	70%
	Португалія	70%
	Словаччина	70%
10	Данія	69%
11	Ірландія	66%
12	Швейцарія	65%
13	Австрія	59%
14	Північний Рейн-Вестфалія	58%
15	Фінляндія	56%
	Швеція	56%
17	Іспанія	55%
18	Польща	54%
19	Литва	51%
20	Норвегія	48%
21	Чехія	46%
22	Франція	45%
	Туреччина	45%
24	Бранденбург	44%
25	Ісландія	43%
26	Греція	36%
27	Гессен	35%
28	Кіпр	23%

У сфері **фінансової автономії топ-кластер, який** вважається високо автономним (з показником понад 80%), включає Естонію, Люксембург і Велику Британію. Ці системи отримують високий показник за більшістю індикаторів, що визначають фінансову автономію. Серед обмежень у цих системах топ-рівня все ще залишаються одноріч-ний *фінансовий цикл* (на відміну від багаторічних фінансових циклів) для Естонії та Великої Британії і нездатність *позичати кошти* без погодження зовнішніми повноважними органами (LU). Університети Великої Британії потребують згоди Ради з Фінансування Вищої Освіти на позику, що перевищує певний (доволі високий) розмір. Університети Великої Британії також повинні встановлювати *плату за навчання* для студентів з країн-членів ЄС нижче визначеного ззовні граничного розміру. В Люксембурзі для *утримання надлишкових коштів* і *продажу будівель у власності університетів* потрібно схвалення міністерства; останнє також має місце в Естонії.

Другий («середньо високий») кластер, який включає системи з показниками від 61% до 80%, охоплює Данію, Угорщину, Ірландію, Італію, Латвію, Нідерланди, Португалію, Словаччину та Швейцарію. З точки зору *умов державного фінансування* системи, представлені у другому кластері, демонструють подібні характеристики: всі мають однорічний фінансовий період. Всі отримують блоковий грант, хоча свобода університетів при розподілі коштів у деяких системах обмежена: наприклад, в Угорщині, Латвії, Португалії та Словаччині блокові гранти розподіляються на широкі категорії, між якими кошти переносити зазвичай не можна. В Ірландії невеликі частини блокового гранту виділяються на конкретні заходи.

Всі системи в другому кластері, окрім Ірландії, дозволяють університетам *утримувати надлишкові кошти*. В Латвії та Португалії, університети повинні отримати дозвіл зовнішнього повноважного органу. Більш неоднозначною є *здатність університетів позичати кошти*: в деяких системах (DK, NL) навчальні заклади можуть позичати кошти без обмежень, в інших (IE, IT, SK) вони можуть позичати лише до визначеного максимального відсотка, тоді як в інших (CH, HU, PT) навчальні заклади взагалі не можуть брати позики. Нарешті, університети у восьми з дев'яти систем в «середньо-високому» кластері мають право – принаймні теоретично – *володіти будівлями, які вони займають*, хоча в Швейцарії вони можуть продавати їх лише з дозволу зовнішнього повноважного органу. Також можуть застосовуватися й інші обмеження, зокрема, необхідність реєструвати операції з купівлі-продажу у національному реєстрі (PT). В Угорщині університети мають широкі повноваження щодо власних об'єктів нерухомості в аспекті використання та здачі в оренду. Однак вони офіційно ними не володіють, а тому не можуть їх продавати.

В шести системах цієї когорти – Ірландії, Угорщини, Латвії, Нідерландів, Португалії та Словаччини – університети мають значну свободу дій у *встановленні студентських внесків*. Ця гнучкість варіюється від здатності визначати розмір плати за навчання для всіх студентських груп[11] (LV) до можливості встановлювати студентські внески для студентів з країн-не членів ЄС (SK). Словаччина не може стягувати плату за навчання зі студентів з країн-членів ЄС (окрім студентів заочної форми навчання). В Італії університетам дозволено встановлювати рівень плати за навчання нижче визначеного зовнішнім органом граничного розміру. Подібним чином, університети Данії та Швейцарії більш обмежені у питанні студентських внесків. Швейцарські університети приймають рішення щодо рівня студентських внесків разом з органами влади. Данські університети є менш автономними в цьому відношенні: плата за навчання стягується лише зі студентів бакалаврату та магістратури з країн-не членів ЄС і встановлюється університетами спільно із зовнішнім повноважним органом.

Таким чином, системи із **«середньо високою»** фінансовою автономією загалом пропонують відносно гнучкі умови державного фінансування та дозволяють університетам зберігати надлишкові кошти. В більшості систем також можливі грошові позики та володіння будівлями – картина для цих індикаторів є менш виразною. Другий кластер досить чітко поділяється на системи топової групи, яка має значну гнучкість у стягненні та встановленні студентських внесків (для всіх або певних груп студентів), та декілька нижчих, в яких здатність стягувати плату за навчання та приймати рішення щодо її розміру більш обмежена.

Третій (“середньо-низький”) кластер, який включає системи з показниками від 41% до 60%, утворюють Австрія, Бранденбург, Чехія, Фінляндія, Франція, Ісландія, Литва, Норвегія, Північний Рейн-Вестфалія, Польща, Іспанія, Швеція та Туреччина. В цій групі спостерігається відносно високий рівень узгодженості *умов державного фінансування*: фінансовий цикл триває один рік, окрім Австрії, Бранденбургу та Норвегії, де він довший. Університети дванадцяти з тринадцяти систем отримують державне фінансування у вигляді блокових грантів. Проте, їхня свобода у питанні розподілу цього фінансування у більшості випадків є обмеженою – через використання широких категорій (FR, IS, LT, SE), цільове спрямування певних частин державного фінансування (CZ), або через виділення певних коштів безпосередньо на факультети (PL). В Фінляндії, Норвегії, Іспанії та двох німецьких землях (BB, NRW) університети можуть вільно розподіляти блоковий грант так, як вони вважають за доцільне. Туреччина, де університети отримують постатейний бюджет, становить виключення у “середньо-низькій” групі.

Здатність університетів утримувати надлишкові кошти, позичати кошти та володіти будівлями суттєво обмежена в декількох системах. Перший показник – *здатність утримувати надлишкові кошти* – визначений найменш чітко: тут можливі варіанти в діапазоні від повної нездатності утримувати профіцит (LT) до можливості утримувати надлишкові кошти до граничного відсотка (CZ, NO, SE), лише для попередньо визначеної цілі (BB, PL) або за погодженням із зовнішнім повноважним органом (CZ, TR). В Австрії, Фінляндії, Франції, Ісландії, Північному Рейні-Вестфалії й Іспанії університети можуть вільно утримувати та витрачати надлишкові кошти. Всі системи, за виключенням Норвегії та Туреччини, дозволяють університетам *позичати кошти*. В той час як в деяких системах (AT, CZ, FI) навчальні заклади можуть робити це необмежено, в інших (ES, FR, LT) потрібно отримати згоду зовнішнього повноважного органу; у деяких системах університети можуть брати позики до граничного відсотка (BB, NRW) або у визначених банках (BB, SE). В той час як майже всі системи другого кластеру хоча б гіпотетично уможливлюють університети *володіти будівлями, які вони займають*, в третій (“середньо-низькій”) групі ситуація є іншою: лише в трьох системах – Австрії, Чехії й Іспанії – університети можуть володіти та вільно продавати власну нерухомість. У чотирьох системах (BB, LT, NRW, SE) університети взагалі не можуть володіти своїми будівлями. В решті шести застосовуються різноманітні обмеження, зокрема, необхідність погодження із зовнішнім повноважним органом (FR, IS).

За індикатором *плати за навчання* третя когорта розподіляється на дві групи: в топ-групі (LT, NRW, PL, SE) університети зберігають обмежений вплив на встановлення студентських внесків. Наприклад, у Швеції університети можуть приймати рішення щодо плати за навчання для студентів бакалаврату та магістратури з країн-не членів ЄС, в той час як бакалаврські та магістерські програми для студентів з країн-членів ЄС, а також всі аспірантські програми є безкоштовними. В Литві

[11] Ці групи включають студентів бакалаврату, магістратури й аспірантури з країн-членів ЄС і країн-не членів ЄС.

університети повинні встановлювати внески для студентів бакалаврату та магістратури з країн-членів ЄС не вище за визначений ззовні граничний рівень, в той час як навчальні заклади можуть вільно приймати рішення щодо плати за навчання для студентів бакалаврату та магістратури з країн-не членів ЄС, а також за навчання в аспірантурі. Незважаючи на ці варіації, системи топ-рівня загалом дозволяють більшу гнучкість у встановленні плати для студентів з країн-не членів ЄС, ніж для студентів з країн-членів ЄС. Ситуація помітно відрізняється у системах нижчого рівня, які включають Бранденбург, Чехію, Францію, Ісландію та Норвегію. У них плата за навчання встановлюється зовнішнім повноважним органом або не стягується взагалі. Цікаво, що показники систем Австрії, Фінляндії, Іспанії та Туреччини дещо випадають з логічного ряду: незважаючи на сувору політику безоплатного навчання, Фінляндія належить до топової групи, як Австрія й Іспанія, де плату за навчання встановлюють зовнішні повноважні органи для всіх груп студентів. З іншого боку, Туреччина, яка дозволяє своїм університетам встановлювати плату за навчання для студентів з країн-не членів ЄС, розташувалась внизу рейтингу.

Таким чином, навіть системи, що характеризуються **"середньо-низькою" фінансовою автономією**, прагнуть пропонувати достатньо гнучкі умови державного фінансування. Однак, здатність університетів позичати кошти та володіти будівлями й, дещо меншою мірою, утримувати надлишкові кошти суттєво обмежується у більшості випадків. В той час як університети, що належать до групи топового рівня, зберігають деяку гнучкість у встановленні та стягненні плати за навчання, в системах нижчої групи навчальні заклади не можуть стягувати або ж встановлювати рівень оплати.

Четвертий ("низький") кластер включає системи вищої освіти з показниками до 40%, а саме, Кіпру, Греції та Гессену.

В цій когорті можна спостерігати суворі обмеження. У більшості систем продаж займаних університетом будівель можливий лише з дозволу зовнішнього повноважного органу (CY, GR). В Гессені університети не можуть *володіти своїми будівлями* взагалі. *Позичання грошей* повністю заборонено у двох системах вищої освіти (GR, HE), в той час як на Кіпрі для цього необхідно отримати дозвіл зовнішнього повноважного органу. На Кіпрі та в Греції університети не можуть *утримувати надлишкові кошти*.

В той час як блокові гранти є нормою в першому ("високому"), другому («середньо-високому») та третьому ("середньо-низькому") кластерах, *державне фінансування* набуває форми постатейного бюджету у двох із трьох систем, включених до четвертої ("низької") когорти (CY, GR). З іншого боку, навчальні заклади в Гессені отримують блокові гранти та можуть використовувати їх без обмеження.

Студентські внески визначаються зовнішнім повноважним органом (CY) або не стягуються взагалі (HE). Лише в Греції університети можуть встановлювати рівень оплати за магістерські програми.

Останній кластер включає системи вищої освіти, чий рівень фінансової автономії сприймається як низький. Ця когорта характеризується майже повною відсутністю автономії в аспекті студентських внесків; й у двох з трьох систем умови державного фінансування є надто негнучкими. Суворі обмеження загалом накладаються на здатність університетів володіти та продавати займані ними будівлі, позичати кошти та утримувати надлишкові кошти.

3.3 Кадрова автономія

Таблиця 14 – Показники кадрової автономії

Рейтинг	Система освіти	Показник
1	Естонія	100%
2	Велика Британія	96%
3	Чехія	95%
	Швеція	95%
	Швейцарія	95%
6	Фінляндія	92%
	Латвія	92%
8	Люксембург	87%
9	Данія	86%
10	Литва	83%
11	Ірландія	82%
12	Польща	80%
13	Австрія	73%
	Нідерланди	73%
15	Ісландія	68%
16	Норвегія	67%
17	Угорщина	66%
18	Португалія	62%
19	Гессен	61%
	Північний Рейн-Вестфалія	61%
21	Туреччина	60%
22	Бранденбург	55%
23	Словаччина	54%
24	Італія	49%
25	Кіпр	48%
	Іспанія	48%
27	Франція	43%
28	Греція	14%

У сфері кадрової автономії найбільша кількість систем вищої освіти припадає на **топ-кластер**. Одинадцять систем – Данії, Чехії, Естонії, Фінляндії, Ірландії, Латвії, Литви, Люксембургу, Швеції, Швейцарії та Великої Британії – мають показник понад 80%. Естонія отримує показник у 100%, який свідчить про те, що навчальні заклади можуть вільно приймати рішення щодо всіх кадрових аспектів, включаючи процедури прийняття на роботу, звільнення, просування по службі та заробітної плати.

Інші системи в топ-групі поділяються на вищий (CH, CZ, FI, LV, SE, UK) і нижчий (DK, IE, LT, LU) рівні. Перші системи, які більш чітко розташовані у "високому" кластері – тобто набирають понад 90% – переважно стикаються з обмеженням лише за одним показником. Зокрема, в Чехії, Швеції або Латвії закон визначає базові положення щодо *процедури прийняття на роботу* та кваліфікацій. У Фінляндії та Великій Британії заробітна плата для вищого професорсько-викладацького персоналу (UK) або для обох кадрових груп (FI) встановлюється в результаті домовленостей з іншими зацікавленими сторонами, такими як профспілки. Інше обмеження в цьому вищому рівні стосується *процедур просування по службі* для вищого професорсько-викладацького персоналу: в Латвії ці підвищення можливі лише за наявності посади вищого рівня. Швейцарська система застосовує особливі регуляторні норми, зокрема, більший термін повідомлення, для *звільнення* обмеженої кількості працівників вищого рівня, як правило, професорів, що працюють на постійній угоді.

Другий (нижчий) рівень в топ-групі включає системи, які накладають дещо більшу кількість обмежень на заклади вищої освіти. В Данії, наприклад, існують обмеження стосовно *процедур прийняття на роботу* та *заробітної плати*: в той час як загальна кількість певних адміністративних посад обмежена законом, університети можуть вільно наймати професорсько-викладацький персонал. Данська влада також встановлює діапазони окладів для старшого адміністративного персоналу. Водночас, законодавство Данії не конкретизує практику *звільнення*; однак воно визначає базові принципи *процедур просування по службі*. В Ірландії спостерігається особлива ситуація: незважаючи на відсутність будь-яких юридичних обмежень, прийняття на роботу та просування по службі було заморожене відповідно до урядового мораторію 'Норми контролю зайнятості' від 2009 р.

Таким чином, системи, включені до топ-кластеру, користуються високим рівнем автономії у кадрових питаннях. Одна система вищої освіти не накладає обмежень на здатність університетів приймати на роботу, звільняти, просувати по службі персонал і сплачувати заробітну плату. У випадку застосування обмежень вони є відносно невеликими й несуттєво звужують свободу дій навчального закладу. В системах топ-кластеру прийняття на роботу, заробітна плата та просування по службі мають тенденцію до більш жорсткого, порівняно із звільненням, регулювання. Обмеження накладаються на прийняття на роботу (5 систем), заробітну плату (6) та просування по службі (5). Звільнення регулюються ззовні лише в одній системі. Зрештою, хоча в деяких системах топ-кластеру й існують специфічні для сектора юридично-правові норми, вони не пов'язані зі статусом державного службовця для працівників університету.

«Середньо-високий» кластер охоплює системи з показниками від 61% до 80%. Він включає Австрію, Гессен, Угорщину, Ісландію, Нідерланди, Північний Рейн-Вестфалію, Норвегію, Польщу та Португалію. Його можна розподілити на дві підгрупи. Навчальні заклади в Австрії, Ісландії, Польщі та Нідерландах користуються значною автономією щодо *прийняття на роботу* та *просування по службі* персоналу. Лише у законодавстві Австрії та Польщі є положення щодо процедури та критеріїв відбору вищого професорсько-викладацького персоналу. Обмеження в цьому вищому рівні «середньо-високих» систем загалом пов'язані із *заробітною платою* та *звільненням* персоналу. Зокрема, в Австрії розміри окладів встановлюються для певного персоналу відповідно до їх статусу державного службовця, в той час як в Ісландії та Нідерландах діапазони окладів визначаються в результаті домовленостей з іншими зацікавленими сторонами. В Польщі діапазони окладів встановлюються зовнішнім повноважним органом для вищого професорсько-викладацького та старшого адміністративного персоналу. За винятком Польщі, *звільнення* працівників суворо регулюється завдяки статусу державного службовця, який мають певні або всі кадрові групи в усіх системах, хоча в Австрії цей захист гарантується лише працівникам, прийнятим на роботу до 2004 р. Варто зазначити, що навіть у Польщі більшість штатних науково-педагогічних працівників користуються особливим захистом від звільнення, хоча вони не є державними службовцями. В Австрії та Нідерландах додаткові, специфічні для сектора регуляторні норми стосовно звільнень обговорюються як частина колективних домовленостей.

Нижчий рівень другого кластеру (HE, HU, NO, NRW, PT) є менш гнучким з точки зору *прийняття на роботу*: наприклад, в Угорщині певні виборні викладацькі посади затверджуються міністерством. Подібно до Австрії, у законодавстві Гессену, Північного Рейну-Вестфалії та Португалії визначено процедуру прийняття на роботу вищого професорсько-викладацького персоналу. Навчальні заклади в Угорщині вільні у прийнятті рішень щодо *процедур просування по службі*. Для останніх чотирьох систем застосовуються певні обмеження, зокрема, вимога пропрацювати на посаді протягом мінімальної кількості років (HE, NRW) або наявність посади вищого рівня (PT). Навчальні заклади нижчого рівня є найбільш обмеженими у своїй свободі дій щодо *заробітної плати* та *звільнення* працівників. Тут можна знайти обмеження у майже всіх системах і для всіх кадрових груп. Звільнення суворо регулюються завдяки статусу державного службовця всіх (HE, HU, NO, NRW) або певних груп персоналу (PT). Діапазони окладів погоджуються з іншими зацікавленими сторонами (HE, NO, NRW) або встановлюються зовнішнім повноважним органом (HU); в Гессені та Північному Рейні-Вестфалії існує загальний ліміт на всі виплати для вищого професорсько-викладацького персоналу. В Португалії розмір заробітної плати для певних працівників встановлюється зовнішнім повноважним органом завдяки їхньому статусу державного службовця.

Таким чином, хоча університети, що належать до систем в **«середньо-високому» кластері,** стикаються з більшими обмеженнями, ніж ті, що в першій групі, вони зберігають автономію у певних аспектах кадрових питань. Загалом, процедури прийняття на роботу та просування по службі регулюються не так жорстко, як заробітна плата та звільнення. На відміну від першого кластеру, певний або весь персонал університету загалом має статус державних службовців.

Третій (“середньо-низький”) кластер, який включає системи з показниками від 41% до 60%, утворюють Бранденбург, Кіпр, Франція, Італія, Словаччина, Іспанія та Туреччина. Незалежність навчальних закладів у цих системах суттєво звужена. Обмеження, що накладаються на прийняття на роботу, оплату праці, звільнення та просування по службі персоналу, є досить чисельними. Статус державного службовця для певних або всіх співробітників у всіх “середньо-низьких” системах обмежує навчальні заклади, особливо у прийнятті рішень щодо *оплати праці* та *звільнень*. На Кіпрі, в Словаччині й Іспанії ситуація є найбільш обмежувальною через те, що статус державного службовця визначає рівень оплати праці для всього вищого професорсько-викладацького та старшого адміністративного персоналу. В Італії заробітна плата є фіксованою на підставі статусу державного службовця для всього викладацького, але не адміністративного персоналу. Додаткові обмеження можуть включати загальні ліміти на всі виплати працівникам (BB) і діапазони окладів, які або визначаються зовнішнім повноважним органом (FR, TR), або узгоджуються з іншою зацікавленою стороною (BB). В усіх системах свобода навчального закладу в питанні звільнення персоналу суворо обмежується завдяки статусу державного службовця певних категорій або всього персоналу. На Кіпрі вищі категорії професорсько-викладацького персоналу не можуть бути звільнені взагалі.

Просування по службі суворо регулюється у всіх системах, окрім Словаччини. Закони про вищу освіту можуть визначати склад комітету з підвищення (CY, ES). У деяких системах просування по службі можливе лише за наявності вакантної посади вищого рівня (BB, CY, TR). У Франції просування по службі регулюється щорічними квотами, в той час як Італія проводить національний конкурс.

Навчальні заклади, що належать до “середньо-низької” групи, залишаються найбільш гнучкими у *прийнятті на роботу* нових працівників. Ряд систем наразі надає університетам певну автономію у прийнятті на роботу старшого адміністративного (BB, SK, TR), або обох категорій персоналу (CY, IT). (Однак, в Італії закон визначає процедуру відбору). Обмеження щодо процедур прийняття на роботу варіюються. Як Франція, так й Іспанія практикують систему попереднього відбору: в Іспанії кандидати на викладацькі й адміністративні посади повинні бути особисто акредитовані національною агенцією з акредитації, перш ніж вони будуть зараховані до університету. Французькі навчальні заклади можуть наймати професорсько-викладацький персонал лише з національного переліку, що складається науковцями, які були частково номіновані міністерством. Кількість викладацьких посад обмежується зовнішнім повноважним органом у Франції та Туреччині. Зовнішній повноважний орган погоджує призначення певного викладацького персоналу в Словаччині та навіть проводить набір (старших адміністраторів) у Франції.

Університети тих систем, що розташовані в третьому кластері, де автономія вважається **“середньо-низькою”**, стикаються з обмеженнями щодо більшості кадрових показників і для обох кадрових груп. В ряді систем на один показник накладається більше одного обмеження. Навчальні заклади в цій групі обмежені принаймні у прийнятті працівників на роботу; більшість систем зберігають певну свободу у визначенні процедур набору, здебільшого для старшого адміністративного персоналу.

З показниками нижче **41%** Греція є єдиною системою, в якій кадрова автономія сприймається як **низька**. Грецькі навчальні заклади стримуються (інколи множинними) обмеженнями, що накладаються на всі кадрові питання у вищій освіті. Кількість посад є обмеженою; призначення погоджуються зовнішнім повноважним органом для професорсько-викладацького та проводяться через централізовану національну систему для адміністративного персоналу. Оплата праці та звільнення жорстко регулюються завдяки статусу державного службовця, який має весь персонал, до того ж, закон висуває детальні вимоги стосовно процесу просування по службі. Таким чином, університети Греції майже не мають впливу на кадрові питання.

3.4 Академічна автономія

Таблиця 15 – Показники академічної автономії

Рейтинг	Система освіти	Показник
1	Ірландія	100%
2	Норвегія	97%
3	Велика Британія	94%
4	Естонія	92%
5	Фінляндія	90%
6	Ісландія	89%
7	Кіпр	77%
8	Люксембург	74%
9	Австрія	72%
	Швейцарія	72%
11	Гессен	69%
	Північний Рейн-Вестфалія	69%
13	Бранденбург	67%
14	Швеція	66%
15	Польща	63%
16	Італія	57%
	Іспанія	57%
18	Данія	56%
	Словаччина	56%
20	Латвія	55%
21	Португалія	54%
22	Чехія	52%
23	Нідерланди	48%
24	Угорщина	47%
25	Туреччина	46%
26	Литва	42%
27	Греція	40%
28	Франція	37%

У сфері академічної автономії шість країн – Естонія, Фінляндія, Ісландія, Ірландія, Норвегія та Велика Британія – розташувалися в **топ-кластері** і їхні університети можуть таки чином вважатися **високо автономними**. З показником 100%, Ірландія є лідером. Ірландські університети можуть вільно приймати рішення щодо всіх аспектів академічної автономії[12]. Загальною рисою двох топ-систем, тобто Ірландії та Норвегії, є здатність їх навчальних закладів визначати загальну кількість навчальних місць і відбирати студентів. Норвезькі університети можуть зараховувати стільки студентів, скільки забажають, однак вони не обов'язково отримають додаткове державне фінансування.

Нездатність університетів незалежно приймати рішення щодо кількості студентів – загальна кількість у більшості випадків узгоджується із зовнішнім повноважним органом – відрізняє Естонію, Фінляндію, Ісландію та Велику Британію від двох-топ систем. Додаткові обмеження існують стосовно впровадження та припинення кваліфікаційних програм. В Естонії й Ісландії університети проходять акредитацію з певних напрямів знань, тоді як у Фінляндії навчальні заклади можуть лише пропонувати кваліфікаційні програми в межах попередньо визначеної освітньої сфери компетенції. До того ж, Фінляндія застосовує певні обмеження до вибору мови викладання.

Другий («середньо-високий») кластер складається із систем з показниками від 61% до 80% і включає Австрію, Бранденбург, Кіпр, Гессен, Люксембург, Північний Рейн-Вестфалію, Швецію, Швейцарію та Польщу. Серед цих систем лише Люксембург і Польща дозволяють університетам *визначати як загальну кількість студентів*, так і *відбирати студентів для бакалаврату та магістратури*. В усіх інших системах застосовуються різноманітні обмеження. Загальна кількість студентів у деяких випадках узгоджується із зовнішнім повноважним органом (BB, CY, HE, NRW); Австрія та Швейцарія практикують систему вільного зарахування. Відбір студентів може співрегулюватися (AT, BB, CY, HE, NRW, SE) або контролюватися ззовні (AT, CH)[13]. Університети в більшості систем «середньо-високого» кластеру зберігають здатність встановлювати критерії відбору на магістерські програми (BB, CY, HE, LU, NRW, PL).

[12] Університети Ірландії зобов'язані звертатися до Ірландської Ради з Якості Університетів для зовнішнього розгляду та затвердження їхніх процесів шляхом аудиту навчального закладу. Хоча технічно це не означає вільний вибір механізму та виконавців забезпечення якості, вважається, що система інституційного аудиту суттєво посилює процеси забезпечення якості через мінімізацію бюрократичних витрат, підвищення ефективності та забезпечення високих стандартів викладання і навчання (Policy Statement on Quality and Quality Assurance in the European Higher Education Area, EUA, 2010). Таким чином, Ірландія не отримала віднімання за цим показником. Подібна ситуація спостерігається в Естонії, Фінляндії, Норвегії та Великій Британії.

[13] Два обмеження можуть застосовуватись для деяких країн (див. Австрія, наприклад), оскільки питання стосувалось як студентів-бакалаврів, так і магістрів.

В аспекті *акредитації кваліфікаційних програм* спостерігаються значні відмінності між країнами у «середньо-високому» кластері. Люксембург і Швейцарія не вимагають жодної попередньої акредитації, в той час як австрійські та шведські навчальні заклади стикаються лише з несуттєвими обмеженнями: в Австрії впровадження кваліфікаційних програм пов'язане з угодами про здійснення діяльності, що укладаються між університетами й урядом. У Швеції лише невелика кількість програм повинна пройти акредитацію до впровадження. У решті систем групи попередня акредитація – або ж, як у випадку Кіпру, затвердження міністерством – є обов'язковою як для бакалаврського, так і для магістерського ступенів (BB, HE, NRW). Особливою є ситуація у Польщі, оскільки нові програми загальних рівнів повинні з'явитися в національному переліку стандартних напрямів навчання. Впровадження докторських програм регулюється менш жорстко. Програми можуть бути припинені або незалежно університетами (CY, CH, HE, LU, NRW, PL, SE), або за погодженням із зовнішнім повноважним органом (AT, BB).

Картина у сфері забезпечення якості так само різноманітна. В трьох країнах "середньо-високого кластера" університети можуть вільно вибирати як механізми забезпечення якості, так і гарантів (AT, CH, CY). На відміну від них, навчальні заклади Люксембургу, Польщі та Швеції не можуть обирати ані режим забезпечення якості, ані агенцію. Особливою є ситуація в трьох німецьких землях, де, хоча процеси забезпечення якості прописані, університети можуть вибирати між німецькою, австрійською та швейцарською агенціями, акредитованими національною Радою з Акредитації.

Свобода університетів *обирати мову викладання* та *розробляти зміст кваліфікаційних програм* не є суттєво обмеженою в «середньо-високому» кластері. Лише на Кіпрі законом визначені чіткі інструкції щодо мови викладання: бакалаврські програми повинні викладатися національною мовою, а магістерські програми можуть пропонуватися іншою мовою за умови, що вони також викладаються грецькою. В Польщі ззовні визначаються певні академічні стандарти, а не зміст програми як такий.

Таким чином, навчальні заклади в системах з **«середньо-високою» академічною автономією** зберігають майже повну свободу вибору мови викладання і розробки змісту кваліфікаційних програм. На відміну від цього, майже всі стикаються з обмеженнями щодо загальної кількості студентів і механізмів вступу, хоча навчальні заклади можуть наразі встановлювати критерії відбору для магістерських програм у більшості систем. Стосовно акредитації і забезпечення якості регіональні та національні ситуації суттєво відрізняються. Діапазон можливостей варіюється від вимог формальної акредитації до обов'язкової акредитації бакалаврських програм або/та магістерських програм, і від вільного вибору процедур забезпечення якості та гарантів до повної неможливості вибирати.

Третій ("середньо-низький") кластер, який включає системи з показниками від 41% до 60%, складають Чехія, Данія, Угорщина, Італія, Латвія, Литва, Нідерланди, Португалія, Словаччина, Іспанія та Туреччина. Подібно до «середньо-високого» кластеру, системи "середньо-низької" групи накладають різноманітні обмеження на здатність університетів *визначати загальну кількість студентів і механізми вступу*. В трьох країнах (DK, IT, LV) університети самі визначають кількість навчальних місць. В усіх інших системах вищої освіти застосовуються обмеження, зокрема, необхідність погоджувати із зовнішнім повноважним органом (CZ, ES, PT) або схема вільного зарахування (NL). Альтернативну систему, за якою університети приймають рішення щодо контрактних місць, натомість зовнішній повноважний орган визначає кількість бюджетних місць, можна знайти в Угорщині, Литві та Словаччині. Лише в Туреччині загальна кількість студентів визначається односторонньо зовнішнім уповноваженим органом. Подібно до систем в другому кластері, системи третього характеризуються чіткою розбіжністю між здатністю університетів визначати критерії зарахування на бакалаврські програми та магістерські програми. Навчальні заклади восьми з одинадцяти систем (CZ, ES, IT, LV, LT, PT, SK, TR) можуть визначати критерії зарахування студентів магістратури; лише в трьох (CZ, IT, SK) вони можуть робити це для студентів бакалаврату. В решті систем зарахування до бакалаврату або співрегулюється

(ES, LV, NL, PT, TR), або повністю контролюється зовнішнім повноважним органом (DK, HU, LT).

Різниця між "середньо-низьким" і «середньо-високим» кластерами є найбільш помітною в аспектах *попередньої акредитації програм та процедур забезпечення якості*. В той час як низка систем в «середньо-високій» групі пропонує суттєву гнучкість у цьому відношенні, країни в третьому кластері не дозволяють навчальному закладу обирати механізми й агенції забезпечення якості. Акредитація програм вимагається лише в деяких системах і для певних освітніх ступенів в «середньо-високому» кластері, однак вона є обов'язковою для практично всіх освітніх ступенів у майже всіх системах вищої освіти в "середньо-низькому" кластері. Обмеження включають необхідність акредитації програми для впровадження або фінансування (CZ, DK, ES, HU, IT, LT, NL, PT, SK), вимогу ліцензування навчального закладу (LV) або необхідність затвердження всіх програм національною радою з питань вищої освіти (TR). Лише докторські програми в Данії та Нідерландах можуть впроваджуватися вільно. На відміну від цього, університети у майже всіх системах можуть самостійно припиняти програми. В Туреччині навчальні заклади погоджують закриття програм із зовнішнім повноважним органом.

Свобода прийняття рішень щодо мови викладання обмежена лише в Чехії, Латвії та Литві. Зокрема, в Чехії програми, які викладаються іноземною мовою, не отримують державного фінансування. З іншого боку, литовські університети можуть *обирати мову викладання* лише для програм, що становлять частину стратегії інтернаціоналізації.

У трьох з «середньо-низьких» систем (IT, LV, LT) певний зміст навчальних курсів визначається ззовні. Наприклад, в Італії законодавчо визначені цілі та результати навчання; в Латвії певні модулі, зокрема, навички підприємницької діяльності, є обов'язковими для всіх програм.

У визначенні загальної кількості і відборі студентів країни **«середньо-низької» групи** проявляють характеристики, подібні до характеристик «середньо-високої» групи. Картина варіюється від незалежних інституційних рішень до одностороннього регулювання кількості студентів і критеріїв зарахування зовнішнім повноважним органом.

Університети меншості країн у «середньо-низькому» кластері обмежені у виборі мови викладання та розробці академічного змісту. Визначальною рисою «середньо-низької» групи є те, що університети не можуть обирати процеси та гарантів забезпечення якості, і що програми зазвичай повинні пройти акредитацію, перш ніж вони будуть впроваджені.

Франція та Греція потрапляють до **«низької» групи**, яка включає країни з показниками нижче 41%. По-перше, університетам обох систем не вистачає гнучкості у визначенні загальної кількості студентів: у Греції вона узгоджується з урядом, у той час як Франція використовує систему вільного зарахування. Значні обмеження також пов'язані із впровадженням кваліфікаційних програм: усі повинні попередньо пройти акредитацію. В обох системах процеси та гаранти забезпечення якості визначені законодавчо, а здатність навчального закладу обирати мову викладання обмежена: всі бакалаврські і визначена частка магістерських програм повинні викладатися національними мовами.

Залишається певна свобода маневру у відборі студентів: хоча зарахування на бакалаврські програми регулюється зовнішнім повноважним органом, університети вільні визначати критерії відбору на магістерські програми. Важливо, що французькі та грецькі університети можуть розробляти зміст власних кваліфікаційних програм без втручання держави.

Четвертий кластер включає ті системи вищої освіти, чий рівень автономії сприймається як **низький**. Країни в цій групі стикаються з суворими обмеженнями у майже всіх аспектах академічної автономії. Однак, важливо, що вони залишаються вільними у розробці власних академічних програм.

4. СПРИЙНЯТТЯ І ВИКЛИКИ

Під час опитування респондентам ставили ряд загальних запитань, які мали за мету надати загальну картину їхнього сприйняття значних викликів, пов'язаних з університетською автономією та загальним рівнем автономії у їхній системі. Відповіді знову підтвердили, що сприйняття автономії залежить від історичного, соціального та культурного контекстів, специфічних для кожної окремої системи. Зокрема, в той час як у деяких системах включення зовнішніх членів до складу органів управління розглядається як важливий захід підзвітності, в інших це вважається неналежним втручанням у внутрішні справи університету (особливо, якщо зовнішні члени здебільшого призначаються зовнішніми повноважними органами). Цікаво відмітити, що такі погляди на основні виклики для університетської автономії суттєво не змінилися порівняно з тими, що наводились у контексті попереднього дослідження АЄУ "Автономія університетів у Європі I". Сприйняття можна розподілити за наступними категоріями.

Виклики, пов'язані з реалізацією реформи

Хоча досягнення реформ управління за останнє десятиліття загалом віталися ключовими гравцями на ринку вищої освіти, законодавчі зміни також стали причиною занепокоєння в ряді країн. Фактичні наслідки основних регуляторних коригувань часто були незрозумілими. В ряді країн нові реформи знаходяться в процесі розробки, в той час як попередньо прийняті законодавчі зміни ще потрібно запровадити. Часто зазначалося, що органи влади недостатньо сприяють розвитку нових навичок і компетенцій, особливо у сфері лідерства й управління, для надання університетам можливості використовувати щойно набуту інституційну автономію. В деяких, здебільшого південно-європейських, країнах запровадження реформ залишається важливим викликом внаслідок внутрішніх складнощів, пов'язаних з організаційною структурою навчальних закладів.

Відмінності між формальним і фактичним рівнем автономії

Ряд респондентів зазначили суттєві розбіжності між формальною та практичною автономією. Так, у багатьох країнах здатність університетів володіти будівлями та використовувати їх в якості активів значною мірою можлива лише теоретично. Подібним чином, незважаючи на майже універсальне використання блокових грантів, навчальні заклади вбачають обмеження у внутрішньому розподілі державного фінансування шляхом призначення коштів і створення обмежувальних цільових угод. З іншого боку, університети в деяких системах вищої освіти можуть фактично мати більше свободи для маневру, ніж передбачено законом.

Фінансові питання

Фінансові питання відзначалися більшістю національних спілок ректорів як найбільші виклики, з якими сьогодні стикаються університети. Головні проблеми пов'язувались з обмеженим використанням блокових грантів, короткими фінансовими періодами та нездатністю володіти будівлями та продавати їх, утриманням надлишкових коштів і стягненням плати за навчання. Нездатність вільно визначати оклади персоналу розцінювалась як ще одне обмеження, яке може негативно впливати на конкурентоспроможність на глобальному ринку вищої освіти. Вплив економічної кризи на сучасний стан університетської автономії загально визнавався як найбільший виклик. У низці країн нові правові норми після заходів жорсткої економії також сприймалися як такі, що звужують автономію. В системах, де доступ до навчання є вільним, неможливість відбирати студентів також вбачалась як суттєвий виклик. Це сприймалось ще більш проблематичним у поєднанні з низьким або зменшеним рівнем фінансування та збільшеною кількістю студентів.

Вимоги до звітності

Як додаткову складність респонденти підкреслювали надмірні вимоги підзвітності, у багатьох випадках після скорочень фінансування й урізання державних бюджетів. У той час як всі погоджувались, що університети повинні бути підзвітними громадськості та своїм джерелам фінансування, відмічалось, що запровадження надмірно інтенсивних з точки зору часу та ресурсів бюрократичних заходів також заважає університетам повністю реалізувати свій потенціал. Замість того, щоб ставити довгострокові цілі та запроваджувати стратегічний підхід, деякі уряди продемонстрували зростаючу тенденцію до мікроуправління справами університетів. Процеси забезпечення якості також викликали занепокоєння. Жорстка акредитація програм та, в деяких випадках, новий юридичний статус агенцій із забезпечення якості, також вважалися такими, що обмежують автономію.

Загальний рівень автономії

При порівнянні регуляторних норм, за яких нетепер функціонують навчальні заклади, з нормами попередніх десятиліть виявляється, що рівень університетської автономії в дійсності суттєво збільшився. Незважаючи на численні обмеження, які наразі звужують автономію, респонденти загалом оцінили рівень інституційної свободи своєї системи як задовільний порівняно з минулим. Лише у невеликій кількості країн рівень автономії вважався незадовільним. Проте, у ряді країн вважається, що зміни, які відбулися після запровадження заходів жорсткої економії, однаково зменшили фінансову та кадрову автономію. І, коли рівні інституційної автономії порівнювались з іншими системами, багато респондентів відчували, що їхня автономія була помітно нижчою за автономію навчальних закладів в інших країнах.

5. ТЕНДЕНЦІЇ

Останні реформи управління в багатьох європейських країнах вплинули на **організаційну автономію університетів**. У деяких випадках, їх правовий статус змінився. Через розмаїття національних законодавчих основ, важко порівнювати окремі організаційні форми. Однак, новий статус, як правило, пропонує більшу свободу від держави і, в більшості випадків, йде пліч-о-пліч із збільшенням участі зовнішніх членів у керівних органах університету.

У більшості європейських університетів зовнішні члени сьогодні беруть участь у прийнятті найважливіших рішень у керівних органах навчального закладу. В системах, де органи, що приймають рішення, раніше не включали зовнішніх членів, ця зміна вважається досить дискусійною, особливо якщо деякі з цих членів обираються урядом. Це часто розглядається як спосіб для уряду отримати більший вплив на внутрішні процеси прийняття рішень, тим самим зменшуючи інституційну автономію.

У більшості північноєвропейських країн університети мають можливість вільно обирати зовнішніх членів, хоча в деяких з цих систем зовнішній повноважний орган офіційно призначає зовнішніх членів, кандидатури яких були висунуті університетом. У більшості систем уряд, як і раніше, частково або повністю контролює призначення зовнішніх членів. Незважаючи на те, що помітним є рух у бік менших і більш ефективних керівних органів, дуже великі керівні органи все ще існують в декількох системах, зокрема, в країнах Середземномор'я.

Більшість університетів вільно приймають рішення щодо внутрішніх академічних структур і можуть створювати суб'єкти господарської діяльності. У ряді випадків за допомогою таких окремих суб'єктів господарської діяльності університети можуть більш вільно здійснювати додаткові види діяльності.

Виконавчий керівник завжди обирається самим навчальним закладом. У половині досліджених систем відбір або обрання повинні затверджуватися зовнішнім повноважним органом. Це формальність у більшості, хоча далеко не у всіх випадках: у деяких системах зовнішній повноважний орган може відігравати значну роль у процесі відбору. Тривалість терміну майже завжди визначено в законі, яким встановлюється точний або максимальний період.

Для сприяння подальшому розвитку організаційної автономії важливе значення має закріплення переходу до менших керівних органів і надання університетам більшої незалежності у відборі зовнішніх членів до їх керівних органів.

Фінансова автономія має вирішальне значення для досягнення університетами їх стратегічних цілей, тому обмеження в цій сфері вважаються особливо значущими. Майже у всіх країнах університети отримують основне державне фінансування у вигляді блокових грантів. Постатейний бюджет нині зустрічається вкрай рідко. Проте, майже у половині систем, що використовують блокові гранти, можливості внутрішнього розподілу якимось чином обмежуються законом. Це варіюється від розподілу на широкі категорії, в межах яких відсутня або обмежена можливість переміщати кошти, до цільового призначення певних частин гранту для конкретних видів діяльності. Майже у всіх системах університети отримують фінансування на один рік, що ускладнює довгострокове планування.

У більшій частині досліджених систем університети можуть утримувати надлишкові кошти. У решті навчальні заклади або не мають такої можливості, або вона жорстко регулюється через конкретні обмеження. В більшості систем університети тепер можуть позичати гроші, хоча все ще застосовні різні обмеження. Наприклад, навчальні заклади можуть позичати тільки обмежену кількість коштів або потребують для цього дозвіл державної влади. Тільки в шести системах університети можуть брати позики без обмежень.

У більшості досліджених країн навчальні заклади можуть володіти нерухомістю. Однак, це не означає, що навчальним закладам фактично належить більша частина їх будівель. Вони можуть бути у власності державних або приватних компаній, які займаються операціями з нерухомістю. Навіть тим навчальним закладам, які володіють своїми будівлями, для продажу часто потрібен дозвіл зовнішнього повноважного органу, або ж продаж взагалі заборонено.

У питанні плати за навчання ситуація є надзвичайно складною. Різні категорії студентів – бакалаврату, магістратури й аспірантури, а також студенти з країн-членів/не членів ЄС – розглядаються окремо. У більшості систем стягується плата за навчання зі студентів бакалаврату та магістратури з країн/членів ЄС. Однак лише в деяких системах навчальні заклади можуть вільно встановлювати розмір оплати для студентів бакалаврату. У решті зовнішній повноважний орган визначає рівень оплати в односторонньому порядку, встановлює граничний розмір або спільно з навчальними закладами встановлює розмір студентських внесків. У восьми системах університетам дозволено встановлювати плату за навчання у магістратурі.

Для міжнародних студентів картина виглядає зовсім інакше. Університети не можуть стягувати плату за навчання в бакалавраті та магістратурі лише в шести системах. У дванадцяти системах університети можуть самостійно встановлювати плату за навчання в бакалавраті; у тринадцяти системах – за навчання в магістратурі. Останні реформи, зокрема, в деяких системах Північної Європи, дозволили університетам встановлювати плату за навчання для студентів з країн-не членів ЄС – вільно або в межах визначеного ззовні граничного рівня. В інших випадках, плату за навчання було скасовано, в основному внаслідок зміни уряду.

Подальші реформи фінансової автономії повинні бути спрямовані на збільшення періоду фінансування. Також важливо, щоб заходи жорсткої економії, застосовні урядами внаслідок економічної кризи не призвели до посилення контролю і безпосереднього втручання в бюджети університетів.

Ситуація з **кадровою автономією** покращилася в аспекті процедур прийняття на роботу. В більшості країн університети можуть вільно набирати власний професорсько-викладацький та адміністративний персонал. Призначення має бути підтверджено тільки в невеликій кількості країн за допомогою зовнішнього повноважного органу.

Проте, в більшості систем університети не є повністю вільними у встановленні заробітної плати для своїх співробітників. Існує широкий спектр обмежень. Хоча в деяких країнах статус державного службовця для співробітників університету був скасований або відмінений, все ще в багатьох системах застосовується, щонайменше, в деяких частинах для співробітників університету. У більшості випадків, це свідчить про строгі правила для цих категорій персоналу у порівнянні з національними приватними нормами трудового права. У деяких країнах автономія університетів залишається обмеженою прописаними вимогами до заробітної плати.

У більш ніж половині досліджених країн, університети слідують конкретним нормам (у вказаних вище стандартах трудового законодавства)щодо звільнення співробітників. Персонал може бути вільно збільшений університетами у 12 країнах. У більшості інших країн загальне число посад досі регулюються державою, і тому університети можуть тільки запропонувати просування по службі до вищої посади.

Що стосується **академічної автономії**, нещодавні реформи процесів забезпечення якості зробили сильний вплив. Більшість країн встановлюють деякі правила щодо загальної кількості студентів. Винятком є вільне зарахування для тих, хто впроваджує базові кваліфікації; і навіть в цих країнах, тиск на державне фінансування може призвести до майбутніх змін. У всіх інших країнах, кількість студентів може спільно регулюватися з органами державної влади або приймати рішення виключно державним органом або університетом. Вибір студентів здійснюється незалежно університетом в третині опитаних країн. В меншості країн університети не можуть вибирати студентів тому, що правила вступу регулюються зовнішнім органом або умовами вільного зарахування.

Для впровадження нових освітніх програм, як правило, необхідний відповідний дозвіл від органу державної влади. Приблизно в чверті опитаних країн університети в змозі впровадити освітні програми без попередньої акредитації. У більшості інших систем, університети вимагають попередньої акредитації для впровадження та державного фінансування програм. Ця ситуація досить подібна для освітніх рівнів «Бакалавр» і «Магістр», проте вона значно відрізняється для докторських програм.

Університети в більшості країн мають повне право припиняти освітні програми. Тільки в невеликій кількості систем вони повинні узгодити це з органами державної влади. У близько двох третинах досліджених країн університети можуть обирати мову викладання. В інших країнах, існують різні обмеження, які розглядаються як

великий недолік конкуренції, коли намагаються залучити іноземних студентів і співробітників.

Університети, як правило, не в змозі обирати свої механізми забезпечення якості. Тільки в чотирьох країнах вони можуть вільно це робити. Проте, університети лише третини систем вищої освіти, що взяли участь в опитуванні, можуть принаймні обирати агенцію із забезпечення якості.

Майбутні реформи повинні бути спрямовані на надання університетам більшої свободи у встановленні своїх власних критеріїв допуску. Це також матиме вирішальне значення, щоб знайти правильний баланс між автономією та фінансовою відповідальністю шляхом сприяння інституційного аудиту або оцінки внутрішніх процесів якості.

Хоча аналіз показує, що поліпшення були зроблені в багатьох країнах і областях, багато систем все ще не надають своїм університетам достатньої незалежності. Важливо відзначити, що економічна криза, яка вдарила по Європі в 2008 році, залишила за собою довгострокові наслідки не тільки у фінансовому плані, але й в інших аспектам інституційної автономії та фінансової відповідальності. У деяких країнах уряди застосовують більш провідні механізми керування. У багатьох випадках це призвело до значного збільшення заходів фінансової відповідальності, які є не завжди доцільними. Дебати щодо ефективності систем вищої освіти і «встановленого ступеня» інституційної різноманітності можуть також змусити деякі уряди встановити більш провідні механізми керування. Тому важливо створити механізми, такі як діалог із зацікавленими сторонами, які збільшують ефективність і сприяють різноманітності без скорочення інституційної автономії.

Вже було зазначено часту розбіжність між формальною і практичною автономією. Однією з ключових проблем реформування управління є практична реалізація нормативних актів, як показало дослідження та інші звіти АЄУ. Для успішної реалізації правових реформ, вони повинні супроводжуватися підтримкою інституційного потенціалу та розвитком людських ресурсів. Для того, щоб повністю використовувати більшу інституційну автономію та виконувати нові завдання, необхідні додаткові навички управління та лідерства. Підтримка для полегшення набуття таких навичок є необхідною для успішних реформ управління.

ДОДАТКИ

Додаток 1 – Співавтори дослідження

Конференції наступних національних ректорів та інституцій-партнерів сприяли цьому дослідженню.

Австрія	Геріберт Фульц, Генеральний секретар, Австрійські Університети (UNIKO)
Кіпр	Григорій Макрідес, директор науково-дослідних і міжнародних відносин, Університет Кіпру
Чехія	Вацлав Хампл, президент конференції ректорів Чехії (CRC)
Данія	Президент Йенс Оддершеде і Генеральний секретар Сюзанна Бьеррегаард, Університети Данія (DKUNI)
Естонія	Кайра Солманн, Генеральний секретар, конференція ректорів Естонії (ERN)
Фінляндія	Ліза Савунен, виконавчий директор і Йонна Корхонен, старший радник, Університети Фінляндія (UNIFI)
Франція	Ален Абекассіс, Генеральний секретар і Харальд Шредер, радник з питань політики, конференція президентів університету (CPU)
Німеччина	Хеннінг Рокманн, начальник відділу, конференція ректорів Німеччина (HRK)
Греція	Катерина Галанакі-Спіліотопулос, Генеральний секретар, конференція ректорів Греції
Угорщина	Ласло Солті, член Президії, Конференція ректорів Угорщини (HRC)
Ісландія	Тордур Крістінссон, Генеральний секретар, конференція ректорів Ісландії
Ірландія	Нед Костелло, виконавчий директор, ірландська асоціація університетів (IUA)
Італія	Марина Кавалліні, голова міжнародного бюро і Гіліберто Капає, експерт, конференція ректорів італійських університетів (CRUI)
Латвія	Андрій Раухваргер, Генеральний секретар Ради ректорів Латвії
Литва	Кястутис Крісціунас, Генеральний секретар конференції ректорів університетів Литви (LURK)
Люксембург	Гай Пус, секретар ради керуючих, університет Люксембургу
Нідерланди	Жозефіна Шолтен, генеральний секретар асоціації університетів в Нідерландах (VSNU)
Норвегія	Ола Стейв, Генеральний секретар асоціація вищих навчальних закладів в Норвегії (UHR)
Польща	Анджей Красніевскі, Генеральний секретар конференція ректорів наукових шкіл у Польщі (CRASP)
Португалія	Президент Антоніо Рендас і генеральний секретар Жоао Мело Борхес національної конференції ректорів в Португалії (CRUP)
Словаччина	Президент Лібор Возар і генеральний секретар Денис Воскарова конференції ректорів в Словаччині (SRC)
Іспанія	Тереза Лозано, генеральний секретар конференції ректорів університетів Іспанії (Crue); Хоакін Ломб Секретар університету, Університет Мурсії; Джоан Олтра, фінансовий менеджер, Університет Валенсії
Швеція	Бенгт Карлссон, генеральний секретар асоціації вищої освіти Швеції (SUHF)
Швейцарія	Матіас Стауффахер, генеральний секретар конференції ректорів швейцарських університетів (CRU)
Туреччина	Юсуф Зія Озджан, президент ради з вищої освіти Туреччини (YÖK)
Велика Британія	Джульєтта Честер, голова відділу політики та аналізу даних, Університети Великої Британії (UUK)

Додаток 2 – Список членів керівного комітету, експертів і співробітників АЄУ

Члени керівного комітету

Сюзанна Беррегаард	Генеральний секретар університетів Данії
Агнета Блад	Керуючий директор і декан міжнародної бізнес-школи Йончепинг
Бріджит Геббельс -Дрейлінг	Заступник генерального секретаря, HRK
Анджей Красневскі	Генеральний секретар, CRASP
Говард Ньюбі	Віце-канцлер (проректор) університету Ліверпуля
Терхі Ноккала	Науковий співробітник університету Ювяскюля
Антоніо Рендас	Ректор університету Нова-де-Лісабон

Експерти

Ерік Фроман	Віце-президент університету Люм'єр-Ліон 2
Лівіу Матей	Головний операційний директор центрально-європейського університету в Будапешті
Вілберт ван дер Меєр	Керівник Секретаріату Деканату, Копенгагенської школи бізнесу
Лотар Зечлін	професор університету Дуйсбург-Ессен

Співробітники АЄУ

Томас Естерманн	Начальник відділу, управління, автономії та фінансування
Інора Беннетот Прюво	Керівник програми, управління, автономії та фінансування
Моніка Стейнел	Співробітник проекту, управління, автономії та фінансування

Додаток 3 - Перелік показників і обмежень

Організаційна автономія

Процедура відбору для виконавчого голови		Вибір виконавчого голови не затверджується зовнішнім органом влади
		Вибір виконавчого голови затверджується зовнішнім органом влади
Критерії відбору для виконавчого голови		Критерії відбору для виконавчого голови не зазначено в законі
		У законі зазначено, що виконавчий голова повинен мати вчене звання
		У законі зазначено, що виконавчий голова повинен мати докторський ступінь
		У законі зазначено, що виконавчий голова має походити з університету
		Інші обмеження
Звільнення виконавчого голови		Процедури звільнення виконавчого голови не зазначено в законі
		Підтвердження про звільнення здійснюється зовнішнім органом влади, але процедура звільнення вирішується університетом
		Звільнення зовнішнім органом влади, але процедура звільнення вирішується університетом
		Підтвердження про звільнення зовнішнім органом влади і процедура зазначена в законі
		Звільнення зовнішнім органом влади відповідно до процедури зазначеної в законі
		Інші обмеження
Термін повноважень виконавчого голови		Тривалість терміну повноважень виконавчого голови
		Максимальний або встановлений термін зазначений законом
		Мінімальний або встановлений термін зазначений законом
		Точний термін зазначений в законі
Зовнішні члени в керівних органах університету	Включення зовнішніх членів у керівні органи університету	Університети не можуть приймати рішення, так як вони не можуть включати зовнішніх членів
		Університети не можуть приймати рішення, так як вони повинні включати зовнішніх членів
		Університети можуть прийняти рішення про включення зовнішніх членів
	Відбір зовнішніх членів у керівні органи університету	Університет може вільно приймати рішення щодо зовнішніх членів
		Пропозиція здійснюється університетом і призначення зовнішнім органом влади
		Частина членів призначається університетом і частина зовнішнім органом влади
		Призначення повністю контролюється зовнішнім органом влади
		Інший процес призначення
Здатність приймати рішення щодо академічних структур		Університети можуть приймати рішення щодо своїх академічних структур без обмежень
		Керівні принципи в законі
		Факультети / інші академічні структури перераховані в законі
		Інші обмеження
Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності		Університети можуть створювати юридичні особи без обмежень
		Університетам дозволяється лише створювати некомерційні юридичні особи
		Університети не можуть створювати будь-який тип юридичної особи
		Інші обмеження

Фінансова автономія

Термін та тип державного фінансування	Термін державного фінансування	Більше одного року
		Один рік
		Менш ніж за один рік
	Тип державного фінансування	Постатейний бюджет
		Блоковий грант і немає ніяких обмежень на розподіл фінансування
		Блоковий грант розділений на широкі категорії і немає або обмежені можливості для переміщення коштів між ними
		Блоковий грант, але можливості внутрішнього розподілу обмежені законом
		Інші обмеження
Можливість утримувати надлишкові кошти		Надлишкові кошти не можна утримувати
		Надлишкові кошти можна утримувати без обмежень
		Надлишкові кошти можна утримувати до максимального відсотку
		Надлишкові кошти можна утримувати, але необхідне затвердження зовнішнього органу
		Надлишкові кошти можна утримувати, але їх розподіл попередньо визначається зовнішнім органом влади
		Надлишкові кошти можна утримувати з іншими типами обмеження
Можливість позичати гроші		Університети не можуть позичати гроші
		Університети можуть позичати гроші без обмежень
		Університети можуть позичати гроші до максимального відсотку
		Університети можуть позичати гроші зі схвалення зовнішнього органу
		Університети можуть позичати гроші у конкретних банків (визначених зовнішнім органом влади)
		Університети можуть позичати гроші з іншими типами обмеженнь
Можливість володіти будівлями		Університетам не дозволяється володіти своїми будівлями
		Університети можуть продавати свої будівлі без обмежень
		Університети можуть продавати свої будівлі зі схвалення зовнішнього органу
		Університети можуть продавати свої будівлі з іншими типами обмеженнь
		Університетам не дозволяється продавати свої будівлі
		Інші обмеження
Можливість встановлювати плату за навчання	Студенти з країн-членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	Університети можуть вільно встановлювати рівень плати за навчання
		Університети і зовнішній орган влади співпрацюють у встановленні рівня плати за навчання
		Університети можуть встановлювати рівень плати за навчання в межах граничного розміру, встановленого зовнішнім органом влади
		Тільки зовнішній орган влади має право встановлювати рівень плати за навчання
		Плата за навчання відсутня
	Студенти з країн-не членів ЄС (бакалаврат, магістратура, аспірантура)	Університети можуть вільно встановлювати рівень плати за навчання
		Університети і зовнішній орган влади співпрацюють у встановленні рівня плати за навчання
		Університети можуть встановлювати рівень плати за навчання в межах граничного розміру, встановленого зовнішнім органом влади
		Тільки зовнішній орган влади має право встановлювати рівень плати за навчання
		Плата за навчання відсутня

Кадрова автономія

Здатність приймати рішення щодо процедур набору кадрів (старший академічний персонал/ старший адміністративний персонал)	Набір нових співробітників здійснюється вільно університетом
	Призначення на посаду має бути затверджене зовнішнім органом влади для деяких співробітників
	Призначення на посаду має бути затверджене зовнішнім органом влади для всіх співробітників
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом влади для деяких співробітників
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом влади для всіх співробітників
	Набір нових співробітників здійснюється зовнішнім органом влади для деяких співробітники
	Набір нових співробітників здійснюється зовнішнім органом влади для всіх співробітників
	Інші обмеження
Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (старший академічний персонал/ старший адміністративний персонал)	Університети можуть вільно вирішувати питання щодо заробітної плати співробітників
	Прийняття рішень щодо заробітної плати окремих співробітників є обмеженим через загальний ліміт виплат для всього персоналу
	Діапазон зарплат обговорюється з іншими сторонами
	Діапазон зарплат визначається зовнішнім повноважним органом для деяких співробітників
	Діапазон зарплат визначається зовнішнім повноважним органом для всіх співробітників
	Зарплата визначається зовнішнім повноважним органом/статусом держслужбовця для деяких співробітників
	Зарплата визначається зовнішнім повноважним органом/статусом держслужбовця для всіх співробітників
	Інші обмеження
Здатність приймати рішення щодо звільнення	Немає окремих галузевих положень, що стосуються звільнення (застосовуються норми національного трудового законодавства)
	Звільнення суворо регулюється завдяки статусу держслужбовця для деяких співробітників
	Звільнення суворо регулюється завдяки статусу держслужбовця для всіх співробітників
	Звільнення регулюється іншими нормами, специфічними для галузі
Здатність приймати рішення щодо просування по службі (старший академічний персонал/ старший адміністративний персонал)	Університет може вільно приймати рішення щодо процедури підвищення
	У законі зазначено, хто має бути включеним у комітет відбору
	Просування по службі можливе лише за наявності посади вищого рівня
	Інші обмеження

Академічна автономія

Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів		Виключно рішення університету
		Університети приймають рішення щодо кількості студентів-контрактників, в той час як зовнішній орган влади визначає кількість бюджетних місць на навчання
		Університети ведуть переговори з зовнішнім повноважним органом
		Виключно рішення зовнішнього повноважного органу
		Вільне зарахування
Здатність відбирати студентів (бакалаврат і магістратура)		Критерії прийому встановлюються університетом
		Критерії прийому співрегулюються зовнішнім органом влади і університетами
		Прийом повністю регулюється зовнішнім повноважним органом
Здатність впроваджувати і переривати освітні програми	Можливість впроваджувати програми (бакалаврат і магістратура)	Університети можуть впроваджувати освітні програми без попередньої акредитації
		Меншість нових освітніх програм / курсів повинні бути представлені для попередньої акредитації для впровадження/отримання фінансування
		Всі нові освітні програми / курси повинні бути представлені для попередньої акредитації для отримання фінансування
		Всі нові освітні програми / курси повинні бути представлені для попередньої акредитації для впровадження
		Інші обмеження
	Можливість впроваджувати програми (аспірантура)	Університети можуть впроваджувати освітні програми без попередньої акредитації
		Меншість нових освітніх програм / курсів повинні бути представлені для попередньої акредитації для впровадження/отримання фінансування
		Всі нові освітні програми / курси повинні бути представлені для попередньої акредитації для отримання фінансування
		Тільки деякі університети / академічні підрозділи можуть впроваджувати нові освітні програми
		Всі нові освітні програми / курси повинні бути представлені для попередньої акредитації для впровадження
		Інші обмеження
	Можливість припиняти програми	Університети можуть самостійно припиняти освітні програми
		Припинення освітніх програм потребує узгодження між університетами та зовнішнім повноважним органом
		Припинення освітніх програм відбувається за ініціативи зовнішнього повноважного органу
		Інші обмеження
Можливість обирати мову викладання (бакалаврат і магістратура)		Університети можуть запропонувати тільки освітні програми / курси з національною мовою викладання
		Університети можуть обирати мову викладання для всіх програм
		Університети можуть обирати мову викладання для деяких програм
		Кількість освітніх програм / курсів, які викладаються іноземною мовою, обмежені зовнішнім повноважним органом
		Університети можуть обирати мову викладання, тільки якщо програма також пропонується національною мовою
		Університети можуть обирати мову викладання, але не отримують державне фінансування на програми іноземною мовою

Здатність вибирати механізми та гарантів забезпечення якості	Здатність вибирати механізми забезпечення якості	Університети можуть вільно обирати механізми забезпечення якості відповідно до власних потреб
		Університети не можуть обирати механізми забезпечення якості
	Здатність вибирати гарантів забезпечення якості	Університети можуть вільно обирати агенцію забезпечення якості відповідно до власних потреб (у тому числі агентства з інших країн)
		Університети можуть обирати тільки національні агенції
		Університети не можуть обирати агенції забезпечення якості
Здатність розробляти зміст кваліфікаційних програм		Університети можуть вільно розробляти зміст програм і курсів (за винятком регульованих професій)
		Органи влади визначають деякий зміст академічних курсів
		Органи влади визначають весь зміст академічних курсів
		Інші обмеження

Додаток 4 - Коефіцієнти зважування показників

Організаційна автономія

Процедура відбору виконавчого голови	14%
Критерії відбору для виконавчого голови	14%
Звільнення виконавчого голови	12%
Термін повноважень виконавчого голови	9%
Включення зовнішніх членів в керівні органи університету	12%
Вибір зовнішніх членів в керівні органи університету	12%
Здатність вирішувати питання щодо академічної структури	15%
Здатність створювати суб'єкти господарської діяльності	12%

Фінансова автономія

Термін державного фінансування	14%
Тип державного фінансування	13%
Можливість утримувати надлишкові кошти	14%
Можливість позичати гроші	9%
Можливість володіти будівлями	12%
Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-членів ЄС	17%
Можливість стягувати плату за навчання студентів з країн-не членів ЄС	21%

Кадрова автономія

Здатність приймати рішення щодо процедур набору кадрів (старший академічний персонал)	13%
Здатність приймати рішення щодо процедур набору кадрів (старший адміністративний персонал)	13%
Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (старший академічний персонал)	12%
Здатність приймати рішення щодо заробітної плати (старший адміністративний персонал)	12%
Здатність приймати рішення щодо звільнення (старший академічний персонал)	12%
Здатність приймати рішення щодо звільнення (старший адміністративний персонал)	12%
Здатність приймати рішення щодо підвищень (старший академічний персонал)	13%
Здатність приймати рішення щодо підвищень (старший адміністративний персонал)	12%[14]

Академічна автономія

Здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів	14%
Здатність відбирати студентів	14%
Здатність впроваджувати та припиняти освітні програми	16%
Здатність обирати мову викладання	13%
Здатність обирати механізми забезпечення якості	15%
Здатність обирати гарантів забезпечення якості	11%
Здатність розробляти зміст кваліфікаційних програм	16%[15]

[14] Коефіцієнти зважування не додані до 100%, так як цифри були округлені до розрахунку коефіцієнтів зважування.
[15] Там само.

Додаток 5 – Незважувані показники за напрямами автономії

Організаційна автономія		Фінансова автономія	
AT	77%	AT	44%
BB (DE)	57%	BB (DE)	31%
CH	56%	CH	62%
CY	49%	CY	18%
CZ	51%	CZ	35%
DK	94%	DK	53%
EE	82%	EE	93%
ES	60%	ES	40%
FI	91%	FI	42%
FR	56%	FR	33%
GR	40%	GR	29%
HE (DE)	77%	HE (DE)	24%
HU	63%	HU	75%
IE	80%	IE	73%
IS	45%	IS	31%
IT	63%	IT	62%
LT	73%	LT	62%
LU	31%	LU	93%
LV	62%	LV	85%
NL	76%	NL	78%
NO	77%	NO	33%
NRW (DE)	85%	NRW (DE)	45%
PL	64%	PL	47%
PT	74%	PT	75%
SE	56%	SE	44%
SK	42%	SK	64%
TR	29%	TR	44%
UK	100%	UK	90%

Кадрова автономія		Академічна автономія	
AT	72%	AT	72%
BB (DE)	54%	BB (DE)	65%
CH	95%	CH	75%
CY	46%	CY	69%
CZ	95%	CZ	49%
DK	86%	DK	55%
EE	100%	EE	92%
ES	47%	ES	58%
FI	92%	FI	88%
FR	42%	FR	39%
GR	13%	GR	34%
HE (DE)	60%	HE (DE)	68%
HU	65%	HU	43%
IE	82%	IE	100%
IS	67%	IS	85%
IT	48%	IT	58%
LT	83%	LT	44%
LU	87%	LU	83%
LV	93%	LV	59%
NL	72%	NL	57%
NO	66%	NO	98%
NRW (DE)	60%	NRW (DE)	68%
PL	80%	PL	70%
PT	62%	PT	52%
SE	95%	SE	72%
SK	52%	SK	55%
TR	59%	TR	51%
UK	96%	UK	97%

ПОСИЛАННЯ

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby C., Mas-Colell, A. & Sapir, A. 2008. Higher aspirations. An agenda for reforming European universities. Bruegel Blueprint Series V.

Anderson, D. & Johnson, R. 1998. University Autonomy in Twenty Countries. Canberra: Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs.

Ashby, E. & Anderson, M. 1966. Universities: British, Indian, African. A Study in the Ecology of Higher Education. Cambridge: Harvard University Press.

Berdahl, R. 1990. Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. Studies in Higher Education 15(2): 169-180.

Council of the European Union 2007. "Council Resolution on modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy", 23 November 2007.

De Boer, H., Jongbloed, B., Enders, J. & File, J. 2010. Progress in higher education reform across Europe: Governance reform. Brussels: European Commission.

Dill, D. 2001. The regulation of public research universities: changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability. Higher Education Policy 14: 21-35.

European Commission 2006. "Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation", COM (2006) 208 final, 10 May 2006.

European Commission 2007. "The European Research Area: New Perspectives", Green Paper, 4 April 2007.

European Commission 2010. "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union", COM (2010) 546 final, 6 October 2010.

European University Association 2001. "Salamanca Convention 2001. The Bologna Process and the European Higher Education Area".

European University Association 2003. "Graz Declaration – Forward from Berlin: the role of universities".

European University Association 2005. Trends IV: European Universities Implementing Bologna. S. Reichert & C.Tauch.

European University Association 2007. "Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose".

European University Association 2007. "European Commission's "Green Paper" on "The European Research Area: New Perspectives" Viewpoint from the European University Association".

European University Association 2009. "Prague Declaration – European Universities: Looking forward with confidence".

European University Association 2009. University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, T. Estermann & T. Nokkala.

European University Association 2010. Trends 2010: A decade of change in European higher education. A. Sursock & H. Smidt.

European University Association 2010. “EUA Policy Statement on Quality and Quality Assurance in the European Higher Education Area”.

European University Association 2011. Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying their income streams. T. Estermann & E. Bennetot Pruvot.

European University Association 2011. Impact of the economic crisis on European universities.

European University Association 2011. “Smart People for Smart Growth: Statement by the European University Association on the EU Flagship Initiative “Innovation Union” of the Europe 2020 European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth”.

Eurydice 2008. Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: Eurydice.

Felt, U. & Glanz, M. 2002. University autonomy in Europe. Changing paradigms of higher education policy. Bologna: Magna Charta Observatory.

Fielden, J. 2008. Global Trends in University Governance. World Bank Education Working Paper Series 9. Washington: The World Bank.

Huisman, J. 2007. The Anatomy of Autonomy. Higher Education Policy 20: 219-221. Jongbloed, B., De Boer, H., Enders, J. & File, J. 2010. Progress in higher education reform across Europe: Funding reform. Brussels: European Commission.

Karran, T. 2009. Academic Freedom in Europe: Time for a Magna Charta? Higher Education Policy 22: 163-189.

Kohtamдki, V. 2009. Financial Autonomy in Higher Education Institutions – Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions. Tampere: Tampere University Press.

Ordorika, I. 2003. The limits of university autonomy: power and politics at the Universidad National Autonoma de Mйxico. Higher Education 46: 361-388.

Romo de la Rosa, A. 2007. Institutional Autonomy and Academic Freedom: A Perspective from the American Continent. Higher Education Policy 20: 275-288.

Salmi, J. 2007. Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets. Higher Education Policy 20: 223-242.

Verhoest, K., Peters, B.G., Bouckaert, G. & Verschuere, B. 2004. The study of organisational autonomy: a conceptual review. Public Administration and Development 24: 101–118.

ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2011

Асоціація Європейських Університетів – це організація, яка представляє університети і національні асоціації ректорів у 47 європейських країнах. АЄУ відіграє значиму роль у Болонському процесі й у впливі на політику ЄС у сфері вищої освіти, досліджень та інновацій. Завдяки її взаємодії з низкою інших європейських і міжнародних організацій АЄУ виступає гарантом того, що до уваги береться незалежний голос кожного європейського університету, якщо прийняте рішення впливатиме на його діяльність.

Асоціація володіє унікальним експертним потенціалом у галузі вищої освіти і досліджень. Крім того, вона виконує роль платформи для обміну ідеями і практичним досвідом між університетами. Результати роботи АЄУ повідомляються її членам і зацікавленим сторонам на конференціях, семінарах, у вигляді новин на вебсайті та публікацій.

АЄУ
Асоціація Європейських Університетів

Генеральна Дирекція з питань освіти і культури
Програма навчання протягом життя