

# AUTONOMIA UNIVERSITARĂ ÎN EUROPA II

## TABLOUL DE BORD

Thomas Estermann, Terhi Nokkala și Monika Steinel



Traducerea acestei publicații din limba engleză a fost co-finanțată de Uniunea Europeană în cadrul programului TEMPUS.

Suportul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă numai punctul de vedere al autorilor, și Comisia nu poate fi responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în aceasta.

© 2011 Asociația Europeană a Universităților  
Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi folosite și copiate în mod liber în scopuri necomerciale, cu condiția să fie indicată sursa.  
(© Asociația Europeană a Universităților).

**European University Association asbl**  
Avenue de l'Yser, 24 – 1040 Bruxelles, Belgia  
Tel: +32 2 230 55 44 – Fax: + 32 2 230 57 51

ISBN: 9789078997306

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.  
Această publicație reflectă doar punctul de vedere al autorului și Comisia nu este responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care aceasta le conține.

# AUTONOMIA UNIVERSITARĂ ÎN EUROPA II

## TABLOUL DE BORD

Thomas Estermann, Terhi Nokkala și Monika Steinel

# CUPRINS

<b>CUVÂNT ÎNAINTE</b> .....	6
<b>MULȚUMIRI</b> .....	7
<b>INTRODUCERE</b> .....	8
<b>1.PROIECTUL TABLOUL DE BORD AL AUTONOMIEI</b> .....	12
<b>1.1 Scopurile și obiectivele proiectului</b> .....	12
<b>1.2 Metodologia</b> .....	12
De la studiul experimental la Tabloul de Bord al Autonomiei .....	12
Sistemul de atribuire a scorului .....	14
Sistemul de ponderare .....	16
<b>1.3 Provocări și constrângeri</b> .....	18
Colectarea datelor .....	18
Selectarea, atribuirea scorului și ponderarea indicatorilor de autonomie .....	18
Ierarhizare și clasificare .....	19
Determinarea nivelului de responsabilitate .....	19
<b>2.SITUAȚIA AUTONOMIEI UNIVERSITARE ÎN 2010</b> .....	20
<b>2.1Autonomia organizațională</b> .....	20
Conducerea executivă .....	21
Structurile academice interne .....	23
Constituirea entităților juridice .....	24
Organele de guvernanță .....	24
Evoluții recente .....	28
<b>2.2 Autonomia financiară</b> .....	30
Alocarea fondurilor publice .....	30
Păstrarea surplusului din fondurile publice .....	31
Împrumutarea banilor .....	32
Dreptul de proprietate asupra terenurilor și clădirilor .....	32
Contribuțiile financiare ale studenților .....	34
Evoluții recente .....	36
<b>2.3 Autonomia resurselor umane</b> .....	38
Recrutarea resurselor umane .....	38
Salarizarea resurselor umane .....	41
Concedierea resurselor umane .....	42
Promovarea resurselor umane .....	42
Evoluții recente .....	44

<b>2.4 Autonomia academică</b> .....	44
Numărul total de studenți .....	44
Mecanismele de admitere .....	46
Introducerea și încetarea programelor de studii universitare .....	47
Limba de instruire .....	49
Mecanismele de asigurare a calității și furnizorii .....	50
Elaborarea conținutului cursurilor universitare .....	51
Evoluții recente .....	52
<b>3.TABLOUL DE BORD AI AUTONOMIEI 2010</b> .....	53
<b>3.1 Autonomia organizațională</b> .....	53
<b>3.2 Autonomia financiară</b> .....	56
<b>3.3 Autonomia resurselor umane</b> .....	59
<b>3.4 Autonomia academică</b> .....	62
<b>4.PERCEPTII ȘI PROVOCĂRI</b> .....	65
Provocări legate de implementarea reformelor .....	65
Diferențe între autonomia formală și cea practică .....	65
Probleme financiare .....	65
Probleme financiare .....	66
Nivelul general de autonomie .....	66
<b>5.TENDINȚE</b> .....	67
<b>ANEXE</b> .....	70
<b>Anexa 1 – Colaboratorii care au contribuit la studiu</b> .....	70
<b>Anexa 2 – Lista membrilor comitetului executiv, experților și personalului EUA</b> .....	71
<b>Anexa 3 – Lista de indicatori și restricții</b> .....	72
<b>Anexa 4 – Factori de ponderare pentru fiecare indicator</b> .....	77
<b>Anexa 5 – Scoruri neponderate pentru fiecare domeniu de autonomie</b> .....	78
<b>REFERINȚE</b> .....	80

# TABELE ȘI FIGURI

<b>Tabelul 1</b> - Sistemele de învățământ superior studiate și abrevierile lor .....	13
<b>Tabelul 2</b> - Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – valorile de deducere .....	14
<b>Tabelul 3</b> - Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – calcularea scorului .....	15
<b>Tabelul 4</b> - Capacitatea de a păstra surplusul – calcularea scorului .....	15
<b>Tabelul 5</b> - Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – calcularea "valorii de importanță" .....	16
<b>Tabelul 6</b> - Autonomia academică – "valorile de importanță" și factorii de ponderare .....	17
<b>Tabelul 7</b> - Autonomia academică – scorurile ponderate și neponderate .....	17
<b>Tabelul 8</b> - Calificările directorului executiv .....	22
<b>Tabelul 9</b> - Stabilirea taxelor de studii .....	35
<b>Tabelul 10</b> - Restricțiile privind recrutarea cadrelor didactice superioare .....	39
<b>Tabelul 11</b> - Restricțiile privind promovarea cadrelor didactice superioare .....	43
<b>Tabelul 12</b> - Scorul pentru autonomia organizațională .....	53
<b>Tabelul 13</b> - Scorul pentru autonomia financiară .....	56
<b>Tabelul 14</b> - Scorul pentru autonomia resurselor umane .....	59
<b>Tabelul 15</b> - Scorul pentru autonomia academică .....	62
<b>Figura 1</b> - Elaborarea proiectului Tabloul de Bord al Autonomiei .....	13
<b>Figura 2</b> - Criteriile de selectare a directorului executiv .....	21
<b>Figura 3</b> - Durata mandatului directorului executiv .....	23
<b>Figura 4</b> - Capacitatea de a lua decizii cu privire la structurile academice interne .....	24
<b>Figura 5</b> - Capacitatea de a constitui entități juridice .....	24
<b>Figura 6</b> - Selectarea membrilor externi în organele de guvernanță .....	28
<b>Figura 7</b> - Modalități de finanțare publică .....	30
<b>Figura 8</b> - Capacitatea de a păstra surplusul .....	31
<b>Figura 9</b> - Capacitatea de a împrumuta bani .....	32
<b>Figura 10</b> - Capacitatea de a vinde proprietatea imobiliară a universității .....	33
<b>Figura 11</b> - Taxa de studii pentru studenții naționali / din UE la Ciclul I, Licență .....	34
<b>Figura 12</b> - Capacitatea de a promova cadrele didactice superioare .....	42
<b>Figura 13</b> - Numărul total de studenți .....	45
<b>Figura 14</b> - Criteriile de selectare la Ciclul I, Licență .....	46
<b>Figura 15</b> - Introducerea cursurilor universitare la nivelul studiilor de licență .....	48
<b>Figura 16</b> - Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare .....	52

# EXEMPLE ȘI HĂRȚI

<b>Exemplul 1</b> - Guvernanța în Regatul Unit .....	25
<b>Exemplul 2</b> - Organele principale de guvernanță (Spania, Elveția și Italia) .....	25
<b>Exemplul 3</b> - Guvernanța în Țările de Jos .....	26
<b>Exemplul 4</b> - Guvernanța universităților-fundații din Turcia .....	28
<b>Exemplul 5</b> - Dreptul de proprietate legal vs. dreptul de proprietate real asupra clădirilor universitare (Danemarca, Austria și Franța) .....	33
<b>Exemplul 6</b> - Practicile de recrutare a cadrelor didactice superioare (Republica Cehă, Finlanda, Suedia, Franța și Italia) .....	39
<b>Exemplul 7</b> - Salariile în Regatul Unit .....	41
<b>Exemplul 8</b> - Numărul de studenți în Turcia .....	45
<b>Exemplul 9</b> - Admiterea studenților în Țările de Jos .....	46
<b>Exemplul 10</b> - Exemple ale mecanismelor de admitere (Grecia, Suedia și Estonia) .....	47
<b>Harta 1</b> - Structura organelor de guvernanță și includerea membrilor externi .....	27
<b>Harta 2</b> - Taxele de studii pentru studenții non-UE la nivelul studiilor de licență .....	36
<b>Harta 3</b> - Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității .....	50
<b>Harta 4</b> - Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității .....	51

# CUVÂNT ÎNAINTE



Părțile interesate din învățământul superior sunt de acord, în linii mari, cu beneficiile considerabile și importanța autonomiei universitare. În diverse declarații ale sale, Asociația Europeană a Universităților (EUA - European University Association) a reafirmat rolul decisiv al autonomiei instituționale pentru instituțiile de învățământ superior și societate în general. Deși autonomia nu este un scop în sine, ea este o precondiție vitală pentru succesul universităților din Europa. Prezentul aport, elaborat după Studiul Experimental "Autonomia universitară în Europa I" din 2009, este un alt eveniment semnificativ în agenda de dezvoltare a EUA cu privire la această temă importantă.

Prezentul studiu oferă o imagine mai detaliată (în comparație cu raportul precedent) a statutului curent al autonomiei instituționale în țările membre EUA. Tabloul de bord al autonomiei oferă un instrument pentru efectuarea analizei comparative a modelelor naționale de învățământ superior din punct de vedere al autonomiei și permite crearea corelațiilor între autonomie și alte concepte, cum ar fi performanța, finanțarea, calitatea, accesul și menținerea. Deși recunoaște că există mai multe modele diferite, ea totuși încearcă să identifice principiile și condițiile de bază, care sunt importante pentru universități, dacă ele urmează să îndeplinească, optimal, misiunile și sarcinile lor. Tablourile de bord elaborate pentru cele patru elemente diferite ale autonomiei, încearcă să ofere o viziune subiectivă asupra problemei din punct de vedere instituțional. Scopul lor este de a promova dezbaterile și de a încuraja factorii de decizie la nivel național să întreprindă măsuri pentru a îmbunătăți condițiile pentru universități în viitoarele reforme de guvernare.

Este clar că autonomia nu înseamnă lipsa reglementărilor. Statul trebuie să ofere un cadru potrivit, în care universitățile să îndeplinească misiunile lor în cel mai bun mod. Proiectul a încercat să compare diferite condiții-cadru, acordând o deosebită atenție domeniilor de autonomie organizațională, financiară, academică și a resurselor umane.

Măsurarea, stabilirea scorului și ponderarea diferitelor aspecte ale autonomiei s-a dovedit a fi un angajament complex și deseori controversat. Din acest motiv, la prezentarea metodologiei utilizate, transparența are o importanță majoră. Pentru a interpreta datele și rezultatele din tabloul de bord, este, de asemenea, necesar de a înțelege corect metodologia.

Raportul demonstrează că, deși libertatea instituțională a universităților europene a crescut în general, un șir de sisteme oferă încă foarte puțină autonomie universităților și astfel le limitează performanța. Studiul dat și câteva documente recente ale EUA, de asemenea, arată că reformele în domeniul autonomiei vor trebui să fie însoțite de măsuri de dezvoltare a capacităților instituționale și a resurselor umane.

EUA, la rândul ei, va continua să monitorizeze progresul reformelor de guvernare, având în vedere importanța imensă a lor pentru universități. În 2012, pe o platformă online pe site-ul EUA vor fi disponibile informații și date suplimentare la acest subiect.

În cele din urmă, aș dori să le mulțumesc partenerilor acestui proiect, precum și Secretarilor Generali din cadrul conferințelor naționale ale rectorilor din Europa și experților, care au contribuit semnificativ la elaborarea acestui proiect.

**Profesorul Jean-Marc Rapp**  
Președintele EUA



# MULȚUMIRI

Monitorizarea, compararea, măsurarea și atribuirea scorurilor pentru deferite elemente ale autonomiei instituționale în cele 28 de sisteme de învățământ superior europene, s-a dovedit a fi unul ambițios, realizarea lui fiind posibilă datorită sprijinului activ din partea multor persoane și organizații.

EUA exprimă sincere mulțumiri membrilor colectivi pentru sprijinul activ al lor. Eforturile depuse, cunoștințele de specialitate și angajamentul din partea Secretarilor Generali și experților din cadrul conferințelor naționale ale rectorilor din Europa au contribuit imens la succesul proiectului.

Membrii Administrației și membrii Consiliului EUA au oferit consultanță și cunoștințe de specialitate pe parcursul proiectului și au asigurat respectarea, în acest studiu, a diversității sistemelor de învățământ superior.

Dorim să aducem mulțumiri partenerilor de proiect, membrilor comitetelor executive și experților pentru timpul și cunoștințele practice investite în proiectul Tabloul de Bord al Autonomiei. Viziunile și experiențele multiple ale lor s-au dovedit a fi de neprețuit la oferirea asistenței în depășirea provocărilor considerabile, întâlnite pe parcursul realizării proiectului. Chiar de la început, entuziasmul, angajamentul și reflecția critică a lor asupra metodologiei și analizei au reprezentat factori importanți, care au condus spre succes.

Suntem deosebit de recunoscători Dlui Howard Newby, președintele comitetului de conducere al proiectului, pentru angajamentul continuu al său. Capacitatea lui de a sintetiza toate reflecțiile și sugestiile într-un mod coerent a avut o importanță deosebită pentru succesul proiectului.

La fel, exprimăm mulțumiri dnei Terhi Nokkala, co-autor al raportului, care, de asemenea, a condus interviuri și a contribuit la analiza datelor.

Dorim să le mulțumim pentru ajutor și colegilor de la secretariatul EUA: domnilor Ulrike Reimann și Andrew Miller pentru asistența continuă în diseminarea cu succes a rezultatelor, și doamnei Enora Bennetot Pruvo pentru contribuția sa în diverse moduri, îndeosebi la elaborarea mecanismelor de stabilire a scorului și ponderare.

Monika Steinel, co-autor al raportului, merită recunoștință deosebită pentru contribuția sa la fiecare aspect al proiectului. Munca ei, dedicată analizei, validării și gestionării de zi cu zi a datelor, a fost de o importanță deosebită pentru succesul proiectului.

În cele din urmă, EUA recunoaște importanța suportului financiar din partea Direcției Generale pentru Educație și Cultură a Comisiei Europene, care a co-finanțat acest proiect din cadrul Programului de Învățare pe tot parcursul vieții.

**Thomas Estermann**

Șef unitate, EUA

# INTRODUCERE

Guvernanța universitară și relația dintre stat și instituțiile de învățământ superior sunt probleme care au generat dezbateri intense pe parcursul ultimilor ani, deoarece ele sunt considerate drept condiții importante pentru modernizarea universităților europene. EUA a monitorizat și a analizat dezvoltarea și impactul autonomiei și a reformelor conexe printr-o gamă largă de studii, precum și prin dezbateri cu părțile interesate, conferințe și Programul de Evaluare Instituțională. Importanța autonomiei pentru universitățile-membre EUA este reflectată în concluziile raportului Tendințele EUA 2010, potrivit căruia 43% de respondenți universitari au privit reforma autonomiei ca fiind una dintre cele mai importante dezvoltări instituționale ale deceniului trecut (Sursock și Smidt 2010:18). Întrădeavăr, diverse studii au demonstrat efectele pozitive ale autonomiei instituționale (Aghion și alții 2008:5; Reichert și Tauch 2005:7; Estermann și Bennetot Pruvot 2011).

Prin studiul "Autonomia universitară în Europa I" (Estermann și Nokkala 2009), EUA a început să ofere date cu privire la autonomia instituțională, care să le permită cadrelor universitare și factorilor de decizie să compare mai eficient sistemele de învățământ din întreaga Europă. Tabloul de Bord al reprezintă un pas înainte în acest proces prin descrierea situației actuale a autonomiei universitare și prin ierarhizarea și clasificarea sistemelor de învățământ superior în funcție de gradul lor de autonomie. Odată cu elaborarea metodologiei care măsoară și apreciază diferite nivele de autonomie instituțională în sistemele de învățământ superior din Europa, acest proiect atinge un domeniu nou. El își pune ca scop să implice toate părțile interesate într-o dezbateră mai amplă pe tema autonomiei și astfel să contribuie la îmbunătățirea sistemelor de învățământ superior. El oferă o perspectivă instituțională asupra autonomiei, prin implicarea, la toate etapele, a sectorului universitar, în mare parte reprezentat de conferințele naționale ale rectorilor europeni.

## Pozițiile de politică ale EUA

De la început, autonomia a jucat un rol important în pozițiile și declarațiile politice ale EUA. **Declarația de la Salamanca**, elaborată în cadrul Convenției care a marcat crearea EUA în 2001, stabilește "autonomia cu responsabilizare" în calitate de primul principiu al ei. Aceasta prevede că:

"Instituțiile de învățământ superior din Europa acceptă provocările de lucru într-un mediu competitiv la nivel național, în Europa și în întreaga lume, însă pentru aceasta ele au nevoie de libertate managerială necesară, de un cadru de reglementare simplu și de susținere și finanțare corectă; în caz contrar ele vor fi dezavantajate în cooperare și competiție. Dacă, în multe țări, se menține actuala supra-reglementare și controlul administrativ și

financiar al învățământului superior, dinamica necesară pentru finalizarea Spațiului European al Învățământului Superior va fi nesatisfăcută sau va duce la concurență inegală".

Nevoia de o mai mare autonomie a fost subliniată și în **Declarația de la Graz** (2003), în care se stipulează că:

"Guvernele trebuie, prin urmare, să împuternicească instituțiile și să consolideze autonomia lor esențială prin oferirea mediului juridic și financiar stabil. Universitățile acceptă responsabilizarea și își asumă responsabilitatea de a implementa reforme în strânsă cooperare cu studenții și părțile interesate, îmbunătățind calitatea instituțională și capacitatea de gestionare strategică."

**Declarația de la Lisabona** a Asociației Universităților Europene (2007) stabilește patru dimensiuni de bază ale autonomiei:

1. autonomia academică (capacitatea de a lua decizii cu privire la oferirea de cursuri universitare, programe de studii și metode de predare, stabilirea conținutului, domeniului, scopurilor și metodelor de cercetare);
2. autonomia financiară (capacitatea de a acumula și aloca resurse financiare, stabilirea taxelor de studii, acumularea surplusului);
3. autonomia organizațională (elaborarea structurilor și statutului universitare, perfectarea contractelor, alegerea organelor de decizie și a persoanelor responsabile pentru luarea deciziilor);
4. autonomia resurselor umane (responsabilitatea de recrutare, stabilire a salariilor și promovare).

Declarația de la Praga a Asociației Universităților Europene (2009) a prezentat 10 factori de succes pentru universitățile europene în următorul deceniu, printre care se include și autonomia:

„Universitățile au nevoie de autonomie consolidată pentru a servi mai bine societatea și, în mod special, pentru a asigura cadre de reglementare favorabile care să permită conducătorilor universităților să elaboreze eficient structurile interne, să selecteze și să instruiască personalul, să determine programele de învățământ și să utilizeze resursele financiare, toate acestea în conformitate cu misiunile și pro-

filurile instituționale specifice ale lor.”

Comisia Europeană și un număr important de guverne europene, de asemenea, au recunoscut nevoia de autonomie universitară. În comunicarea sa „Reușita proiectului de modernizare pentru universități: educație, cercetare și inovare” (mai 2006), Comisia Europeană a evidențiat ca prioritate crearea unui nou cadru pentru universități, caracterizat de un nivel sporit de autonomie și responsabilitate. Consiliul Uniunii Europene (2007) confirmă această abordare și face o legătură explicită între autonomie și capacitatea universităților de a face față așteptărilor societății.

În acest sens, autonomia universitară nu este importantă doar pentru realizarea Spațiului European al Învățământului Superior (SEIS), dar este, de asemenea, un factor determinant în realizarea Spațiului European de Cercetare (SEC), precum se menționează în Cartea verde a Comisiei Europene „Spațiul European de Cercetare: perspective noi”(aprilie 2007). Din punctul său de vedere asupra Cărții verde a Comisiei, EUA a reafirmat principiile autonomiei universitare.

Inițiativa emblematică a UE „O Uniune a inovării” din Strategia Europa 2020 pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii (2010), stipulează necesitatea universităților europene de a fi scutite de supra-reglementare și micromanagement în schimbul responsabilizării depline. Declarația EUA cu privire la „O Uniune a inovării” a concluzionat, de asemenea, că progresul în domeniul autonomiei universitare va fi o componentă esențială în realizarea ambițiilor Uniunii inovării.

## Publicațiile EUA în domeniul autonomiei

Rapoartele EUA au susținut aceste afirmații. Rapoartele de *Tendințe*, „Universități durabile din punct de vedere financiar: Spre sisteme de calculare a costurilor totale în universitățile europene”, „Universități durabile din punct de vedere financiar II: Diversificarea fluxului de venituri de către universitățile europene” și „Diversitatea institu-

țională în învățământul superior european” au analizat importanța autonomiei din diferite puncte de vedere și au oferit dovezi empirice pentru declarațiile și pozițiile de politică ale EUA.

Rapoartele EUA de *Tendințe*, de exemplu, au constatat că autonomia ajută la îmbunătățirea standardelor de calitate. Studiul *Tendințe IV* afirmă că "există dovezi clare că succesul îmbunătățirii calității în instituții este direct corelat cu nivelul de autonomie instituțională" (Reichert și Tauch 2005:7). Această corelare a fost recent confirmată de Studiul EUA *Tendințe 2010* (Sursock și Smidt 2010).

Studiul "Universități durabile din punct de vedere financiar II: Diversificarea fluxului de venituri de către universitățile europene" a constatat că capacitatea unei universități de a genera venituri suplimentare depinde de nivelul de autonomie instituțională oferit de cadrul de reglementare în care ea funcționează. Această legătură a fost stabilită pentru toate dimensiunile de autonomie, inclusiv autonomia organizațională, financiară, autonomia resurselor umane și cea academică. Datele au demonstrat că autonomia financiară este cel mai strâns corelată cu capacitatea universităților de a atrage venituri din surse suplimentare de finanțare. Autonomia resurselor umane, în special libertatea de a recruta personal și de a stabili nivelul salariului pentru personalul didactic și cel administrativ, s-a dovedit a avea o legătură pozitivă cu nivelul de diversificare a veniturilor (Estermann și Bennetot Pruvot 2011). În cele din urmă, prin reducerea riscurilor asociate cu supra-dependența față de un anumit finanțator, o structură de venituri diversificate ar putea contribui, la rândul său, la sporirea ulterioară a autonomiei instituționale.

Pentru a oferi specialiștilor universitari și autorităților de reglementare posibilitatea de a compara, într-un mod rezultativ, sistemele din întreaga Europă, EUA a început să colecteze, în 2007, un set de date vast cu privire la autonomia universitară și a publicat rezultatele în raportul său din 2009 "Autonomia universitară în Europa I". În cadrul acestui studiu au fost comparate 34 de țări europene și a fost efectuată analiza a peste 30 de indicatori diferiți în cele patru domenii principale de autonomie. Aceștia au inclus autonomia organizațională (inclusiv structurile academice și administrative, capacitatea de lider și guvernanta), autonomia academică (inclusiv domeniile de studiu, numărul de studenți, selectarea studenților, structura și conținutul cursurilor), autonomia financiară (inclusiv capacitatea de a colecta fonduri, de a deține dreptul de proprietate

asupra clădirilor și de a împrumuta bani) și autonomia resurselor umane (inclusiv capacitatea de a recruta în mod independent și de a promova și dezvolta personalul didactic și cel non-academic).

Acest studiu a arătat că normele și condițiile, în conformitate cu care activează universitățile europene, sunt caracterizate de un grad înalt de diversitate. Această varietate reflectă multiplele abordări în căutarea continuă a echilibrului între autonomie și responsabilitate, ca răspuns la cerințele societății și percepția schimbătoare a responsabilității publice față de învățământul superior. Deși studiul a confirmat existența unei tendințe generale de a spori nivelul de autonomie universitară în toată Europa, el a demonstrat că un număr mare de țări încă nu au reușit să ofere universităților sale suficientă autonomie. De asemenea, au fost înregistrate cazuri de reducere a autonomiei oferite anterior. Într-un număr de situații, creșterea măsurilor de responsabilizare a redus substanțial autonomia universitară. Destul de des se observa un decalaj între autonomia formală și nivelul real al capacității universitare de a acționa în mod independent.

EUA, de asemenea, a monitorizat evoluția și impactul crizei economice și efectele ei asupra sistemelor de învățământ superior din Europa de la începutul ei în 2008. Acest studiu a analizat modul în care criza a afectat caracterul finanțării publice și modul în care astfel de schimbări influențează universitățile la nivel instituțional. S-a arătat că finanțarea publică nu este doar în scădere, ci se schimbă și caracterul și forma în care aceasta este oferită universităților. Oferirea finanțării publice este din ce în ce mai mult condiționată de alocarea ei, însoțite de cerințele de responsabilizare în creștere. Acest lucru le-a oferit autorităților publice mai multă influență asupra universităților, care în mod semnificativ contribuie la reducerea capacității universităților de a gestiona liber fondurile proprii, și, prin urmare, le reduce nivelul de autonomie.

Aceste situații sunt îngrijorătoare, deoarece ele pot reduce capacitatea universităților de a depăși cu succes criza. Monitorizarea din partea EUA asupra impactului crizei a arătat că capacitatea universităților de a face față în mod eficient situației economice, de asemenea, depinde de nivelul autonomiei instituționale și, în-

deosebi, celei financiare ("Impactul crizei economice asupra universităților europene" EUA 2011). În acest sens, autonomia este privită ca una dintre condițiile care permit instituțiilor să aloce fondurile lor în mod strategic și să protejeze acele domenii, care sunt esențiale pentru îndeplinirea misiunilor instituționale ale lor.

## Alte studii și cercetări

Numeroase studii au încercat să elaboreze baza conceptuală a autonomiei instituționale (Anderson și Johnson 1998; Ashby și Anderson 1966; Berdahl 1990; Verhoerst și alții 2004). Studiile recente în domeniul autonomiei au analizat relația între instituția de învățământ superior și stat (de exemplu, Dill 2001; Ordorika 2003), sau între instituția de învățământ superior și un alt organ de reglementare, de obicei cel de finanțare (Kohtamäki 2009), libertatea academică (Karran 2009; Romo de la Rosa 2007), schimbările în măsurile de responsabilizare (Salmi 2007), și condițiile politice și istorice speciale, în care este definită autonomia (Felt și Glanz 2002; Huisman 2007; Ordorika 2003).

Autonomia este deseori abordată ca parte a unor studii mai ample în domeniul guvernantei și managementului învățământului superior. Două publicații recente, (de Boer și alții 2010; Jongbloed și alții 2010), acreditate de Comisia Europeană, analizează legătura între schimbările de politici cu privire la guvernanta învățământului superior și finanțarea sistemelor naționale de învățământ superior în 33 de țări europene. Studiile analizează, de asemenea, Agenda Europeană pentru modernizarea învățământului superior și legăturile ei cu reformele de guvernanta. Studiul asupra guvernantei concluzionează că, în timp ce autonomia instituțională generală este în creștere, se înregistrează diferențe semnificative în dimensiunile autonomiei: autonomia organizațională este încă destul de limitată, în timp ce autonomia financiară este considerată de a fi poziționată la nivel mediu sau în alt. Studiul de asemenea subliniază legătura între performanța universitară și autonomia instituțională.

Alte încercări de a corela guvernanta universitară cu performanța au fost realizate de Aghion și alții (2008), de exemplu, în "Aspirații mai mari: agenda de reformare a universităților europene". Acest studiu analizează relația dintre performanță în clasamente, statutul autonomiei și nivelurile de finanțare publică.

Un studiu recent al Băncii Mondiale (Fielden 2008) analizează structurile, procesele și activitățile necesare în planificarea și direcționarea instituțiilor de învățământ superior, cu un accent deosebit asupra strategiei, finanțării și guvernantei, cât și asupra referințelor cu privire la asigurarea calității și managementului instituțional. Studiul se bazează pe țările din Comunitate, însă prezintă exemple din regiunile francofone și țările din America Latină.

Raportul Eurydice 2008 "Guvernanta în învățământul superior din Europa" în mod detaliat analizează politicile, reglementările oficiale, drepturile și responsabilitățile în guvernanta instituțiilor de învățământ superior și a concluzionat că " în general, există o tendință în întreaga Europă spre un cadru de reglementare mai puțin prescriptiv și că au fost elaborate un șir de modele naționale în contextul respectiv de auto-guvernanta și responsabilitate externă".

# 1. PROIECTUL TABLOUL DE BORD AL AUTONOMIEI

## 1.1 Scopurile și obiectivele proiectului

Proiectul Tabloul de Bord al Autonomiei oferă o imagine detaliată și exactă a statutului curent al autonomiei instituționale în 26 de țări europene diferite<sup>1</sup>. Proiectul se concentrează pe analiza cadrului legislativ în care își desfășoară activitatea instituțiile de învățământ superior. El actualizează informația din studiul din 2009 "Autonomia universitară în Europa I" (Estermann și Nokkala 2009) și include elemente noi de autonomie. În plus, el examinează mai amănunțit unele aspecte ale autonomiei instituționale, cum ar fi implicarea membrilor externi în organele de conducere și mecanismele de

asigurare a calității.

Tabloul de Bord al Autonomiei are mai multe scopuri, cum ar fi analiza comparativă a politicilor naționale și ridicarea nivelului de conștientizare în rândul universităților. Intenția este de a utiliza documentul în calitate de referință pentru studiile ulterioare și de a oferi un set de date comparabile pentru a stabili relațiile între autonomie și alte concepte, cum ar fi performanța, finanțarea, calitatea, accesul și menținerea în învățământul superior european.

## 1.2 . Metodologia

### De la studiul experimental la Tabloul de Bord al Autonomiei

Raportul EUA "Autonomia universitară în Europa I" a oferit o bază importantă pentru proiectul Tabloul de Bord al Autonomiei. Proiectul actual se bazează pe acest studiu, lărgind lista de indicatori și elaborând seturi mai detaliate de restricții pentru fiecare indicator. Pe lângă colectarea datelor care reflectă statutul autonomiei instituționale în anul 2010, proiectul a elaborat o metodologie de măsurare a diferitor niveluri de autonomie în sistemele de învățământ superior din Europa, prin calcularea scorului pentru nivelul de autonomie. Chiar de la începutul proiectului au fost identificate dificultățile de cuantificare a gradului de autonomie (vezi secțiunea 1.3 "Provocări și constrângeri"). Cu toate acestea, există speranța că elaborarea Tabloului de Bord, care permite efectuarea analizei

comparative a performanței autonomiei unui sistem cu performanța altui sistem, va stimula dezbateri aprinse și va condiționa elaborarea politicilor pozitive în acest domeniu.

Un aspect important al metodologiei proiectului a fost implicarea unei comunități universitare mai largi, prin intermediul membrilor colectivi ai EUA, pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului. Aportul lor a avut un rol considerabil în pregătirea cererii pentru proiectul Tabloul de Bord al Autonomiei. Conferințele rectorilor din Polonia, Germania și Danemarca, care au reprezentat diferite sisteme de învățământ superior, s-au alăturat EUA în consorțiul care a implementat proiectul.

Cu toate acestea, pe parcursul întregului proiect au fost implicați toți membrii colectivi ai EUA. Secretarii Gene-

<sup>1</sup> Proiectul Tabloul de Bord al Autonomiei a investigat 28 de sisteme de învățământ superior în 26 de țări. Datorită structurii federale a sistemului de învățământ superior german, în studiu au fost incluse trei state federale germane: Brandenburg (BB), Hesse (HE) și Renania de Nord-Westfalia (NRW). Astfel, echipa de proiect a analizat 28 de chestionare cu privire la autonomie pentru 26 de țări.

rali ai organizațiilor universitare naționale și, mai ales, membrii Consiliului EUA, au urmărit îndeaproape elaborarea metodologiei, au examinat progresul în colectarea și analiza de date și au oferit poziția experților din domeniu cu privire la direcțiile generale ale proiectului. Ei, de asemenea, au oferit datele necesare din sistemele lor de învățământ superior. Consiliul EUA a fost în egală măsură implicat în toate etapele și a servit ca un element important de asigurarea calității.

O altă etapă importantă a fost numirea unui comitet internațional de experți care a ajutat consorțiul să

realizeze proiectul și să elaboreze metodologia. Posezând o experiență vastă, membrii comitetului de conducere au oferit cunoștințele specializate necesare pentru a ghida consorțiul pe parcursul acestui proiect ambițios. Comitetul de conducere a fost compus din directorii executivi ai conferințelor naționale ale rectorilor, lideri universitari și cercetători din domeniul învățământului superior (Anexa 2).

Proiectul a fost elaborat în patru etape, uneori paralele.

**Figura 1 – Elaborarea proiectului Tabloul de Bord al Autonomiei**

Elaborarea indicatorilor și restricțiilor	Elaborarea și testarea chestionarelor	Colectarea și analiza datelor	Elaborarea Tabloului de Bord
Octombrie 2009– Aprilie 2010	Aprilie 2010– Iulie 2010	August 2010– Mai 2011	Mai 2010– Iunie 2011

Prima etapă a fost dedicată elaborării și perfecționării indicatorilor de autonomie și descrierii elementelor care reprezintă restricțiile văzute din perspectiva instituțiilor de învățământ superior. În perioada octombrie 2009 – aprilie 2010, secretariatul EUA, în strânsă colaborare cu Comitetul de coordonare și Secretarii Generali ai conferințelor naționale ale rectorilor, a stabilit o listă de indicatori și restricții

(Anexa 3). În baza acestei liste a fost elaborat un chestionar pentru colectarea datelor de la sistemele individuale de învățământ superior. Chestionarul a fost testat de către partenerii de proiect cu datele din sistemele de învățământ superior ale lor (aprilie-iulie 2010) cu ajustări în vara anului 2010 pentru a reflecta comentariile și experiențele din acest studiu.

**Tablel 1 – Sistemele de învățământ superior studiate și abrevierilor**

Țara/Sistemul	Country code	Country/System	Country code
Austria	AT	Letonia	LV
Brandenburg (Germania)	BB (DE)	Lituania	LT
Cipru	CY	Luxemburg	LU
Republica Cehă	CZ	Țările de Jos	NL
Danemarca	DK	Renania de Nord-Westfalia (Germania)	NRW (DE)
Estonia	EE	Norvegia	NO
Finlanda	FI	Polonia	PL
Franța	FR	Portugalia	PT
Grecia	GR	Slovacia	SK
Hesse (Germania)	HE (DE)	Spania	ES
Ungaria	HU	Suedia	SE
Islanda	IS	Elveția	CH
Irlanda	IE	Turcia	TR
Italia	IT	Regatul Unit	UK <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Datele descriu situația din Anglia, dacă nu se specifică altfel.



Chestionarul a fost prezentat în august 2010 conferințelor naționale ale rectorilor din cele 26 de țări participante (Tab. 1). Secretariatele Generale le-au îndeplinit de sine stătător sau le-au transmis altor experți de la aceeași organizație sau organizației de colaborare. Aceste răspunsuri au creat o bază pentru interviurile față în față sau la telefon cu toți respondenții. Aceasta a permis colectarea mai multor date cantitative și a informației lipsă și a făcut posibilă clarificarea oricăror ambiguități rămase. Notițele de la interviuri au fost expediate persoanelor intervievate pentru ulterioara validare și au fost expediate înapoi echipei de proiect între octombrie 2010 și ianuarie 2011. În primele luni ale anului 2011a avut loc runda finală de validare cu participarea a mai mult de jumătate de sisteme de învățământ superior analizate, pentru care au fost solicitate explicații suplimentare asupra unor indicatori de autonomie selectați.

În paralel, în primăvara anului 2010 a fost desfășurată activitatea de elaborare a sistemului de notare și ponderare. După discuții intense cu echipa de proiect, Comitetul de conducere și organele statutare ale EUA, a fost elaborat sistemul de notare pentru Tabloul de Bord, bazat pe evaluarea nivelului perceput de restricțivitate al unor reglementări.

Sistemul de ponderare, care evaluează importanța relativă a indicatorilor individuali, se bazează pe rezultatele unui sondaj realizat în rândurile organelor EUA (Consiliul EUA, Secretarii Generali și Adunarea Generală EUA) în octombrie 2010 la adunarea anuală statutară a EUA. Răspunsurile celor două grupe precedente au fost combinate și utilizate pentru a elabora un sistem de

ponderare pentru indicatorii de autonomie, în timp ce răspunsurile colectate de la Adunarea Generală au servit în calitate de grup de control pentru a asigura validitatea rezultatelor sondajului.

După aceasta, echipa de proiect a elaborat o structură tehnică pentru sistemul de notare și ponderare, care apoi a fost combinată cu chestionarul principal de colectare a datelor. Acest lucru a făcut posibilă transformarea imediată a datelor colectate în scoruri. Au fost organizate diferite runde de comparare și validare pentru a asigura comparabilitatea datelor colectate și a scorului. Mai jos urmează o descriere mai detaliată a metodologiilor de determinare a scorului și de ponderare.

## Sistemul de atribuire a scorului

Sistemul de determinare a scorului în cadrul Tabloului de Bord al Autonomiei se bazează pe valori de deducere. Fiecărei restricții cu privire la autonomia instituțională i-a fost atribuită o valoare de deducere, care indică cât de restrictivă a fost percepută o anumită reglementare<sup>3</sup>. Au fost luate măsuri speciale pentru a asigura aplicarea consecventă a valorilor comparabile de deducere cu restricții similare la diferiți indicatori și sisteme naționale sau regionale.

De exemplu, pentru indicatorul "capacitatea de a stabili numărul total de studenți", valorile de deducere au fost stabilite precum urmează.

**Tabelul 2 – Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – valorile de deducere**

Restricția	Valoarea de deducere
Decizia independentă a universităților	0 puncte
Universitățile stabilesc numărul de studenți înmatriculați în baza taxei de studii, iar o autoritate externă stabilește numărul de studenți finanțați din bugetul de stat	0 puncte
Negocierile între universități și o autoritate externă	2 puncte
Decizia exclusivă a unei autorități externe	5 puncte
Admiterea gratuită	5 puncte

<sup>3</sup> În acele cazuri, când respondenții au bifat "alte restricții", a fost în mod individual atribuită o valoare de deducere, pe baza explicației oferite de respondenți



Valoarea maximă sau totală de deducere posibilă pentru capacitatea de a stabili numărul total de studenți este valoarea cea mai mare de deducere pentru indicator, adică 5 puncte. Scorul unui sistem se calculează ca procent din acest total. De exemplu, dacă

numărul total de studenți este stabilit prin negocieri între universități și o autoritate externă, acest sistem acumulează scorul 0.4 sau 40% - 2 din 5 puncte – pentru acest indicator în parte.

**Tabelul 3 – Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – calcularea scorului**

Restricția	Valoarea de deducere	Scor	Procentaj
Decizia independentă a universităților	0 puncte	0/5	0 = 0%
Universitățile stabilesc numărul de studenți înmatriculați în baza taxei de studii, iar o autoritate externă stabilește numărul de studenți finanțați din bugetul de stat	2 puncte	2/5	0.4 = 40%
Negocierile între universități și o autoritate externă	2 puncte	2/5	0.4 = 40%
Decizia exclusivă a unei autorități externe	5 puncte	5/5	1 = 100%
Admiterea gratuită	5 puncte	5/5	1 = 100%

În cazul deducerilor cumulative, valoarea totală posibilă de deduceri este suma valorilor de deducere pentru fiecare restricție posibilă. Acest lucru este ilustrat prin utilizarea indicatorului "capacitatea de a păstra surplusul de fonduri publice", unde valoarea maximă de deducere se acordă atunci, când nu este posibil de a

păstra surplusul. Dacă el poate fi păstrat cu alte tipuri de restricții, se adună toate valorile de restricție care se aplică simultan. Următorul exemplu prezintă un caz în care universitățile pot păstra surplusul până la un procent anumit cu aprobarea unei autorități externe.

**Tabelul 4 – Capacitatea de a păstra surplusul – calcularea scorului**

Restricția	Valoarea de deducere	Scor	Procentaj
Surplusul nu poate fi păstrat	10 puncte		
Surplusul poate fi păstrat fără restricții	0 puncte		
Surplusul poate fi păstrat până la un procentaj anume	2 puncte	2/10	0.2 = 20%
Surplusul poate fi păstrat, însă este nevoie de aprobare din partea unei autorități externe	2 puncte	2/10	0.2 = 20%
Surplusul poate fi păstrat, însă alocarea lui este predeterminată de o autoritate externă	2 puncte		
Surplusul poate fi păstrat cu alte tipuri de restricții	2 puncte		
<b>Scorul total</b>		<b>4/10</b>	<b>0.4=40%</b>

În cazul în care este posibilă doar o anumită combinație de restricții, valoarea totală posibilă de deducere este suma valorilor de deducere a tuturor restricțiilor posibile simultan.

Utilizând această abordare, se calculează scorul pentru fiecare indicator. Îndată ce se obține scorul pentru un indicator sau domeniu de autonomie, el este "reversat", ceea ce înseamnă că scorul de 5%, care indică un nivel înalt de autonomie, devine 95% (adică  $100-5\% = 95\%$ ).

## Sistemul de ponderare

Ponderile indicatorilor de autonomie se bazează pe rezultatele unui studiu realizat în timpul Conferinței Anuale EUA și întâlnirilor statutare la Palermo (Italia) în octombrie 2010. În timpul întâlnirilor Secretarilor Generali și a Consiliului EUA, reprezentanții conferințelor naționale ale rectorilor au fost rugați să completeze un chestionar cu privire la importanța relativă a indicatorilor de autonomie. Ei au fost rugați să decidă, dacă ei consideră indicatorii incluși în chestionarul cu privire la autonomie de a fi "foarte importanți", "destul de importanți", "importanți în oarecare măsură" și "neimportanți". În acest studiu au participat 30 de reprezentanți din 18 țări.

Cele două seturi de chestionare au arătat rezultate foarte similare, indicând faptul că părțile interesate, în linii mari, sunt de acord cu importanța relativă a indicatorilor de autonomie. Analiza a demonstrat, că atât Consiliul EUA, cât și Secretarii Generali, în același mod au perceput indicatorii ca fiind relevanți. Aproape toți indicatorii au fost considerați ca fiind "foarte importanți" sau "destul de importanți". Opiniile divergente au fost, în mare parte, exprimate referitor la taxele de studii, ceea ce, fără îndoială, reflectă diferite medii culturale și tradiții naționale cu privire la această problemă.

Aceste rezultate au fost folosite pentru a elabora un sistem de ponderare a indicatorilor de autonomie: în prima etapă, răspunsurile au fost numărate pentru fiecare indicator de autonomie – de exemplu, din 30 de respondenți, 21 au considerat capacitatea de a stabili numărul general de studenți ca fiind "foarte important, șapte – ca fiind "destul de important" și unul – "neimportant". După aceasta, diferitor opțiuni de răspuns le-a fost atribuit punctajul: 3 puncte pentru "foarte important", 2 puncte pentru "destul de important", 1 punct pentru "important în oarecare măsură" și 0 puncte pentru "neimportant"<sup>4</sup>.

Numărul respondenților, care au bifat unul din cele patru variante de răspuns pentru un indicator anume, a fost înmulțit la numărul corespunzător de puncte atribuite acestei variante de răspuns. În rezultat a fost obținută așa-numită "valoare de importanță" a indicatorului. De exemplu, în cazul indicatorului "capacitatea de a stabili numărul total de studenți", 21 de răspunsuri au fost "foarte important", 7 "destul de important", 1 răspuns – "important în oarecare măsură" și 1 – "neimportant" au fost înmulțite la 3 ("foarte important"), 2 ("destul de important"), 1 ("important în oarecare măsură") și 0 ("neimportant"), respectiv (Tab.5).

**Tabelul 5 – Capacitatea de a stabili numărul total de studenți – calcularea "valorii de importanță"**

Capacitatea de a stabili numărul total de studenți	Numărul de răspunsuri	"Valoarea de importanță"
Foarte important	21	63
Destul de important	7	14
Important în oarecare măsură	1	1
Neimportant	1	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>78</b>

Aceste calcule au fost efectuate pentru fiecare indicator și a fost adunată "valoarea de importanță" a tuturor indicatorilor din cadrul fiecărui domeniu de autonomie. La etapa finală, "valoarea de importanță" pentru fiecare indicator individual a fost exprimată ca procent din suma "valorilor de importanță" pentru toți indicatorii

din cadrul aceluiași domeniu de autonomie. De exemplu, divizând "valoarea de importanță" 78 la "importanța de valoare" totală pentru autonomia academică (543), indicatorul "capacitatea de a stabili numărul total de studenți" a obținut factorul de ponderare de 14%.

<sup>4</sup> Pentru câmpurile necompletate a fost atribuit punctajul 1 în loc de 0, pentru a evita modificarea rezultatelor pentru un anumit indicator spre un factor de ponderare mai mic decât cel ce poate fi justificat.

**Tabelul 6 – Autonomia academică – “valorile de importanță” și factorii de ponderare**

Indicatorul – autonomia academică	“Valoarea de importanță”	Factorul de ponderare
Capacitatea de a stabili numărul total de studenți	78	14%
Capacitatea de a selecta studenți	78	14%
Capacitatea de a introduce și finaliza cursurile universitare	87	16%
Capacitatea de a selecta limba de instruire	70	14%
Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității	80	15%
Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității	61	11%
Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare	89	16%
<b>Total</b>	<b>543</b>	<b>100%</b>

În Tabelul 6 sunt adunați factorii de ponderare elaborați pentru indicatorii de autonomie academică.

Punctajul ponderat se obține prin înmulțirea scorului neponderat la valorile procentuale respective (Tab. 7).

**Tabelul 7 – Autonomia academică – scorurile ponderate și neponderate**

Indicator	Scorul neponderat	Factorul de ponderare	Scorul ponderat
Capacitatea de a stabili numărul total de studenți	100%	14%	14%
Capacitatea de a stabili mecanismele de admitere pentru studiile de licență	100%	7%	7%
Capacitatea de a stabili mecanismele de admitere pentru studiile de masterat	40%	7%	3%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la introducerea studiilor de licență	20%	4%	1%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la introducerea studiilor de masterat	20%	4%	1%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la introducerea studiilor de doctorat	20%	4%	1%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la finalizarea cursurilor universitare	40%	4%	2%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la limba de instruire pentru studiile de licență	0%	7%	0%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la limba de instruire pentru studiile de masterat	0%	7%	0%
Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității	0%	15%	0%
Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității	0%	11%	0%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la conținutul cursurilor universitare	0%	16%	0%
<b>Scorul total</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>	<b>29%</b>

Este important de reținut, că diferite ariile de autonomie - organizatorică, financiară, de personal și autonomia academică - nu sunt ponderate una împotriva alteia. Sa decis că, din cauza conexiunilor variate și complicate între diferitele ariile de autonomie, ar fi imposibil de

măsurat importanța autonomiei financiare împotriva celei de personal, de exemplu. Percepută importanța unui anumit indicator este, prin urmare comparat cu importanța percepută a unui alt indicator în aceeași arie de autonomie.

## 1.3 . Provocări și constrângeri

Echipa de proiect s-a ciocnit cu un șir de provocări atât la colectarea și validarea datelor, cât și la stabilirea unei metodologii solide de măsurare, oferire a scorului și ponderare a diferitelor elemente ale autonomiei.

### Colectarea datelor

Monitorizarea tuturor schimbărilor în cadrul legislativ și cel național într-un număr mare de sisteme de învățământ superior în timpul perioadei de studiu a constituit o provocare enormă din cauza reformelor în curs de desfășurare în câteva țări. Exercițiile precedente de colectare a datelor arată că chiar și schimbări mici în legislație pot modifica semnificativ imaginea, de aceea era nevoie de actualizare continuă chiar și în perioada de colectare a datelor.

În al doilea rând, este foarte dificil de a efectua o comparație transfrontalieră fiabilă a autonomiei universitare. Autonomia este un concept care este înțeles în moduri diferite prin toată Europa; terminologia și percepțiile asociate variază foarte mult. Acesta are loc nu doar din cauza diferitelor cadre juridice, dar și datorită condițiilor istorice și culturale care definesc autonomia instituțională în fiecare țară. Într-adevăr, stabilirea unui singur set de restricții pentru toți indicatorii s-a dovedit a fi foarte anevoioasă în unele cazuri. Pentru a efectua comparații generale, este necesar de a simplifica situații complexe și diverse, ceea ce ar putea cauza situații specifice, dacă unele sisteme sunt reflectate în mai puține detalii decât ar fi de dorit.

### Selectarea, atribuirea scorului și ponderarea indicatorilor de autonomie

Autonomia instituțională nu poate fi măsurată în mod obiectiv și a fost clar de la început că elaborarea Tabloului de bord pentru cele patru domenii de autonomie va fi o sarcină complexă și delicată. Au fost luate o serie de decizii normative, în special pentru selectarea indicatorilor, alocarea valorilor de deducere la restricțiile individuale și proiectarea sistemului de

ponderare, care atribuie diferite valori de importanță indicatorilor de autonomie.

Selectarea indicatorilor și restricțiilor reflectă perspectiva instituțională. Membrii colectivi și individuali ai EUA au oferit informații care au ghidat alegerea de indicatori și au clarificat care reglementări sunt percepute în calitate de restricții pentru autonomia instituțională. În pofida diversității sistemelor de învățământ superior în Europa, a fost creată o părere coerentă referitor la indicatorii care trebuie să fie incluși în Tabloul de Bord.

De asemenea, trebuie de subliniat faptul că autonomia instituțională nu înseamnă absența reglementărilor. Toate sistemele de învățământ superior trebuie să stabilească un cadru de reglementare, în conformitate cu care să poată activa universitățile lor. De exemplu, sistemele au nevoie de reguli pentru a asigura standarde de calitate și să determine condițiile de finanțare din bugetul public. În multe dintre aceste domenii, EUA a elaborat poziții de politici care reflectă punctul de vedere al sectorului universitar. În domeniul asigurării calității, de exemplu, pozițiile EUA au oferit punctul de plecare pentru a determina care măsuri de asigurare a calității pot fi considerate ca fiind potrivite; măsurile care corespund cu aceste poziții de politici nu au fost privite ca fiind restrictive și, prin urmare, nu au avut nevoie de deducere. În mod similar, în domeniul autonomiei resurselor umane, reglementările dreptului muncii dintr-o țară anumită au fost privite ca bază pentru politici de personal și doar reglementările specifice pentru instituțiile de învățământ superior au fost privite în calitate de restricții.

Pentru a stabili un sistem de notare, a fost necesar de a atribui valorile numerice diferitelor restricții privind autonomia instituțională. Sistemul de notare și deducerile individuale pe care el este bazat, au fost supuse unui număr mare de dezbateri și testări și, în cele din urmă, au fost aprobate de către Comitetul de conducere al proiectului.

Stabilirea unui sistem de ponderare pentru a reflecta diferite nivele de importanță, atribuite indicatorilor de

autonomie a determinat, de asemenea, o serie de măsuri normative. Decizia de a elabora un astfel de sistem de ponderare a fost luată doar după o serie de dezbateri de către Comitetul de conducere, care a simțit că ponderarea egală a tuturor indicatorilor de autonomie – în special ponderarea “implicită” – nu va duce la rezultate mai exacte sau mai obiective. Prin urmare, a fost luată decizia că raportul trebuie să includă atât scorul neponderat, cât și cel ponderat. Scorul de autonomie prezentat în textul de bază a fost ponderat, iar scorul neponderat este prezentat în Anexa 5.

Factorii de ponderare, bazați pe un sondaj cu participarea Consiliului EUA și a Secretarilor Generali ai Conferințelor Naționale ale Rectorilor, reflectă percepțiile diverselor sisteme de învățământ din Europa. Prin alocarea valorilor numerice nivelelor de importanță, atribuite diferitelor indicatori, aceste puncte de vedere au fost traduse în sistemul numeric (vezi secțiunea 1.2). Studiul a arătat că părerile despre importanța relativă a indicatorilor au fost surprinzător de coerente printre respondenți. Precum am menționat anterior, opinii divergente cu privire la taxele de studii indică diferite condiții și practici culturale, întâlnite în sistemele de învățământ superior din Europa. Dacă majoritatea respondenților au considerat taxele de studii ca fiind importante, ceilalți nu au considerat capacitatea de a percepe taxa de studii ca fiind un element central al autonomiei financiare. Respondenții mai mult și-au exprimat acordul cu taxele de studii pentru studenții internaționali și, într-o oarecare măsură, pentru cei ce fac studii de masterat.

## Ierarhizare și clasificare

Au fost supuse dezbaterilor intense și diferite posibilități de prezentare a rezultatelor Tabloului de Bord. Când datele celor 28 de sisteme de învățământ superior sunt introduse în sistemul de notare și ponderare, rezultatele apar într-un mod ierarhizat. Deși nu au fost evidențiate clustere, sistemele au fost ulterior grupate sau clasificate în patru grupe pe baza scorului lor, pentru a permite comparația și analiza mai detaliată a rezultatelor. Prin urmare, raportul reprezintă ordinea ierarhică și clustere de clasificare.

Este important de a citi tabelele cu rezultate în paralel cu analiza din Capitolul 3, deoarece acesta din urmă explică de ce un sistem anumit este plasat într-un grup anumit. Când se fac concluzii de ce universitățile dintr-un sistem pot fi mai autonome decât cele din alte sisteme, este important să se facă referire la text. În final, trebuie de menționat că clasamentul reflectă caracterul și numărul de restricții într-un singur domeniu de autonomie.

## Determinarea nivelului de responsabilitate

Acest studiu se focusează pe relația între stat și instituții și analizează modul în care această relație este influențată de reguli și reglementări specifice. Aceasta include, de asemenea, măsuri de responsabilizare, care sunt stabilite ca rezultat al autonomiei instituționale. Procesele de asigurare a calității, de exemplu, reprezintă o metodă importantă de asigurare a responsabilității. În timp ce este nevoie de un cadru pentru procesele corespunzătoare de asigurare a calității, reglementările asociate pot fi împovărătoare și restrictive. Analizând dacă universitățile pot alege în mod liber mecanismele de asigurare a calității, Tabloul de Bord al Autonomiei are scopul de a analiza, dacă sistemele existente de asigurare a calității pot fi considerate ca fiind corespunzătoare.

Există aspecte suplimentare de responsabilitate care nu au fost incluse în acest studiu, deoarece ele nu pot fi comparate la nivel internațional. În multe dintre proiectele sale, EUA a remarcat creșterea numărului de măsuri nepotrivite și împovărătoare de responsabilizare, de exemplu, în schemele de finanțare competitive. Ele pot avea un impact negativ puternic asupra autonomiei instituționale.

În pofida acestor constrângeri și provocări, acest raport oferă informația detaliată atât de necesară și comparabilă cu privire la statutul autonomiei instituționale în 28 de sisteme de învățământ superior. Există speranța că prin adoptarea unei abordări ceva mai provocatoare, Tabloul de Bord al Autonomiei va încuraja dezbateri aprinse în acest domeniu important de politici.

## 2. SITUAȚIA AUTONOMIEI UNIVERSITARE ÎN 2010

Acest capitol descrie situația actuală a celor patru dimensiuni ale autonomiei universitare în 28 de sisteme de învățământ superior din Europa (din 26 de țări) în 2010. Structura și descrierile diferitelor dimensiuni ale autonomiei se bazează pe studiul EUA "Autonomia universitară în Europa I". Textul reprezintă o continuare a primului studiu de analiză a autonomiei organizaționale, financiare, a resurselor umane și a celei academice în mod separat. A fost ușor adaptată consecutivitatea elementelor individuale în cele patru dimensiuni ale autonomiei și au fost restructurate titlurile capitolelor în secțiunea privind autonomia financiară. În comparație cu raportul inițial "Autonomia universitară în Europa I", acest raport conține informație mai detaliată referitor la unele aspecte ale autonomiei

instituționale; acestea sunt evidențiate în tabele speciale. Pentru ca acest capitol să fie mai lizibil și concis, el conține mai puține definiții ale elementelor individuale ale autonomiei universitare. Explicațiile de ce indicatorii selectați sunt considerați utili pentru a asigura autonomia instituțională, sunt incluse în primul studiu al EUA.

Informația prezentată aici se referă, în primul rând, la instituțiile publice de învățământ superior sau universități. Din text este clar dacă este vorba de instituții de învățământ superior private sau de alt tip. Acesta este în special cazul țărilor ca Portugalia și Turcia, unde instituțiile private constituie o proporție considerabilă din sectorul învățământului superior.

### 2.1. Autonomia organizațională

Autonomia organizațională	Autonomia financiară	Autonomia resurselor umane	Autonomia academică
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedura de numire a directorului executiv</li> <li>• Criteriile de selectare a directorului executiv</li> <li>• Eliberarea din funcție a directorului executiv</li> <li>• Mandatul directorului executiv</li> <li>• Includerea și selectarea membrilor externi în organele de guvernare</li> <li>• Capacitatea de a decide asupra structurilor academice</li> <li>• Capacitatea de a înființa persoane juridice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata și tipul finanțării publice</li> <li>• Capacitatea de a păstra surplusul</li> <li>• Capacitatea de a împrumuta bani</li> <li>• Capacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții naționali/din UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții non-UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili procedurile de recrutare (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a stabili nivelul salariilor (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a elibera din funcție (personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare(a personalului didactic superior/personalului administrativ superior)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili numărul total de studenți</li> <li>• Capacitatea de a selecta studenți (pentru studiile de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a introduce programe (pentru studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a finaliza programele de studii</li> <li>• Capacitatea de a selecta limba de instruire (studii de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității și furnizorii</li> <li>• Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare</li> </ul>

## Conducerea executivă

### Selectarea directorului executiv

Deși conducerea universității poate fi alcătuită din câteva elemente importante din universitate, cum ar fi rectorul, vice-rectorii (prorectorii), șeful administrației și decanii facultăților, acest studiu se concentrează, în primul rând, asupra directorului executiv al universității, care în continuare va fi numit "rector", deoarece acesta este titlul cel mai des utilizat în Europa. Alternativ, pot fi utilizați alți termeni, cum ar fi "prorector", "provost", "președinte" sau "director".

Procedurile de selectare a rectorului variază de la țară la țară. Procedurile care se încadrează în patru categorii de bază au fost discutate în mai multe detalii în studiul inițial "Autonomia universitară în Europa I" (Estermann și Nokkala 2009:14). Cele patru categorii mai frecvente sunt:

1. Alegerea de către un organ electoral special, de obicei numeros, reprezentând (direct sau indirect) diferite grupuri ale comunității universitare (personalul didactic, alte categorii de personal, studenți), ale căror voturi pot fi ponderate.
2. Alegerea de către organul de conducere, care este ales în mod democratic în cadrul comunității universitare (de obicei, senatul, adică organul cu dreptul de decizie asupra problemelor academice).
3. Numirea/desemnarea în funcție de către comitetul/consiliul de administrație al universității (de exemplu, organul de conducere care ia decizii cu privire la aspecte strategice).
4. Numirea/desemnarea în funcție printr-un proces din două etape, în care este implicat atât senatul, cât și consiliul de administrare al universității.

Alegerea rectorului ar putea avea nevoie de validare din partea unei autorități externe. Acest lucru este valabil pentru jumătate din sistemele studiate: în Brandenburg, Republica Cehă, Grecia, Ungaria, Islanda, Italia, Letonia, Luxemburg, Țările de Jos, Slovacia, Spa-

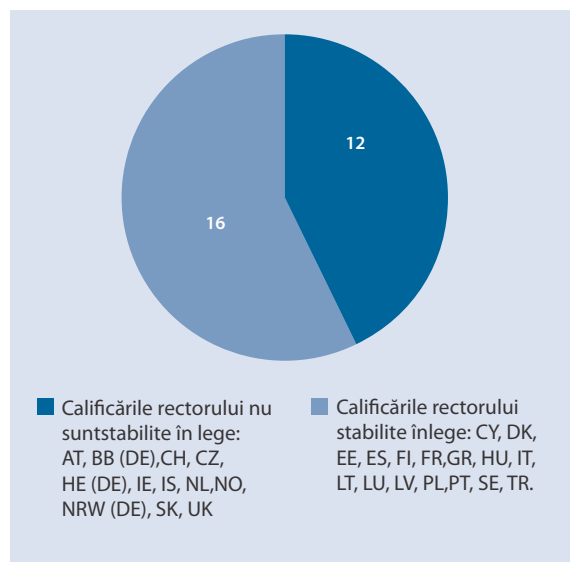
nia, Suedia, Elveția și Turcia. Numirea în funcție este confirmată de către minister sau ministru al învățământului superior în Brandenburg, Grecia, Islanda, Italia și Țările de Jos, și de către președinte (sau alt șef de stat/guvern) în Republica Cehă, Ungaria, Luxemburg și Slovacia. În Spania, numirea în funcție este confirmată de către autoritatea regională, în Letonia de către o autoritate publică națională și în Suedia de către guvern. Totuși, în Suedia această procedură este privită doar ca o formalitate.

Procedura de selectare a rectorului nu trebuie să fie validată de o autoritate externă în celelalte sisteme (AT, CY, DK, EE, FI, FR, HE, IE, LT, NRW, NO, PL, PT, UK).

### Calificările directorului executiv

Prevederile cu privire la cerințe față de calificarea rectorului sunt specificate de lege în 16 țări. În 12 sisteme, restricțiile cu privire la faptul cine este eligibil, de obicei, provin din statutele proprii ale universităților sau din practica comună, decât din prevederile legale.

Fig. 2 – Criteriile de selectare a directorului executiv



Tabelul de mai jos rezumă cerințele față de calificare, stabilite prin lege. Cerința cel mai des întâlnită, care este aplicată în 13 sisteme, este ca rectorul să ocupe o poziție academică. În 8 sisteme se cere ca el/ea să dețină o diplomă de doctorat. În patru sisteme, el/ea trebuie să fie din universitatea în cauză.

În câteva sisteme există cerințe suplimentare pentru candidați, de exemplu, în ceea ce privește o anumită poziție academică (de exemplu, să ocupe postul de profesor sau profesor agregat) sau să dețină un grad universitar (de exemplu, doctor habilitat sau un grad mai inferior). Alte specificații includ experiența internațională (AT), competențe manageriale (AT, FI, LT, NRW) sau experiența în domeniul pedagogiei (LT)<sup>5</sup>. În Danemarca, rectorul trebuie să fie un recunoscut om de știință. În Cipru și Luxemburg, rectorul nu poate în același timp să ocupe postul de decan sau șef de ca-

tredă sau să activeze în calitate de membru al Consiliului de administrare. În Turcia rectorii trebuie să aibă mai puțin de 67 de ani la preluarea mandatului.

Pot exista diferite tipuri de calificări în funcție de tipul instituției în cauză. În Letonia, de exemplu, rectorul unei universități trebuie să dețină gradul de profesor, pe când în celelalte tipuri de instituții este suficient de a deține o diplomă de doctor. În Finlanda, diploma de doctor este necesară în toate universitățile, cu excepția academiilor teatrale și de arte plastice.

**Tabelul 8 – Calificările directorului executiv**

	Rectorul trebuie să ocupe o poziție academică	Rectorul trebuie să fie din cadrul universității	Rectorul trebuie să fie din cadrul universității
CY	•	•	•
DK	•		
EE	•		
ES	•		•
FI		•	
FR	•		
GR	•	•	•
HU	•		
IT	•		•
LT		•	
LU	•	•	
LV	•		
PL	•	•	
PT	•		
SE		•	
TR	•	•	

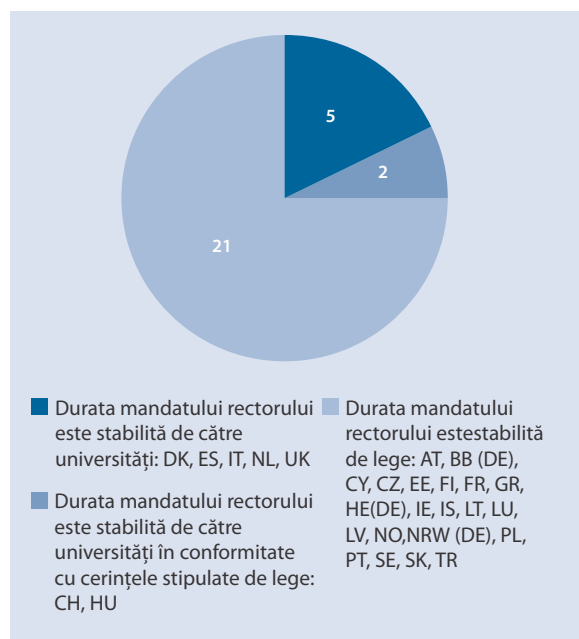
#### **Durata mandatului și eliberarea din funcție a directorului executiv**

În majoritatea sistemelor, durata mandatului rectorului este stipulată în lege, fie ca un termen stabilit sau limitat la o perioadă maximă. Durata mandatului este, de obicei, de patru ani (AT, CY, CZ, FR, GR, NO, PL, PT, SK, TR), cinci ani (EE, FI, IS, LT, LV, LU) sau șase ani (BB, HE, NRW, SE), mandatul deseori poate fi reînnoit o

singură dată. În Ungaria, durata mandatului variază între trei și cinci ani, pe când în Elveția între doi și șase ani, în dependență de universitate. În Irlanda, durata mandatului este de 10 ani deplini. Doar în cinci țări instituțiile sunt libere de a stabili durata mandatului directorului executiv al lor (DK, ES, IT, NL, UK).

<sup>5</sup> Deși în unele cazuri, în special în Austria, aceste cerințe suplimentare pot fi menționate în lege, ele sunt privite în calitate de competențe de bază pentru poziția de rector și, în cazul acestui studiu nu sunt considerate în calitate de restricții.



**Figura 3 – Durata mandatului directorului executiv**

Posibilitatea de a elibera din funcție este un factor cheie în evaluarea responsabilității rectorului față de instituție și celelalte părți interesate. În nouă țări (CH, CY, DK, EE, FI, IE, IT, NL, UK), legea nu conține prevederi referitor la eliberarea din funcție a rectorului.

În restul sistemelor, eliberarea din funcție a directorului executiv este mai mult sau mai puțin strict reglementată. În Grecia, Ungaria, Lituania, Portugalia, Slovacia și Suedia, eliberarea din funcție trebuie să fie confirmată de către o autoritate externă, iar universitatea are libertatea de a stabili procedura. În Hesse și Renania de Nord-Westfalia, procedura este stabilită de lege, deși anume universitatea eliberează din funcție. În Brandenburg, Republica Cehă, Islanda, Letonia, Luxemburg și Spania, eliberarea din funcție este confirmată de o autoritate externă, iar procedura este precizată de lege. În Franța și Turcia, procedurile de eliberare din funcție sunt prevăzute de lege și îndeplinite de o autoritate externă.

În câteva sisteme, reglementările privind eliberarea din funcție a directorului executiv sunt descrise amănunțit. În Austria, eliberarea din funcție poate fi efectuată de către universitate, însă poate avea loc doar în cazuri

extreme de administrare proastă, condamnare pentru o crimă, incapacitate mintală sau fizică sau pierdere a încrederii pe motive rezonabile, și în conformitate cu procedurile specificate de lege. În Norvegia, rectorul este un funcționar public și poate fi eliberat din funcție doar pentru proasta administrare și în conformitate cu legea corespunzătoare. În Polonia, rectorul poate fi eliberat din funcție de către comitetul de selectare sau, în caz de administrare proastă, de către minister după consultații cu conferința națională a rectorilor și consiliul pentru învățământul superior.

## Structurile academice interne

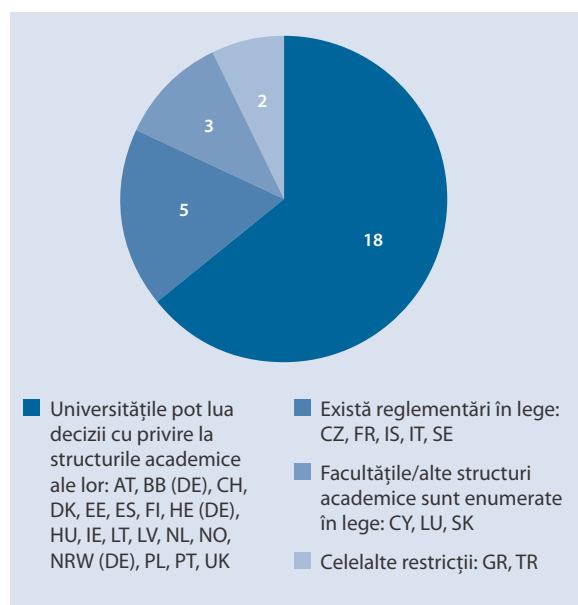
În 18 sisteme studiate, universitățile au practic libertatea de a stabili structurile academice interne ale sale. Deși în unele din aceste sisteme există anumite prevederi legale referitor la unitățile organizaționale, ele nu au fost considerate ca fiind restricții semnificative pentru autonomia instituțională.

În cinci țări, universitățile trebuie să respecte prevederile legii. În timp ce legea nu specifică în mod explicit numărul și denumirea unităților academice, se aplică alte restricții. În Italia, legea prevede că universitățile trebuie să aibă facultăți și catedre și descrie competențele lor. În mod similar, în Republica Cehă, legea prevede că universitățile trebuie să aibă facultăți și specifică competențele lor și organele de conducere. În timp ce universitățile pot crea sau fuziona facultăți, înainte de aceasta este nevoie de a solicita opinia comitetului Ceh de acreditare. În Islanda, legea prevede că universitățile trebuie să fie organizate în școli, facultăți și institute de cercetare. Cu toate acestea, consiliul universității poate lua decizii cu privire la crearea acestor unități academice și necesitatea de a crea unități mai mici, cum ar fi catedrele.

În Cipru, Luxemburg și Slovacia, unitățile academice sunt menționate după denumire în lege. În aceste sisteme, universitățile nu pot stabili noi facultăți și catedre sau să restructureze cele existente fără modificări în lege.

În Grecia și Turcia există reglementări diferite: aici structurile academice trebuie să obțină aprobarea din partea ministerului sau, respectiv, din partea consiliului pentru învățământ superior.

**Figura 4 – Capacitatea de a lua decizii cu privire la structurile academice interne**



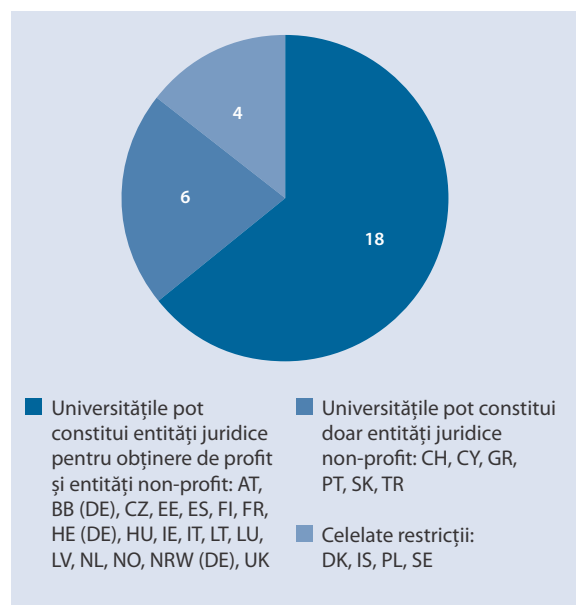
## Constituirea entităților juridice

Capacitatea de a constitui entități juridice permite universităților de a implementa strategiile lor într-un mod corespunzător și flexibil și, prin urmare, de a-și îndeplini misiunile principale. În Cipru, Grecia, Portugalia, Slovacia, Elveția și Turcia, universităților li se permite să constituie doar entitățile non-profit. În cele 18 țări rămase (AT, BB, CZ, EE, ES, FI, FR, HE, HU, IE, IT, LT, LU, LV, NL, NO, NRW, UK), universitățile pot constitui atât entitățile care își desfășoară activitatea pentru obținerea de profit, cât și cele non-profit.

În unele țări pot fi aplicate alte restricții. În Polonia și Islanda, universităților li se permite să constituie doar entitățile, obiectul de activitate al cărora este în conformitate cu misiunea universității. În Islanda este de asemenea necesar acordul unei autorități externe (Ministerul Educației și Cercetării). În Danemarca, universitățile pot înființa societăți cu răspundere limitată cu capital integral fiind proprietari cu drepturi de pro-

prietate depline, care apoi pot crea filiale împreună cu părți terțe, pentru a se implica în alte activități, cum ar fi companiile spin-off, parcuri științifice sau cămine studențești. Legea prevede că pentru crearea unor astfel de societăți pot fi utilizate până la 5% din bugetul pentru cercetare. În Suedia, dreptul de a înființa societăți de tip holding îl au doar universitățile numite în mod expres în lege.

**Figura 5 – Capacitatea de a constitui entități juridice**



## Organele de guvernare

### Structurile de guvernare

Există două tipuri principale de structuri de guvernare: duală și unitară. În 15 sisteme studiate, universitățile au o structură duală, care constă dintr-o comisie sau consiliu, deseori limitat la număr, și dintr-un senat. Deși terminologia variază considerabil, senatul este deseori un organ mai reprezentativ și mai larg, care include comunitatea academică și, într-o oarecare măsură, alte categorii de cadre didactice. Competențele sunt împărțite între comisie/consiliu și senat.

Universitățile au structura duală de guvernare în Austria, Cipru, Republica Cehă, Finlanda, Hesse, Ungaria, Islanda, Italia, Lituania, Țările de Jos, Renania de Nord-Westfalia, Slovacia, Spania, Elveția și Regatul Unit (vezi Harta 1).

**Exemplul 1 – Guvernanța în Regatul Unit**

Universitățile din Regatul Unit au o structură de guvernanță duală, care constă din senat academic și consiliu. Consiliul, care de obicei constă din aproximativ 25 de membri, este o entitate independentă și aproape totdeauna este alcătuit din cadre didactice și reprezentanți ai studenților, deși există tendința de a avea majoritatea membrilor externi independenți. Numirile în funcții sunt gestionate de către o comisie de nominalizare, iar posturile vacante sunt, de obicei, pe larg mediatizate atât în cadrul instituției, cât și în afara ei.

Diferențele între organele instituționale de guvernanță provin de la originile lor istorice. În cazul așa-numitelor instituții de învățământ superior "pre-1992", componența și atribuțiile organului de guvernanță sunt stabilite și limitate de carta și statutele instituției. Pentru universitățile și colegiile "post-1992", ele sunt stabilite în Actul de reformare a învățământului 1988 (modificat prin Actul învățământului superior și suplimentar din 1992).

Scopul și divizarea responsabilităților între organele de conducere pot varia considerabil de la un sistem de învățământ superior la altul. În Islanda, de exemplu, senatul numește reprezentanții personalului academic al comisiei universitare; în alte cazuri, el are doar un rol consultativ. În Germania, puterea de decizie aparține, în mare parte, senatului în unele state, și comisiei/consiliului în alte state. În Hesse, de exemplu, senatul este organul principal de decizie, în timp ce consiliul are un rol consultativ și doar confirmă planul de dezvoltare instituțională. În Renania de Nord-Westfalia, consiliul alege președintele și vicepreședinții și adoptă decizii cu privire la statutul universității. În Austria, rectoratul coexistă ca un organ colegial pe picior de egalitate cu senatul și consiliul, astfel oferind universităților din Austria trei organe de guvernanță.

Într-o structură duală, comisia/consiliul este deseori responsabil pentru deciziile strategice pe termen lung, cum ar fi statute, planuri strategice, alegerea rectorului și prorectorilor și alocarea bugetului. Senatului îi revin problemele academice, cum ar fi curriculumul, gradele științifice și promovarea personalului, și constă, în mare parte, din membrii interni ai comunității universitare. În unele cazuri, senatul include doar profesori. Totuși, în mai multe cazuri, el constă din reprezentanți ai altor categorii de personal didactic și administrativ, precum și studenți.

**Exemplul 2 – Organele principale de guvernanță (Spania, Elveția și Italia)**

În Spania, componența organelor de guvernanță universitară variază foarte mult. Senatul poate să conțină până la 300 de membri, inclusiv profesori, personalul didactic junior, personalul administrativ și studenți. Universitățile de sine stătător pot determina componența exactă a senatului, deși legea prevede că profesorii trebuie să constituie majoritatea. Senatul, de obicei, adoptă decizii cu privire la strategia universității și alege rectorul.

În Spania, componența consiliilor universitare diferă ca și în cazul senatului. Consiliul poate număra până la 50 de membri, componența lui fiind similară cu cea a senatului. Majoritatea o constituie profesorii, iar cota rămasă revine personalului didactic junior, personalului administrativ și studenților. Consiliul este organul executiv al universității și se ocupă cu problemele de zi cu zi, cum ar fi problemele legate de personal. El propune, de asemenea, bugetul. Consiliul conține doar câțiva membri externi. Ei sunt aleși de către consiliul social al universității, care este numit de către guvernul regional și constă din reprezentanți ai mediului de afaceri, sindicate și societatea civilă. Consiliul social aprobă bugetul instituțional și rapoartele anuale.

În Elveția, componența senatelor universitare, de asemenea, variază. Ele cuprind între 25 de membri (aleși) și 200 de membri (dacă toți profesorii sunt în senat). Pe lângă profesori, membrii aleși ai senatului, de obicei, includ și alt personal didactic, personal administrativ și reprezentanți ai studenților. Profesorii (inclusiv decanii), de obicei constituie cea mai mare parte. Senatul, în mare parte, activează în calitate de organ consultativ. El poate comenta asupra unui număr vast de întrebări, cum ar fi conducerea strategică a universității. În unele cazuri el propune un candidat pentru poziția de rector și, în majoritatea cazurilor, el confirmă alegerea directorului executiv. Câteodată, senatul poate sugera candidații potențiali pentru consiliul universității sau să aleagă prorectorii.

Consiliul universității este organul executiv principal. Acesta este, de obicei, un organ de tip comisie, și constă doar din membri externi. El adoptă toate deciziile principale, cum ar fi problemele financiare, planificarea strategică, procedurile de raportare și procedurile de angajare a personalului (în special pentru profesori permanenți).

În Italia, structura organelor de guvernare este definită de statutul universității, dar, de fapt, diferă foarte puțin de la o instituție la alta. Pot exista unele variații în ceea ce privește, de exemplu, numărul de membri externi incluși în consiliu. Senatul cuprinde toți decanii, reprezentanții mediului academic aleși în funcție de disciplină (de exemplu, în baza de catedre) și, potrivit legii, 15% de studenți.

Consiliul constă din rector, șeful administrației și reprezentanți ai diferitelor categorii ale personalului didactic (profesori universitari, profesori agregați și cercetători). 15% din membri sunt din organul studentesc și sunt aleși de către personalul neacademic. Consiliul poate, de asemenea, include unul sau doi membri externi, numiți de guvernele naționale sau regionale. Acești membri sunt, de obicei, din sectorul public. Unele univer-

sități au creat consilii consultative, în care sunt prezente companiile locale și membri ai societății civile.

În alte țări, universitățile au un sistem de guvernare unitar, în care există doar un singur organ decizional principal. Acest organ, care este responsabil pentru toate deciziile majore, poate fi cunoscut sub numele de senat, consiliu sau oricare alt nume. Organul de tip senat există în Brandenburg, Estonia, Grecia, Irlanda, Letonia, Polonia și Turcia. Organul de tip comisie sau consiliu există în Danemarca, Franța, Luxemburg, Norvegia, Portugalia și Suedia. (Instituțiile de învățământ superior din Brandenburg, de fapt, au un consiliu comun care oferă consultanță strategică conducerii universității și propune candidați pentru conducerea universității).

### Exemplul 3 – Guvernanța în Țările de Jos

Instituțiile olandeze au structura de guvernare duală, care constă din două organe de tip consiliu (decât un senat și un consiliu). Principalul organ de guvernare al universității este comitetul executiv, care de obicei este alcătuit din președinte, vicepreședinte și rector. Președintele este responsabil de deciziile strategice majore și reprezintă universitatea la nivel extern. Vicepreședintele, care de obicei este din afara universității, este responsabil de finanțe și personal. Rectorul se ocupă de probleme academice.

Membrii comitetului executiv sunt numiți de către consiliul de supraveghere, care constă doar din membri externi selectați de minister. Membrii lui reprezintă o varietate de interese, cum ar fi afacerile, alte universități și instituții științifice, guvernul și societatea civilă. Pe lângă numirea în funcție și eliberarea din funcție a membrilor comitetului executiv, organul de supraveghere menține o distanță anumită de la problemele de zi cu zi. În schimb, el monitorizează gradul de conformitate cu reglementările relevante și realizarea obiectivelor strategice.

### Membrii externi în organele de guvernare

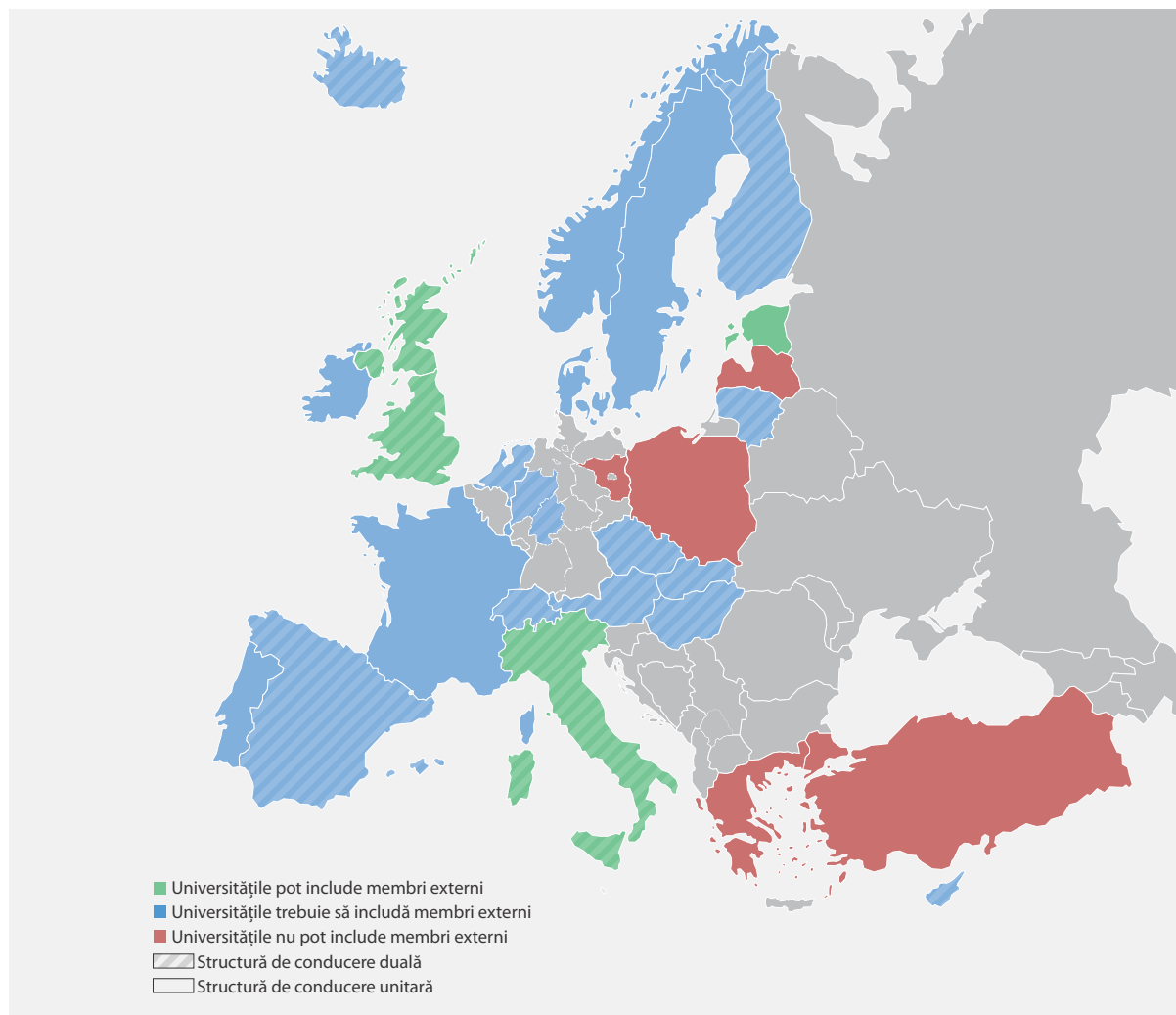
Includerea și numirea în funcție a membrilor externi este un aspect important al structurii de guvernare universitară. Dacă o instituție este capabilă să le includă, selectarea poate fi efectuată de universitate și/sau de către o autoritate externă.

Capacitatea de a lua decizii cu privire la includerea membrilor externi în organele de guvernare universitară se întâlnește foarte rar. Doar în Estonia, Italia și Regatul Unit universitățile sunt libere de a decide, dacă ele doresc să le includă sau nu. În Brandenburg, Grecia,

Letonia, Polonia și Turcia, această restricție nu se aplică instituțiilor private. Celelalte 20 de sisteme trebuie să le includă.

Membrii externi ai organelor de guvernare sunt, de obicei, implicați în întregime în procesul de luare a deciziilor. Există doar câteva restricții în această privință: în Franța, de exemplu, membrii externi nu pot participa în alegerile rectorului. În sistemele duale, membrii externi sunt, de obicei, incluși în organele de tip comisie sau de tip consiliu. Din sistemele unitare cu organul de guvernare de tip senat, doar Estonia și Irlanda includ membri externi.

### Harta 1 – Structura organelor de guvernare și includerea membrilor externi

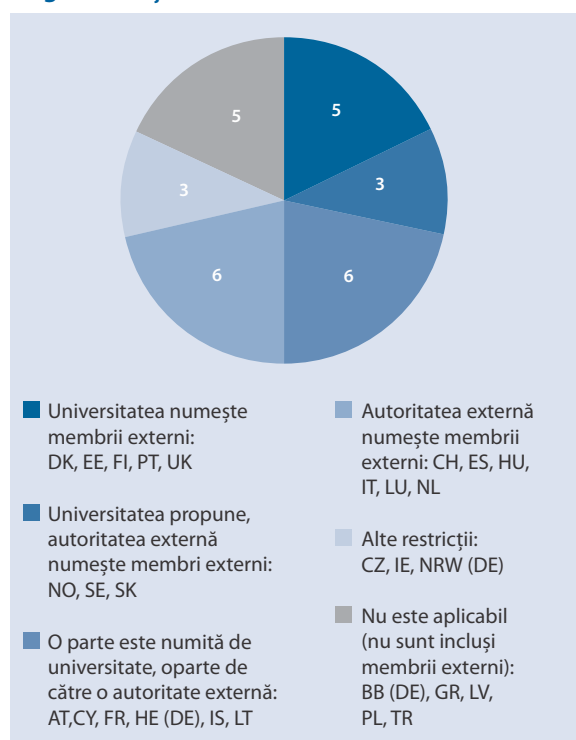


Numirea în funcție a membrilor externi urmează patru modele de bază:

1. Universitățile sunt libere să numească membrii externi ai organelor de guvernare în Danemarca, Estonia, Finlanda, Portugalia și Regatul Unit.
2. Membrii externi sunt propuși de către instituție, însă numiți de o autoritate externă în Norvegia, Slovacia și Suedia.
3. Unii dintre membri sunt numiți de universitate, iar alții de către o autoritate externă în Austria, Cipru, Franța, Hesse, Islanda și Lituania.
4. Autoritate externă decide asupra numirii în funcție în Ungaria, Italia, Luxemburg, Țările de Jos, Spania și Elveția.

Pot exista careva variații mai specifice cu privire la cele patru proceduri de bază. În Republica Cehă, membrii externi sunt numiți de ministru după consultare cu rectorul. În Renania de Nord-Westfalia, membrii externi sunt numiți de o comisie specială de selectare, care este compusă din reprezentanți ai universității, însuși consiliul și ministrul de stat.

**Figura 6 – Selectarea membrilor externi în organele de guvernare**



#### Exemplul 4 – Guvernanța universităților-fundații în Turcia

Turcia are un sector de învățământ superior privat important. El constă din universitățile-fundații non-profit ale căror guvernare diferă de cea a universităților publice. Universitățile-fundații au o structură duală de guvernare, care constă din senat, compus din reprezentanți ai diferitelor grupuri din comunitatea universitară, și din consiliu de mandatar. Consiliul este compus din reprezentanți ai fundației de fondare, membri externi numiți de fundație și rectorul universității. Fundația determină numărul de membri externi, care urmează a fi incluși, care de obicei variază între patru și șase persoane. Membrii externi, de obicei, sunt din domeniul industrial, economic și finanțe, sau ei pot fi cadre didactice din alte universități.

Nu există nici o relație ierarhică între senat și consiliu. Primul ia decizii cu privire la problemele academice, în timp ce al doilea ia decizii financiare și administrative. Consiliul, de asemenea, alege rectorul, care după aceea este în mod oficial numit în funcție de către consiliul pentru învățământ superior.

## Evoluții recente

Orientarea spre capacitatea instituțională sporită de a lua decizii cu privire la afacerile universității continuă, susținută de unele modificări majore în legislație pe parcursul ultimilor ani. În Portugalia, de exemplu, noua lege a învățământului, adoptată în 2007, a îmbunătățit multe aspecte ale autonomiei universităților publice. Dacă ele îndeplinesc anumite criterii – de exemplu, dacă cel puțin jumătate din finanțarea lor este externă – universitățile pot aplica pentru obținerea statutului juridic al fundațiilor. Până în prezent, de această oportunitate s-au folosit trei universități. Primind acest statut, universitățile obțin o flexibilitate mai mare, în special în adoptarea deciziilor cu privire la structurile lor de guvernare și activitate financiară.

În Finlanda, statutul juridic al universităților a fost modificat în 2010. Acum universitățile sunt corporații de drept public. Două universități au obținut statutul de fundație de drept public. În același timp, structurile de guvernare ale universităților au trecut de la sistemul unitar la cel dual. Numărul de membri externi era limitat, până acum, la unu sau doi în senatul instituției. Acum, cel puțin 40% din membrii consiliului de administrare ale universităților publice trebuie să fie externi. Membrii sunt aleși de către senatul universității, care poate, de asemenea, lua decizia de a include majoritatea membrilor externi în consiliu. Președintele și vice-președintele consiliului este ales din membrii externi.

În Lituania au avut loc schimbări similare. Statutul organelor de guvernare a fost modificat odată cu adoptarea unei legi noi în primăvara anului 2009. Anterior, senatul era organul decizional principal, în timp ce consiliul avea rolul de supraveghere. Acum senatul, care în mare parte este compus din membri interni, ia decizii cu privire la aspectele academice și activează ca un organ de pregătire pentru consiliu. Consiliul este organul executiv principal. El constă din nouă sau unsprezece membri, dintre care patru sau cinci sunt înaintați de către ministru. Universitatea și ministerul, de asemenea, în comun iau decizii cu privire la un membru al consiliului adițional – de obicei, extern.

O nouă structură de guvernare este pe cale de a fi introdusă la Universitatea din Tartu din Estonia. În viitor, organul de guvernare principal va fi consiliul, majoritatea cărui o vor constitui membrii externi, care sunt numiți de către minister și Academia de științe. De asemenea, în anul viitor se așteaptă modificări în legile care reglementează guvernarea universitară în Italia și Polonia.

Aceste exemple reflectă tendința spre mai multe universități manageriale cu organele decizionale mai mici, în care sunt integrate părțile interesate externe.

Capacitatea universităților de a lua decizii cu privire la structurile academice interne ale lor, de asemenea, prezintă un aspect important al autonomiei organizaționale. În Suedia, de exemplu, organizarea internă a universităților a fost liberalizată în ianuarie 2011. Anterior, conform legii, trebuiau să existe consiliile facultăților, care să ia decizii cu privire la diverse probleme academice. Conform legii, consiliile facultăților nu mai sunt obligatorii, iar universitățile au acum libertatea de a stabili propriile structuri academice.



## 2.2 Autonomia financiară

Autonomia organizațională	Autonomia financiară	Autonomia resurselor umane	Autonomia academică
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedura de numire a directorului executiv</li> <li>• Criteriile de selectare a directorului executiv</li> <li>• Eliberarea din funcție a directorului executiv</li> <li>• Mandatul directorului executiv</li> <li>• Includerea și selectarea membrilor externi în organele de guvernare</li> <li>• Capacitatea de a decide asupra structurilor academice</li> <li>• Capacitatea de a înființa persoane juridice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata și tipul finanțării publice</li> <li>• Capacitatea de a păstra surplusul</li> <li>• Capacitatea de a împrumuta bani</li> <li>• Capacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții naționali/din UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții non-UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili procedurile de recrutare (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a stabili nivelul salariilor (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a elibera din funcție (personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare (a personalului didactic superior/personalului administrativ superior)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili numărul total de studenți</li> <li>• Capacitatea de a selecta studenți (pentru studiile de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a introduce programe (pentru studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a finaliza programele de studii</li> <li>• Capacitatea de a selecta limba de instruire (studii de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității și furnizorii</li> <li>• Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare</li> </ul>

### Alocarea fondurilor publice

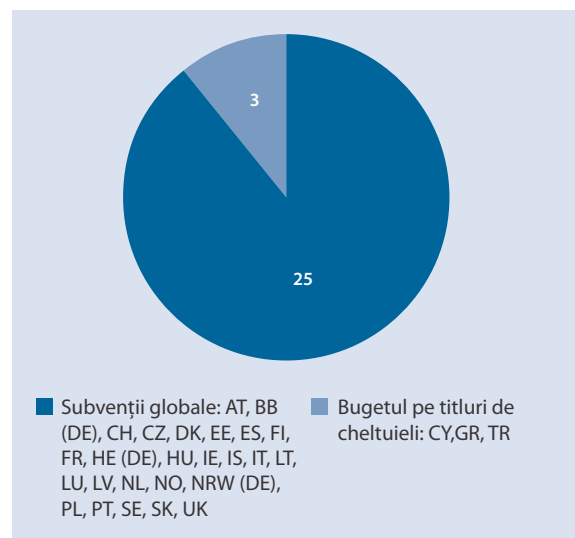
Tot mai multe țări optează pentru contracte negociate pe termen lung între minister și universități, în care drepturile și responsabilitățile instituției – în ceea ce privește resursele și numărul de studenți, de exemplu, sunt stabilite cu posibile ajustări anuale. Există o tendință vădită, mai ales în Europa Occidentală, spre alocarea de fonduri publice prin subvenții globale, decât prin linii bugetare (Estermann și Bennetot Pruvot 2011:25-26).

Subvențiile globale sunt granturi financiare care acoperă câteva categorii de cheltuieli, cum ar fi activitatea de predare, costurile operaționale și/sau activități de cercetare. În astfel de condiții, universitățile au libertatea de a diviza și de a distribui finanțarea pe plan intern în conformitate cu necesitățile lor, deși mai pot fi aplicate careva restricții.

Prin contrast, în cazul bugetului pe titluri de cheltuieli, ministerul sau parlamentul pre-allocă fonduri pentru universitate pentru liniile de cheltuieli și/sau activități. În acest mod, instituțiile nu pot distribui fondurile sale,

sau pot face aceasta doar în limite stricte. Bugetele pe titluri de cheltuieli sunt utilizate doar în Cipru, Grecia și Turcia. În cele 25 de sisteme rămase, universitățile primesc fondurile publice de bază sub forma de subvenții globale, pe care le pot diviza în mod autonom între titluri de cheltuieli interne și/sau activități. Totuși, acest lucru nu înseamnă că universitățile au libertatea deplină de a utiliza fondurile de bază ale sale.

Figura 7 – Modalități de finanțare publică





Nu există restricții cu privire la alocarea internă a subvențiilor globale pentru Brandenburg, Danemarca, Estonia, Finlanda, Hesse, Italia, Luxemburg, Țările de Jos, Renania de Nord-Westfalia, Norvegia, Spania, Elveția și Regatul Unit.

În Franța, Ungaria, Islanda, Letonia, Lituania, Portugalia, Slovacia și Suedia, subvențiile globale sunt împărțite pe categorii, cum ar fi activitatea de predare și cercetare (Islanda, Suedia), activitatea de predare, cercetare și infrastructura (Letonia, Lituania), salarii și costuri operaționale (Portugalia), sau investiții, salarii și costuri operaționale (Franța). De regulă, universitățile nu pot să transfere fondurile între aceste categorii. În Franța, fondurile pot fi transferate la operațiuni și investiții, dar nu și la salarii; în Islanda, transferul de fonduri este posibil în teorie, însă este foarte rar aplicat în practică.

În următoarele țări, universitățile primesc subvențiile globale, care pot fi alocate în mod liber, deși se aplică restricții minime. În Austria, unde universitățile primesc finanțarea de bază ca o subvenție globală pe 3 ani, se pune deoparte rezerva de 2% și se alocă instituțiilor anual, deși acest lucru nu este perceput ca o restricție semnificativă a autonomiei instituționale. În Republica Cehă, aproximativ 80% din fonduri de bază sunt alocate sub forma de subvenții globale, destinate, în primul rând, pentru activitatea de predare, 20% sunt rezervate pentru proiecte și dezvoltare, în timp ce finanțarea cercetărilor este, în mare parte, competitivă. În Irlanda, un procent din subvențiile globale este rezervat pentru sarcini specifice, cum ar fi lărgirea accesului pentru grupuri socio-economice dezavantajate. Instituțiile nu pot folosi acești bani în alte scopuri. În Polonia, universitățile primesc subvențiile globale pentru activitatea de predare și, potențial, un grant suplimentar pentru dezvoltarea infrastructurii. Fondurile pentru cercetare sunt alocate direct facultăților.

De obicei, perioada obișnuită de finanțare este pentru un singur an. Această perioadă este mai lungă doar în Austria, Brandenburg și Luxemburg. În aceste sisteme, bugetele sunt calculate pentru trei, doi și patru ani, respectiv. În Norvegia, perioada de alocare a fondurilor bazate pe rezultate, care constituie aproape jumătate din totalul fondurilor publice, este de doi ani. În cele din urmă, în unele universități din Elveția, perioada de finanțare poate fi mai mare de un an, însă acest fapt trebuie să fie confirmat anual de către parlamentul

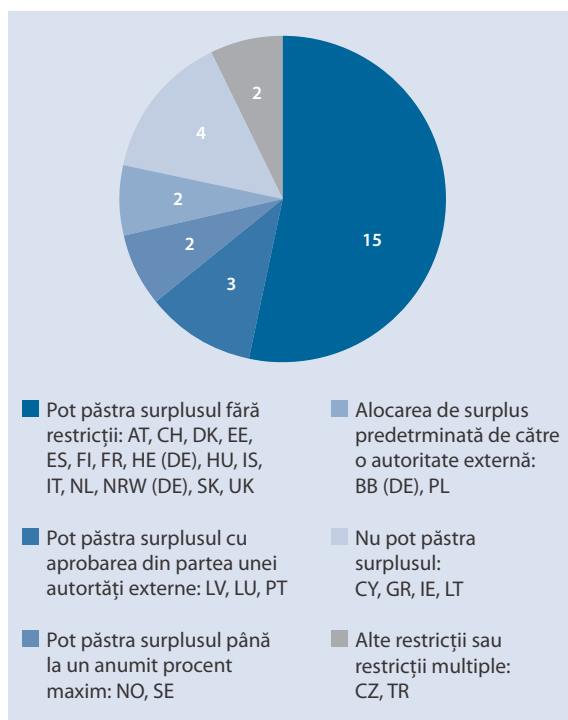
federal sau cantonal.

## Păstrarea surplusului la fondurile publice

Universitățile din următoarele 15 sisteme au deplina libertate de a păstra surplusul din finanțarea publică a lor: Austria, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Hesse, Ungaria, Islanda, Italia, Țările de Jos, Renania de Nord-Westfalia, Slovacia, Spania, Elveția și Regatul Unit. În Regatul Unit și Estonia, totuși, finanțarea publică poate fi ajustată pentru anul următor dacă universitatea fie depășește, sau nu reușește să absoarbă fondurile, fie depășește sau nu poate atinge numărul necesar de absolvenți. Universitățile din Cipru, Grecia, Irlanda și Lituania nu pot păstra surplusul.

În plus, pot fi aplicate celelalte restricții. Aprobarea din partea unei autorități externe este necesară în Republica Cehă, Letonia, Luxemburg, Portugalia și Turcia. În Republica Cehă, Norvegia și Suedia, surplusul poate fi păstrat în limita unui procent maxim (5% în Republica Cehă și Norvegia, și 10% în Suedia). În Turcia, alocarea de surplus este predeterminată de o autoritate externă. În Polonia, surplusul poate fi cheltuit doar pentru investiții. În Brandenburg, deși universitățile au dreptul de a păstra surplusul, din cauză crizei financiare statul a fost nevoit să recupereze o parte din fondurile de surplus.

**Figura 8 – Capacitatea de a păstra surplusul**



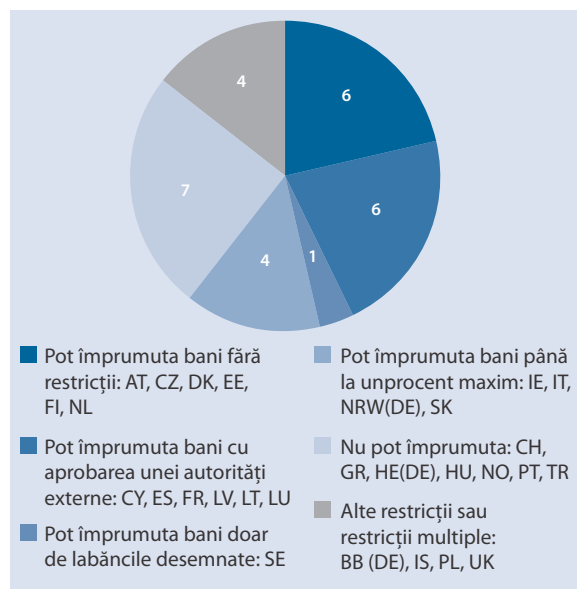
## Împrumutarea banilor

Universitățile din șapte sisteme –Grecia, Hesse, Ungaria, Norvegia, Portugalia, Elveția și Turcia – nu au posibilitatea de a împrumuta bani pe piețele financiare. (Universitățile fundație din Portugalia și Turcia, cel puțin teoretic, o pot face). În Austria, Republica Cehă, Danemarca, Estonia, Finlanda și Țările de Jos, universitățile pot împrumuta bani fără restricții.

În Cipru, Franța, Letonia, Lituania, Luxemburg și Spania, instituțiile pot împrumuta bani cu aprobarea din partea unei autorități externe, în timp ce în Suedia și Brandenburg ele pot să se adreseze doar la bănci anumite, aflate în proprietatea statului. În Brandenburg, Irlanda, Italia, Renania de Nord-Westfalia și Slovacia, legea prevede că universitățile pot împrumuta bani doar până la un procent maxim.

În Polonia, universitățile pot împrumuta bani, iar statul le poate garanta împrumutul. Cu toate acestea, dacă împrumutul trebuie să fie garantat cu active universitare, permise de la stat sau guvernul local, ministrul Trezoreriei trebuie să aprobe cererea de împrumut. În Islanda, deși universitățile publice nu pot împrumuta bani în mod direct, companiile în proprietatea acestor universități o pot face. În Regatul Unit, universitățile pot împrumuta bani în mod liber, dacă costul anual al angajamentului financiar este sub 4% din veniturile totale ale lor, ele sunt obligate să asigure aprobarea din partea Consiliului de Finanțare a Învățământului Superior.

**Figura 9 – Capacitatea de a împrumuta bani**



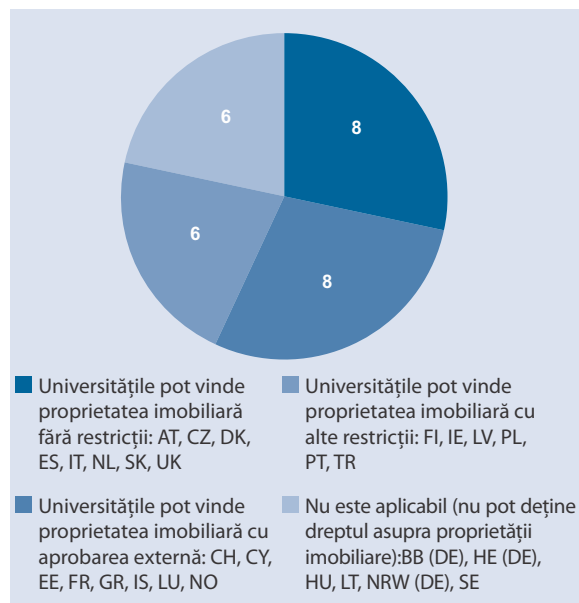
## Dreptul de proprietate asupra terenurilor și clădirilor

Capacitatea universităților de a cumpăra, vinde și de a construi imobilul în mod autonom este strâns legată de libertatea lor de a stabili strategia instituțională și profilul academic al lor. Acest studiu a confirmat din nou că percepțiile culturale și tradițiile, în mare măsură, determină, dacă instituțiile consideră că posedarea sau darea în chirie a imobilului este mai favorabilă pentru ele. Costurile de întreținere ridicate sau restricțiile asociate cu clădiri istorice pot determina universitățile din unele sisteme să preferă să nu dețină dreptul de proprietate asupra clădirilor sale.

Universitățile din Brandenburg, Hesse, Ungaria, Lituania, Renania de Nord-Westfalia și Suedia nu pot deține dreptul de proprietate asupra clădirilor. În celelalte 22 de țări rămase, universitățile pot deține dreptul de proprietate asupra clădirilor sale. Studiul inițial al EUA în domeniul autonomiei universitare deja a demonstrat, că în unele sisteme de învățământ superior, clădirile nu sunt neapărat în posesia statului sau a universității, ci pot aparține companiilor imobiliare publice (Estermann și Nokkala 2009:24-25). Acesta este cazul Austriei, Finlandei și Suediei.

O privire mai detaliată la cadrul legal al acestor țări, în care universitățile pot deține dreptul de proprietate asupra clădirilor sale, arată că instituțiile de învățământ superior nu sunt neapărat capabile de a lua decizii în mod autonom în ceea ce privește vânzarea acestor active. În Austria, Republica Cehă, Danemarca, Italia, Olanda, Slovacia, Spania și Regatul Unit, universitățile pot vinde clădiri fără careva restricții. În opt țări (CH, CY, EE, FR, GR, IS, LU, NO), instituțiile trebuie să ceară permisiunea unei autorități externe, de obicei, a ministerului sau parlamentului, pentru a vinde bunurile imobile ale lor. În Norvegia, o astfel de autorizație este necesară doar în cazul clădirilor istorice. În șase țări (FI, IE, LV, PL, PT, TR), există alte restricții, care sunt prezentate în Figura 10.

**Figura 10 – Capacitatea de a vinde proprietatea imobiliară a universităților**



În 2010, guvernul finlandez a renunțat la dreptul său de proprietate deplin asupra clădirilor și a oferit universităților drepturi de proprietate majoritare printr-un cadru legal specific. Clădirile sunt posedate și întreținute de către trei companii, care la rândul lor sunt în proprietatea comună a trei universități (67%) și a Guvernului (33%). În aceste condiții noi, universitățile pot utiliza dreptul de proprietate majoritar al acestor companii în calitate de garanții pentru împrumuturi. Universitățile pot lua decizii cu privire la vânzarea de bunuri imobiliare numai prin intermediul acestor companii. Pe de altă parte, companiile imobiliare negociază cu universitățile înainte de a vinde bunurile imobiliare.

În Polonia, majoritatea clădirilor în posesia universităților sunt oferite de stat sau guvern local. Senatul universității poate lua decizii cu privire la vânzarea activelor universității, însă, dacă clădirea a fost alocată din resursele de trezorerie sau din cele ale guvernului local, acest fapt trebuie să fie aprobat de ministrul trezoreriei.

În Letonia, clădirile universitare pot fi în proprietatea statului sau a universităților, în care caz instituțiile le pot vinde în mod liber. Universitățile pot, de asemenea, solicita ca statul să vândă clădirile aflate în proprietatea statului, pe care ele le ocupă. În cele mai multe cazuri însă, universitățile aleg să continue să ocupe aceste clădiri; ele speră să obțină dreptul de proprietate deplin la un moment dat în viitor și, astfel, să recupereze veniturile generate de vânzarea lor.

### Exemplul 5 – Dreptul de proprietate legal vs. dreptul de proprietate real asupra clădirilor universitare (Danemarca, Austria și Franța)

Capacitatea juridică sau formală a universităților de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor și măsura, în care ele de fapt o exercită, poate varia mult. Universitățile din Austria și Danemarca, de exemplu, teoretic pot deține dreptul de proprietate asupra bunurilor imobiliare. Totuși, în ambele țări, universitățile de fapt, au dreptul de proprietate doar asupra unei părți minore a clădirilor pe care ele le ocupă.

În **Danemarca**, instituțiile de învățământ superior sunt, teoretic, capabile să dețină dreptul de proprietate (și să vândă) clădirile lor. Universitățile doresc să obțină dreptul de proprietate pentru a strânge capital și a mări nivelul de flexibilitate. Cu toate acestea, condițiile în care clădirile pot fi achiziționate, sunt imprevizibile și nefavorabile. Majoritatea clădirilor sunt, din această cauză, încă în proprietatea statului. Universitățile doar tind să posede bunurile imobiliare, pe care le-au primit ca donații sau le-au dobândit prin fuziune cu o entitate, care deținea clădirea în primul rând. Există unele excepții, cum ar fi Școala de Afaceri din Copenhaga și Universitatea Tehnică din Danemarca, care au dreptul de proprietate asupra tuturor clădirilor sale.

În **Austria**, marea majoritate a clădirilor universitare sunt în posesia unei companii imobiliare BIG (Bundesimmobiliengesellschaft), care sunt date în arendă universităților. BIG gestionează cea mai mare parte a imobilului aflat în proprietate publică. Deși universitățile sunt libere să achiziționeze clădirile, de exemplu, în cadrul unui parteneriat public privat sau în cadrul unei companii mixte, acest lucru se întâmplă foarte rar. Această situație este considerată ca fiind o restricție semnificativă pentru autonomia instituțională.

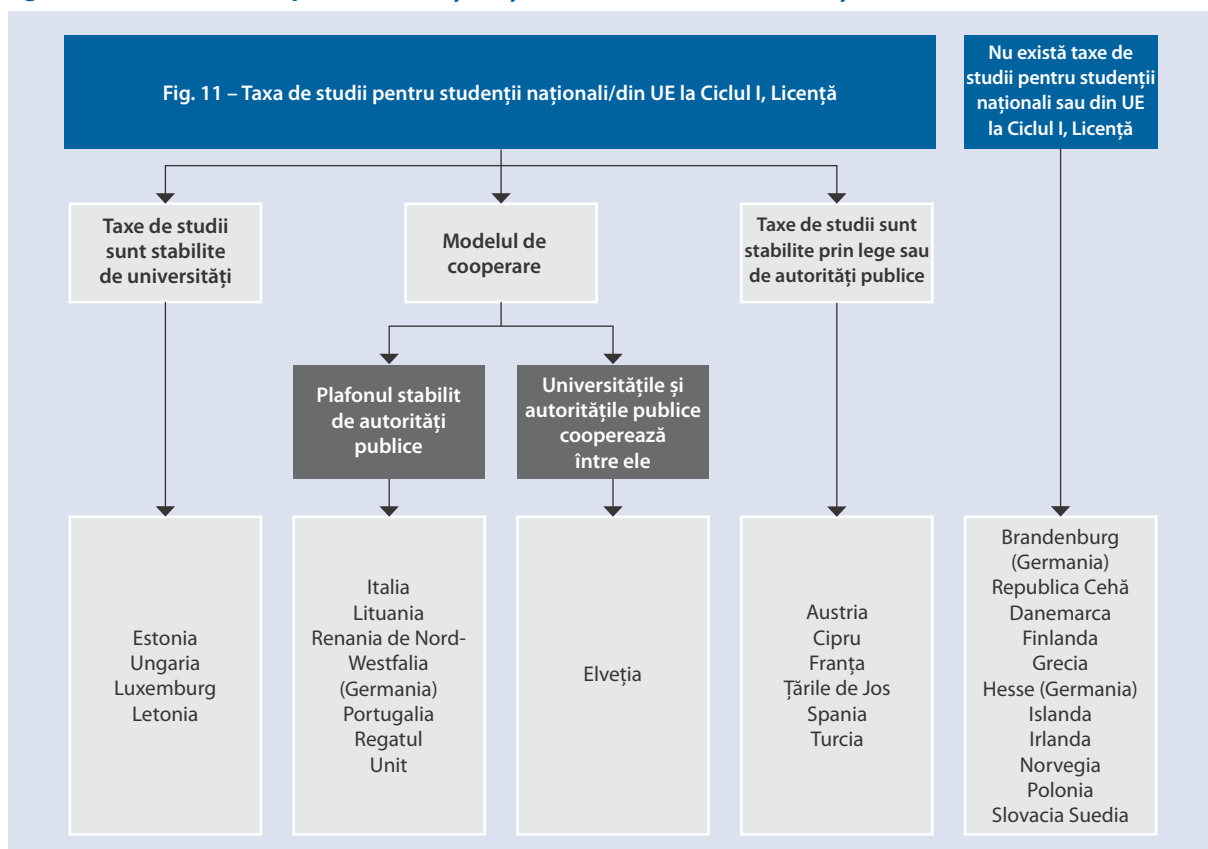
Universitățile franceze pot deține drepturi de proprietate asupra clădirilor lor, doar dacă ele au pentru aceasta competențe și resurse tehnice. După implementarea reformei în domeniul autonomiei în 2007, universitățile acum au posibili-

tatea de a solicita "descentralizare", adică transmitere a tuturor clădirilor universitare, care sunt în posesia statului, în posesia instituției. Universitățile trebuie să îndeplinească anumite condiții pentru a beneficia de această reformă, care a fost pilotată voluntar de către trei universități în 2011. Totuși, chiar dacă universitățile au obținut dreptul de proprietate deplin asupra bunurilor imobiliare ale lor, ele trebuie încă să obțină aprobarea din partea unei autorități de stat pentru a putea vinde activele lor.

## Contribuțiile financiare ale studenților

Acest studiu analizează problema contribuțiilor financiare ale studenților<sup>6</sup> în măsura, în care aceasta se referă la autonomia financiară a universităților. Capacitatea universităților de a stabili taxele de studii și mărimea lor este deseori esențială pentru a asigura capacitatea lor financiară, deoarece ea permite instituțiilor de a genera noi surse de finanțare prin contribuții private. În unele sisteme, aceste venituri reprezintă un procent semnificativ din bugetul universitar, iar capacitatea de a percepe și stabili taxele de studii, astfel, joacă un rol central pentru strategiile instituționale.

Figura 11 – Taxa de studii pentru studenții naționali/din UE la Ciclul I, Licență



Următorul tabel descrie capacitatea de a stabili taxele de studii pentru studenții naționali/din UE și studenții din afara UE în cele 28 de sisteme de învățământ superior, incluse în acest studiu. În Europa există trei modele principale: taxele pot fi stabilite în mod liber de către însăși universitatea; o autoritate publică poate să stabilească taxele; sau o autoritate publică și universitățile pot coopera pentru a stabili taxele. Modalitățile de

stabilire a taxelor de studii în colaborare variază de la negocieri reale între universități și autoritatea externă, până la stabilirea de către autoritatea externă a unui plafon, în limitele cărui universitățile pot percepe taxe de studii. În unele sisteme, autoritățile publice alocă un număr de locuri de studii finanțate de stat, în timp ce instituțiile pot admite studenți suplimentari și să stabilească pentru ei taxele de studii într-un anumit cadru.

<sup>6</sup> Acest studiu analizează contribuțiile studenților care învață în bază de contract în două forme: (1) taxele de studii, în calitate de contribuții anuale, achitate de studenți pentru a acoperi total sau parțial costurile pentru studii în învățământul superior, și (2) taxele administrative, în calitate de contribuții studențești pentru diferite cheltuieli administrative (taxele de admitere, taxele de înregistrare, taxele de certificare, etc.)

În general, universitățile au mai multă autonomie în stabilirea taxelor pentru studenții non-UE, decât pentru studenții naționali/din UE, pentru care taxele de studii

sunt deseori stabilite de o autoritate externă sau nu sunt percepute deloc.

**Tabelul 9 – Stabilirea taxelor de studii**

	Universitățile, care au libertatea de a stabili taxele de studii	Cooperare între universități/ autoritate externă	Plafonul stabilit de lege sau o autoritate externă	Taxele de studii stabilite de lege sau o autoritate externă	Taxele de studii lipsesc
Studenți naționali și din UE/Ciclul I, Licență	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
Studenți naționali și din UE/Ciclul II, Masterat	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
Studenți naționali și din UE/Ciclul III, Doctorat	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
Studenți non-UE/Ciclul I, Licență	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
Studenți non-UE/ Ciclul II, Masterat	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
Studenți non-UE/ Ciclul III, Doctorat	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

Există un număr mare de reglementări suplimentare cu privire la contribuțiile studenților. Chiar și în sistemele în care majoritatea studenților naționali/din UE, de regulă, nu achită taxe de studii, aceștia pot fi totuși nevoiți să facă acest lucru în cazul în care ei îndeplinesc anumite condiții specifice, unele dintre care sunt descrise mai jos.

În Austria, în rezultatul unui amendament la legea învățământului superior din septembrie 2008, nu se percep taxe pentru studenți tradiționali, cu excepția cazurilor în care ei își fac studiile cu durata mai lungă decât cea standard (plus un semestru de toleranță). În unele cazuri specifice (de exemplu, studenții cu un serviciu cu norma incompletă sau din țările în curs de dezvoltare), taxele de studii pot fi anulate. O situație similară poate fi întâlnită în Republica Cehă, unde nu există taxe de studii pentru studenții care aleg programele predate în limba cehă și absolvesc universitatea la timp. Reformele recente din Finlanda au dus la introducerea unei scheme pilot, care permite universităților să perceapă taxe de studiile la studenții non-UE/din Spațiul Economic European, care își fac studiile în cadrul programelor de masterat speciale, în limba engleză, cu condiția că se stabilesc scheme corespunzătoare de

burse. În Norvegia, universitățile pot obține permisiunea de a înființa studii de master profesional (de exemplu, programe de MBA, pentru care ei pot stabili taxe de studii.

În Estonia, Letonia și Lituania, există studii finanțate din buget, cât și cele finanțate din surse private. O autoritate externă ia decizii cu privire la numărul de studenți finanțați din bugetul de stat - și, prin urmare, numărul de locuri bugetare. Universitățile pot stabili mărimea taxei de studii pentru locurile suplimentare de studii cu finanțare privată, care este, în general, egală cu sau mai mică decât fondurile, pe care ele le primesc pentru locurile finanțate de stat. În mod similar, în Ungaria, studenții naționali/din UE pot studia în baza finanțării de stat sau în baza auto-finanțării, în funcție de rezultatele academice anterioare ale lor. În Estonia se aplică reglementări suplimentare, unde taxele de studii nu pot fi majorate cu mai mult de 10% de la un an la altul.

În Polonia și Slovacia, nu există taxe de studii pentru studenții de zi naționali/din UE. Totuși, pentru studenții la învățământul fără frecvență, care alcătuiesc o parte considerabilă a numărului de studenți, taxele sunt fie stabilite în mod liber de către universitate (SK), fie nu

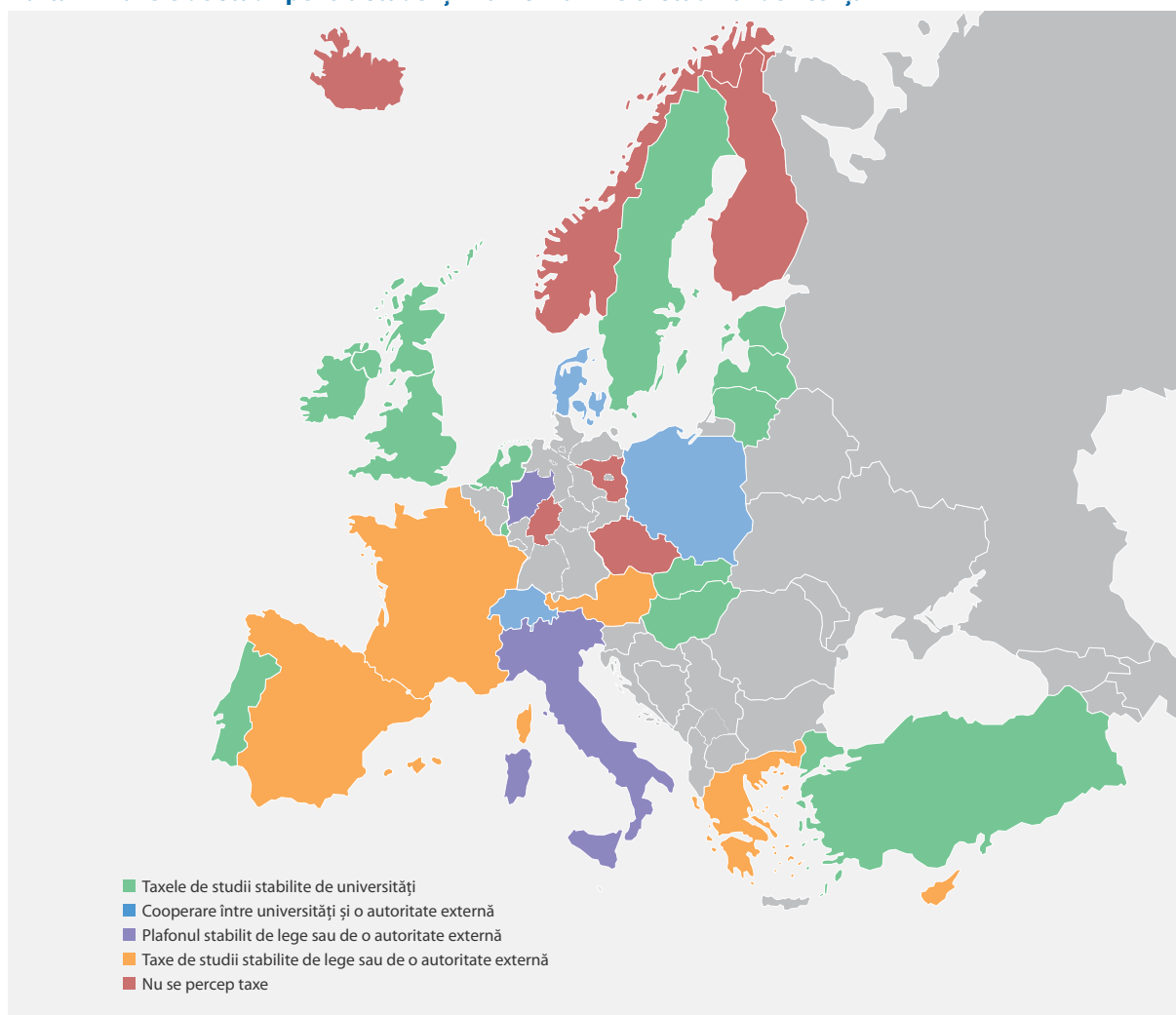
trebuie să depășească costurile reale pentru studiile tinerilor (PL). În Slovacia, instituțiile pot percepe, de asemenea, taxele de studii de la studenții care își fac studiile la mai mult de o specialitate.

În Turcia se aplică diferite reglementări în ceea ce privește taxele de studii în instituțiile publice și private. Taxele pentru studenții naționali de la universitățile de stat sunt stabilite de consiliul de miniștri, în timp ce cele pentru studenții străini pot fi stabilite de către universitatea în sine.

În universitățile-fundație, taxele de studii pentru toți studenții sunt stabilite intern de către consiliul de administrație al universității.

În Irlanda nu există taxe de școlarizare pentru studenții naționali/din UE, care își fac studiile de licență, deși ei achită contribuția "servicii pentru studenți" (€ 2000 pentru anul universitar 2011/2012). În cele din urmă, în Italia, universitățile pot percepe taxe de studii, însă acestea nu pot depăși 20% din fondurile de stat.

### Harta 2 – Taxele de studii pentru studenții non-UE la nivelul studiilor de licență



### Evoluții recente

Situția în domeniul autonomiei financiare în Europa a fost marcată de două mari – parțial opuse - schimbări. Pe de o parte, criza economică, care a luat avânt din

octombrie 2008, a avut un efect puternic asupra finanțării publice în multe țări<sup>7</sup>. Fondurile nu doar că sunt deseori micșorate, dar se schimbă și forma în care acestea sunt oferite universităților. Pentru ele se aplică tot mai multe restricții privind alocarea lor, sau ele sunt

<sup>7</sup> EUA a monitorizat evoluția crizei economice și a efectelor sale asupra sistemelor de învățământ superior din Europa, de la începutul ei în 2008. Feedback-ul continuu din diverse surse a facilitat actualizarea rapoartelor cu privire la situație și a evidențiat caracterul evolutiv al efectelor pe care criza le-a avut asupra învățământului superior în Europa : [www.eua.be/public-funding-observatory](http://www.eua.be/public-funding-observatory)



însoțite de cerințe mai stricte față de responsabilitate. Acest lucru i-a oferit autorităților publice o mai mare putere de influență asupra universităților, ceea ce a redus semnificativ autonomia instituțiilor și capacitatea acestora de a gestiona fondurile lor după cum ele cred de cuviință.

În plus, există o tendință generală spre orientarea finanțării publice la prioritățile naționale strategice. De exemplu, finanțarea pentru așa-numitele specialități STEM (știință, tehnologie, inginerie, matematică) este în creștere în Austria, Finlanda, Portugalia și Regatul Unit. Aceasta stimulează puterea de direcționare și limitare a capacității universităților de a acționa în mod autonom, în special dacă aceste fonduri sunt luate din subvenții globale.

Ca rezultat al crizei economice, capacitatea universităților de a reține surplusurile a fost, de asemenea, pusă sub semnul întrebării. Unele universități din țările nordice au fost nevoite să justifice păstrarea surplusurilor pentru viitoare investiții strategice. În Brandenburg, universitățile au acumulat un surplus de finanțe publice de 25 de milioane de euro timp de doi ani de finanțare. Guvernul de stat a intenționat să recupereze 10 milioane de euro, în ciuda faptului că universitățile din Brandenburg au dreptul, prin lege, să păstreze surplusul.

Într-un număr de sisteme a fost înregistrată o schimbare notabilă față de contribuțiile studenților. Finlanda și Suedia au luat măsuri pentru a introduce taxe pentru studenții non-UE. În Finlanda, acest lucru a avut loc, în mod limitat, din 2010, și anume pentru o serie de programe de masterat predate în limbi străine. În Suedia, din toamna anului 2011, au fost introduse taxe de studii pentru studenții non-UE, care sunt necesare pentru a acoperi cheltuielile instituției. În Regatul Unit, plafonul pentru studenții naționali/din UE a fost mărit de aproape trei ori până la £ 9000. Unele sisteme, din

contra, s-au orientat în direcția opusă: în Renania de Nord-Westfalia, taxele de studii la nivelul de licență și masterat, care sunt stabilite în prezent de către universitate în conformitate cu plafonul impus din exterior, vor fi eliminate în 2011.

În cazul unor anumite aspecte ale managementului financiar, universitățile au câștigat o mai mare libertate de acțiune. A avut loc o schimbare de la finanțarea bazată pe titluri de cheltuieli spre subvenții globale în Letonia și Lituania. Aproape toate țările europene acum alocă finanțe sub forma de subvenții globale, deși, precum este descris mai sus, rămân numeroase restricții în ceea ce privește alocarea internă a lor.

Mai multe țări permit acum universităților de a împrumuta bani de pe piețele financiare. Universitățile lituaniene au obținut recent - deși limitată - capacitatea de a acționa în acest mod. În practică, însă, nu întotdeauna este posibil de a recurge la această modalitate. În unele țări, printre care Letonia, universitățile au nevoie de autorizare din partea ministerului pentru a împrumuta bani, însă este puțin probabil că ele vor obține această autorizare.

În cele din urmă, universitățile din unele sisteme, cel puțin formal, și-au mărit autonomia financiară de a obține dreptul de proprietate asupra clădirilor pe care ele le ocupă. În Franța, noua lege cu privire la universități le oferă treptat posibilitatea de a achiziționa clădirile lor. În 2011, în cadrul unui proiect pilot, trei universități, care au îndeplinit cerințele tehnice necesare, au obținut dreptul de proprietate asupra clădirilor lor. În Finlanda, clădirile universitare acum aparțin la trei companii imobiliare, care sunt, la rândul lor, co-posedate de către guvern, însă majoritatea acțiunilor aparține însăși universităților. Printr-un amendament la legea privind bunurile imobiliare ale universității, Universitatea din Luxemburg va obține, de asemenea, drepturi de proprietate mai mari.

## 2.3 Autonomia resurselor umane

Autonomia organizațională	Autonomia financiară	Autonomia resurselor umane	Autonomia academică
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedura de numire a directorului executiv</li> <li>• Criteriile de selectare a directorului executiv</li> <li>• Eliberarea din funcție a directorului executiv</li> <li>• Mandatul directorului executiv</li> <li>• Includerea și selectarea membrilor externi în organele de guvernare</li> <li>• Capacitatea de a decide asupra structurilor academice</li> <li>• Capacitatea de a înființa persoane juridice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata și tipul finanțării publice</li> <li>• Capacitatea de a păstra surplusul</li> <li>• Capacitatea de a împrumuta bani</li> <li>• Capacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții naționali/din UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții non-UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili procedurile de recrutare (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a stabili nivelul salariilor (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a elibera din funcție (personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>• Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare (a personalului didactic superior/personalului administrativ superior)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a stabili numărul total de studenți</li> <li>• Capacitatea de a selecta studenți (pentru studiile de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a introduce programe (pentru studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>• Capacitatea de a finaliza programele de studii</li> <li>• Capacitatea de a selecta limba de instruire (studii de licență, masterat)</li> <li>• Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității și furnizorii</li> <li>• Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare</li> </ul>

O comparație detaliată a diferitelor elemente de autonomie a resurselor umane reprezintă o provocare din cauza reglementărilor extrem de diverse privind diferite categorii de personal universitar și cadrului juridic variat cu privire la dreptul muncii public și privat, care influențează capacitatea de a recruta, remunera, elibera din funcție și de a promova resursele umane.

### Recrutarea resurselor umane

Analiza demonstrează că există diferențe semnificative în procedurile de recrutare din Europa, care variază de la un grad mare de independență în recrutarea de personal până la proceduri formale care necesită aprobare

din partea unei autorități externe. În 18 sisteme (AT, CH, CY, DK, EE, FI, HE, IS, IT, LT, LU, LV, NL, NO, NRW, PL, SE, UK), universitățile sunt, în esență libere de a recruta propriul personal didactic. Într-un număr din ele, cum ar fi Austria, Hesse sau Suedia, legea specifică liniile generale cu privire la procedura de selectare sau calificările de bază pentru personalul didactic superior, cerințele față de publicarea posturilor vacante sau componența comitetului de selecție. Cu toate acestea, autoritățile externe nu se implică în procesul de recrutare în sine.

Restricțiile mai severe se aplică în cele zece țări rămase, care sunt rezumate în Tabelul 10.



Tabelul 10 – Restricțiile privind recrutarea cadrelor didactice superioare

	Recrutarea trebuie confirmată de o autoritate externă pentru o parte sau pentru toate resursele umane	Numărul de posturi reglementate de o autoritate externă pentru o parte sau pentru toate resursele umane	Alte restricții
BB (DE)			•
CZ	•		
ES			•
FR		•	•
GR	•	•	
HU	•		
IE			•
PT			•
SK	•		
TR		•	

În patru sisteme, numirea în funcție a unor cadre didactice (CZ, HU, SK) sau a tuturor cadrelor didactice superioare (GR), trebuie să fie confirmată de către o autoritate externă. Deși unele numiri în funcție în Brandenburg trebuie, în principiu, să fie confirmate de către o autoritate externă, guvernul de stat poate emite legi pentru universități individuale, care le permit, de fapt, să desfășoare procesul de selectare în mod independent.

În Franța, Grecia și Turcia, numărul de posturi pentru unele sau toate cadre didactice superioare este reglementat de o autoritate externă. În Turcia, de exemplu, consiliul de învățământ superior alocă un anumit număr de posturi vacante în universități, care pot apoi desfășura procesul de recrutare de sine stătător. Atunci când demisionează sau se retrage o persoană care deține o funcție, postul din nou este luat în considerare de către consiliul de învățământ superior. În Danemarca, numărul de profesori de cea mai înaltă categorie este limitat teoretic. Cu toate acestea, instituțiile nu consideră acest lucru ca fiind o restricție, deoarece acestea pot angaja persoane de o categorie inferioară și să le plătească un salariu mai mare.

În Irlanda, ca răspuns la criza economică, a fost introdus un moratoriu pe personalul din sectorul finanțat de stat. Toate universitățile au aderat la moratoriu, ceea ce implică o reducere de 6% a efectivelor de personal și interzicerea promovărilor și posturilor permanente. Acesta se referă în egală măsură atât la cadrele didactice, cât și la personalul administrativ.

În Spania recrutarea se face din baza de date a candidaților care au fost anterior acreditați de agenția națională ANECA. În mod similar, în Portugalia candidații pentru postul de profesor trebuie treacă acreditarea de personal de către un juriu, care implică evaluarea rezultatelor științifice ale solicitantului.

În Estonia, instituțiile sunt libere de a recruta cadrele didactice, însă trebuie să adere la un acord cu privire la calitate semnat de către universitățile în sine. Acest acord conține unele linii directoare în ceea ce privește selectarea personalului academic superior, precum și reglementările specifice privind recrutarea pentru diferite posturi (profesori, conferențieri universitari, etc).

#### Exemplul 6 – Practicile de recrutare a cadrelor didactice superioare (Republica Cehă, Finlanda, Suedia, Franța și Italia)

Deși există, desigur, unele variații în ceea ce privește practicile de recrutare pentru cadrele didactice superioare, cele mai multe sisteme urmează proceduri destul de similare. Este o practică comună de a preciza criteriile de selectare la nivel de facultate și de a crea o comisie de selectare pentru evaluarea candidaților. Solicitantul care a trecut comisia, este ulterior numit în funcție la nivel de facultate sau, alternativ, de către un organ de luare a deciziilor la nivel universitar. Comitetul de selectare fie recomandă un candidat, fie oferă organului decizional o listă de

candidați preferabili în ordinea de prioritate.

În **Republica Cehă**, postul de profesor universitar mai mult se aseamănă cu o calificare academică decât cu un post. Pentru a obține titlul de profesor, candidatul trebuie să fie un profesor asociat și să demonstreze abilități științifice și didactice corespunzătoare. Cererea este evaluată de către consiliile științifice ale universității și facultății, care trebuie să fie acreditate în mod special pentru acest scop. Dacă un candidat este considerat de a fi potrivit pentru statutul de profesor, Consiliul științific al universității înaintează o propunere ministrului. Acesta din urmă, la rândul său, înaintează propunerea Președintelui Republicii, care în cele din urmă acordă statutul. Universitățile sunt libere de a stabili calificările necesare pentru fiecare post. Posturile vacante trebuie să fie făcute publice, astfel încât să poată aplica toți cei care dețin calificările necesare.

În **Finlanda**, posturile vacante de profesor, în general, trebuie să fie anunțate public. Cu toate acestea, un post vacant poate fi completat fără notificare publică în cazul în care persoana care deține competențe specifice și unice este direct invitată pentru a prelua postul, sau în cazul în care un post este completat doar pentru o perioadă determinată. Dacă o persoană este numită în funcție până la notificarea ulterioară sau pentru o perioadă minimă de doi ani, cel puțin doi experți trebuie să ofere recomandări cu privire la calificările și meritele candidatului. Consiliul facultății ia o decizie pe baza acestor recomandări; după aceea rectorul sau cancelarul numește persoana în funcție de profesor. În Suedia este posibilă și numirea în funcție "în bază de invitație".

În **Franța**, cadrele didactice sunt recrutate dintr-o listă de candidați, întocmită de către o comisie națională de specialiști din domeniul academic. Această comisie, al cărei statut de membru este parțial hotărât de către însăși cadrele didactice și, parțial, nominalizat de către minister, ia decizii cu privire la cererile oamenilor de știință, care doresc să fie incluși în listă. Universitățile, după aceasta, suplinesc posturile vacante cu candidații din lista menționată. După reforma autonomiei, universi-

tăților li s-a oferit, de asemenea, posibilitatea de a angaja în mod liber personalul temporar, care nu deține posturi de funcționari publici, deși aceștia reprezintă doar o minoritate din numărul total de personal universitar.

În **Italia**, selectarea cadrelor didactice superioare implică comisii științifice de evaluare, care constau, de obicei, dintr-un membru intern și patru membri externi. Membrii externi sunt de obicei profesori universitari care activează într-un domeniu științific respectiv în cadrul unei alte universități italiene. Comisiile de evaluare evaluează meritul științific în baza cercetărilor și publicațiilor anterioare.

În 22 de sisteme (toate în afară de DK, ES, FR, GR, IE și PT), instituțiile sunt, în general, libere de a lua decizii cu privire la recrutarea personalului administrativ superior. În celelalte sisteme, anumite practici afectează flexibilitatea universităților.

În Franța, capacitatea de a recruta personalul administrativ variază în funcție de categorie. Recrutarea de personal care lucrează în biblioteci și administrația centrală este realizată de către o autoritate externă în cadrul concursului național. Pe de altă parte, universitățile au libertatea de a recruta șefii administrației și alte categorii de personal, cum ar fi "ingénieur de recherche/collaboratori științifici".

În Portugalia, universitățile publice au două categorii de personal: funcționari publici în baza de contract permanent și funcționarii non-publici în baza de contract pe durată determinată. Personalul administrativ în baza de contract al funcționarului public este angajat în conformitate cu normele administrației publice. În Grecia, angajații permanenți din administrație sunt recrutați în bază de concurs național pentru personalul administrativ în toate serviciile publice. Consiliul național de selectarea personalului administrativ compară cererile universităților cu cele ale solicitanților. Posturile administrative temporare pot fi completate în mod liber de către universități în urma unui concurs deschis. În cele din urmă, în Danemarca, numărul de personal de management universitar de nivel înalt, cum ar fi vice-rectori, este limitat.

## Salarizarea resurselor umane

Universitățile din Europa nu sunt, în general, totalmente libere de a stabili salariile pentru membrii personalului academic sau administrativ. Salariile pentru personalul academic superior pot fi stabilite de către universități doar în patru țări: în Republica Cehă, Estonia, Suedia și Elveția. În Letonia, statul stabilește un salariu minim pentru fiecare categorie de personal; cu toate acestea, el este în mare măsură echivalent cu cel stabilit de reglementările naționale în domeniul muncii, care a stabilit un salariu minim și, prin urmare, acest fapt nu este considerat de a fi o restricție.

În Danemarca, benzile salariale sunt negociate cu alte părți. Limitele generale sunt stabilite pentru salariile profesorilor din Brandenburg, Hesse și Renania de Nord-Westfalia. În cele trei state germane, profesori numiți în funcție după 2002 au un salariu minim garantat, pe când cei numiți înainte de 2002 sunt funcționari publici ai căror benzi salariale sunt fixe. Salariile pentru alte cadre didactice superioare sunt negociate cu alte părți. În Finlanda, Țările de Jos și Regatul Unit, salariile pentru toate cadrele didactice superioare sunt negociate cu alte părți. În Norvegia se negociază benzile salariale și există un plafon pentru salariile profesorilor universitari. Totuși, acest plafon este atât de mare, încât este rareori atins.

În Cipru, Grecia, Islanda, Italia, Slovacia și Spania, salariile tuturor membrilor personalului academic sunt fixate sau negociate la nivel național datorită statutului lor de funcționar public sau de stat, deși în Slovacia, rectorul sau decanul poate mări nivelul salariului stabilit cu până la 100%. În Austria, Brandenburg, Hesse, Luxemburg și Renania de Nord-Westfalia, statutul funcționarului public se oferă doar personalului recrutat în conformitate cu reglementările anterioare de angajare. În Portugalia, doar unii membri ai personalului academic au statutul de funcționari publici cu salarii stabilite. Benzile salariale sunt prescrise pentru întregul personal sau pentru o parte a lui în Franța, Ungaria, Irlanda, Lituania, Luxemburg, Polonia și Turcia.

O imagine similară apare în ceea ce privește salariile pentru personalul administrativ superior. Salariile sunt stabilite în mod liber de către universitățile din Re-

publica Cehă, Estonia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Norvegia, Suedia, Elveția și Regatul Unit. Acestea sunt negociate cu alte părți din Brandenburg, Finlanda, Hesse, Țările de Jos și Renania de Nord-Westfalia. În Danemarca, Franța, Irlanda, Polonia și Turcia, benzile salariale sunt stabilite de către o autoritate externă.

Salariile pentru întregul personal administrativ în Cipru, Grecia, Ungaria, Islanda, Slovacia și Spania, precum și pentru o parte a personalului în Portugalia și Austria, sunt determinate de o autoritate externă. În Austria, salariații angajați înainte de 2004 sunt fie funcționari publici, fie angajați publici. Deși foștii angajați publici sunt în prezent angajați de către universitate, ei mențin, în mare parte, aceleași drepturi în ceea ce privește salariile și concedierea, ca și înainte de aceasta. Funcționarii publici rămași încheie contractul cu statul și au un salariu fix. Universitățile pot stabili în mod autonom salariile pentru cadrele didactice superioare și angajații din administrație, angajați după 2004. În același timp, negocierile colective de către universități au avut ca rezultat introducerea salariilor minime.

### Exemplul 7 – Salariile în Regatul Unit

În ceea ce privește majoritatea cadrelor didactice, universitățile tind să adere la scara de salarizare de 51 de puncte, adoptată la nivel național. Imperial College și Universitatea din Northumbria, care nu urmează această scara, au adoptat, totuși, structuri salariale similare.

Este important de reținut că acestea sunt doar linii directoare. În limita salariilor minime și maxime, universitățile dețin autonomia asupra structurii de diferențiere a salariilor. De exemplu, o instituție poate să aleagă să utilizeze 10 sau 20 de puncte în loc de 51 de puncte, și, ce este foarte important, poate în mod liber să ia decizii cu privire la criteriile de calificare corespunzătoare pentru diferite scheme. În plus, grila de salarizare adoptată la nivel național, de obicei, nu se aplică la nivelul profesorilor universitari sau a personalului managerial de nivel înalt, inclusiv pentru directorul executiv. În aceste cazuri, instituțiile pot stabili în mod liber salariile mai mici de 58.258 de lire sterline.

## Concedierea resurselor umane

În unsprezece țări (CH, CZ, DK, EE, FI, IE, LV, LT, LU, SE, UK) nu există reglementări specifice în ceea ce privește eliberarea din funcție a cadrelor didactice și a personalului administrativ, altele decât reglementările naționale existente în domeniul muncii. În Suedia se aplică regulamentele specifice pentru profesorii universitari angajați înainte de 1993. În Elveția, anumite categorii de personal beneficiază de o perioadă de preaviz mai lungă. În mod similar, în Polonia, marea majoritate a personalului academic permanent, angajat pe un salariu întreg, se bucură de o protecție specială în cazul eliberării din funcție.

Concedierea este strict reglementată pentru întregul personal administrativ și toate cadrele didactice din Franța, Grecia, Ungaria, Islanda, Italia, Norvegia și Slovacia. În Brandenburg, Hesse și Renania de Nord-Westfalia, membrii personalului academic și administrativ sunt fie funcționari publici sau angajați din sectorul public și, prin urmare, se bucură de o protecție specială împotriva concedierii.

În restul sistemelor se aplică diferite restricții. Din cele 14 universități din Țările de Jos, 11 urmează contractele similare celor pentru funcționari publici. Trei intră sub incidența dreptului privat și, prin urmare, respectă reglementările ordinare de muncă. Pe lângă legile cu privire la serviciul public și legile naționale în domeniul muncii, universitățile olandeze negociază, de asemenea, contracte de muncă separate pentru acest sector, care conțin reguli specifice pentru concediere.

În cazul universităților din Austria, legile naționale în domeniul muncii și contractele colective negociate reglementează, în general, concedierile. Cu toate acestea, regulile specifice se referă la funcționarii publici, precum în Portugalia și Spania. În Turcia, profesorii universitari, conferențieri și personalul administrativ de rang înalt au statutul de funcționari publici și concedierea lor este reglementată. Alți membri ai personalului academic activează în bază de contract pe o durată determinată; ei pot fi concediați la expirarea contractului.

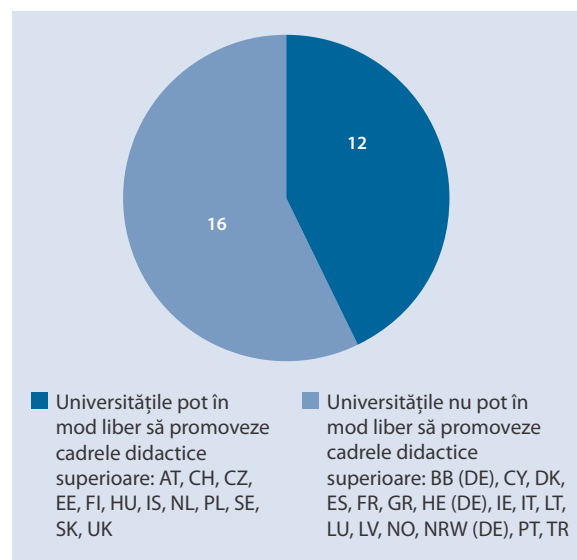
În Cipru, categoriile superioare de cadre didactice, cum ar fi profesorii titulari și conferențieri, nu pot fi deloc

concediați. Categoriile mai inferioare, inclusiv lectorii și profesorii asistenți, trebuie să susțină evaluarea individuală la fiecare trei-patru ani. Dacă ei nu susțin evaluarea de două ori consecutiv, ei sunt concediați. Personalul administrativ superior, care ocupă posturi permanente, poate fi concediat doar în primii doi ani ai contractului.

## Promovarea resurselor umane

Universitățile din douăsprezece sisteme pot promova în mod liber atât cadrele didactice, cât și personalul administrativ, pe baza de merite (AT, CH, CZ, EE, FI, HU, IS, NL, PL, SE, SK, UK). În Lituania, Brandenburg și Turcia, avansarea în carieră atât pentru cadrele didactice, cât și pentru personalul administrativ este posibilă numai în cazul existenței un post disponibil la un nivel superior. În Letonia și Luxemburg, personalul administrativ poate fi promovat în mod liber, în timp ce cadrele didactice pot fi promovate doar în cazul în care există un post vacant la un nivel superior.

**Figura 12 – Capacitatea de a promova cadrele didactice superioare**



În Portugalia, procedurile de promovare sunt condiționate pe tipuri de contracte. Majoritatea membrilor personalului au statutul de funcționar public și pot fi promovați doar în cazul în care există un post la un nivel superior. Cei angajați în bază de contractele regulate pot fi promovați în bază de merite. Pentru personalul academic, performanța este, de aseme-

nea, evaluată de o comisie de promovare, a cărei componență este specificată în lege. Restricția cea din urmă se aplică și în alte sisteme, inclusiv în Cipru, Grecia și Spania. Spre deosebire de Portugalia, performanța personalului administrativ în aceste trei țări din urmă, este, de asemenea, evaluată de o comisie a cărei componență este reglementată. În Norvegia, legea prevede componența comisiei de promovare a cadrelor didactice, în timp ce angajații administrativi pot fi promovați în mod liber.

Pot fi, de asemenea, aplicate diverse restricții suplimentare. În Letonia, de exemplu, toate pozițiile academice trebuie să fie completate printr-un concurs la fiecare șase ani. Pentru a fi eligibilă de a aplica, persoana trebuie să dețină un post la un nivel mai inferior de cel puțin trei ani, ceea ce face, de fapt, imposibilă recrutarea profesorilor din afara mediului academic. Restricții similare se aplică în Cipru și Grecia, unde solicitanții trebuie să ocupe un post de lucru anterior timp de patru sau trei ani, respectiv.

În Renania de Nord-Westfalia și Hesse, promovarea se efectuează în mod automat și în funcție de numărul de ani lucrați pe postul anterior. Pentru cei care dețin

încă statutul de funcționar public, promovarea se efectuează în dependență de vârstă.

În Franța, cotele de promovare sunt impuse de către stat. Pentru cadrele didactice superioare, jumătate din toate promoțiile acordate sunt determinate la nivel național. Același grup de specialiști universitari, care stabilește lista națională de recrutare, ia decizii și cu privire la promovare. Promoțiile rămase sunt alocate instituțiilor individuale, care sunt apoi libere de a decide, pe cine ele doresc să-i promoveze. Pentru personalul administrativ superior, deciziile cu privire la promovare, de obicei, nu sunt luate de către universități, ci de un alt personal administrativ care a fost ales într-o comisie. Pentru personalul care nu face parte din funcționari publici, deciziile cu privire la promovare sunt luate în mod liber de către universitate. Totuși, aceste cazuri, la moment, reprezintă doar o minoritate.

În cele din urmă, în Irlanda, universitățile pot, teoretic, promova personalul în mod liber. Cu toate acestea, din cauza crizei financiare, în prezent există un moratoriu asupra tuturor promovărilor.

**Tabelul 11 – Restricțiile privind promovarea cadrelor didactice superioare**

	Promovare doar în cazul existenței unui post la nivel mai înalt	Legea stabilește componența comisiei de promovare	Alte restricții
BB (DE)	•		
CY		•	•
DK			•
ES		•	
FR			•
GR		•	•
HE (DE)			•
IE			•
IT			•
LT	•		
LU	•		
LV	•		
NO		•	
NRW (DE)			•
PT	•	•	
TR	•		

## Evoluții recente

În unele sisteme, angajații acum nu mai au statutul de funcționari publici. În Hesse, de exemplu, modificările semnificative în domeniul de angajare în baza contractului de muncă înseamnă că universitățile nu mai trebuie să ofere statutul de funcționar public personalului angajat după decembrie 2009. În Finlanda, după intrarea în vigoare a noii legi în 2010, instituțiile în sine, în locul statutului, au devenit angajatori de personal universitar.

În Austria, împreună cu modificarea contractului colectiv de muncă în octombrie 2009, au fost introduse salarii minime pentru întregul personal universitar. În Luxemburg, modificarea așteptată a legii învățământului

superior va permite promovarea în bază de merite.

Criza financiară a avut, de asemenea, un impact asupra politicilor de personal din multe sisteme. În Irlanda, în 2009, a intrat în vigoare Cadrul de stat de control al ocupării forței de muncă, care stabilește reducerea cu 6% a numărului de angajați și interzice promovarea și recrutarea personalului pentru posturi permanente în sectoarele finanțate din fonduri publice. Din 2011 va fi aplicat Cadrul de control al ocupării forței de muncă revizuit. În Letonia și Italia au fost introduse măsuri similare. În Grecia, Irlanda, Spania și Portugalia, reduceri salariale din sectorul public au afectat, de asemenea, și personalul universitar. În Regatul Unit, multe universități au fost nevoite să reducă numărul de personal pentru a face față reducerilor bugetare semnificative.

## 2.4 Autonomia academică

Autonomia organizațională	Autonomia financiară	Autonomia resurselor umane	Autonomia academică
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedura de numire a directorului executiv</li> <li>Criteriile de selectare a directorului executiv</li> <li>Eliberarea din funcție a directorului executiv</li> <li>Mandatul directorului executiv</li> <li>Includerea și selectarea membrilor externi în organele de guvernare</li> <li>Capacitatea de a decide asupra structurilor academice</li> <li>Capacitatea de a înființa persoane juridice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durata și tipul finanțării publice</li> <li>Capacitatea de a păstra surplusul</li> <li>Capacitatea de a împrumuta bani</li> <li>Capacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor</li> <li>Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții naționali/din UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>Capacitatea de a percepe taxa de studii de la studenții non-UE (studii de licență, masterat, doctorat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitatea de a stabili procedurile de recrutare (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>Capacitatea de a stabili nivelul salariilor (pentru personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>Capacitatea de a elibera din funcție (personalul didactic superior/personalul administrativ superior)</li> <li>Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare (a personalului didactic superior/personalului administrativ superior)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitatea de a stabili numărul total de studenți</li> <li>Capacitatea de a selecta studenți (pentru studiile de licență, masterat)</li> <li>Capacitatea de a introduce programe (pentru studii de licență, masterat, doctorat)</li> <li>Capacitatea de a finaliza programele de studii</li> <li>Capacitatea de a selecta limba de instruire (studii de licență, masterat)</li> <li>Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității și furnizorii</li> <li>Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare</li> </ul>

### Numărul total de studenți

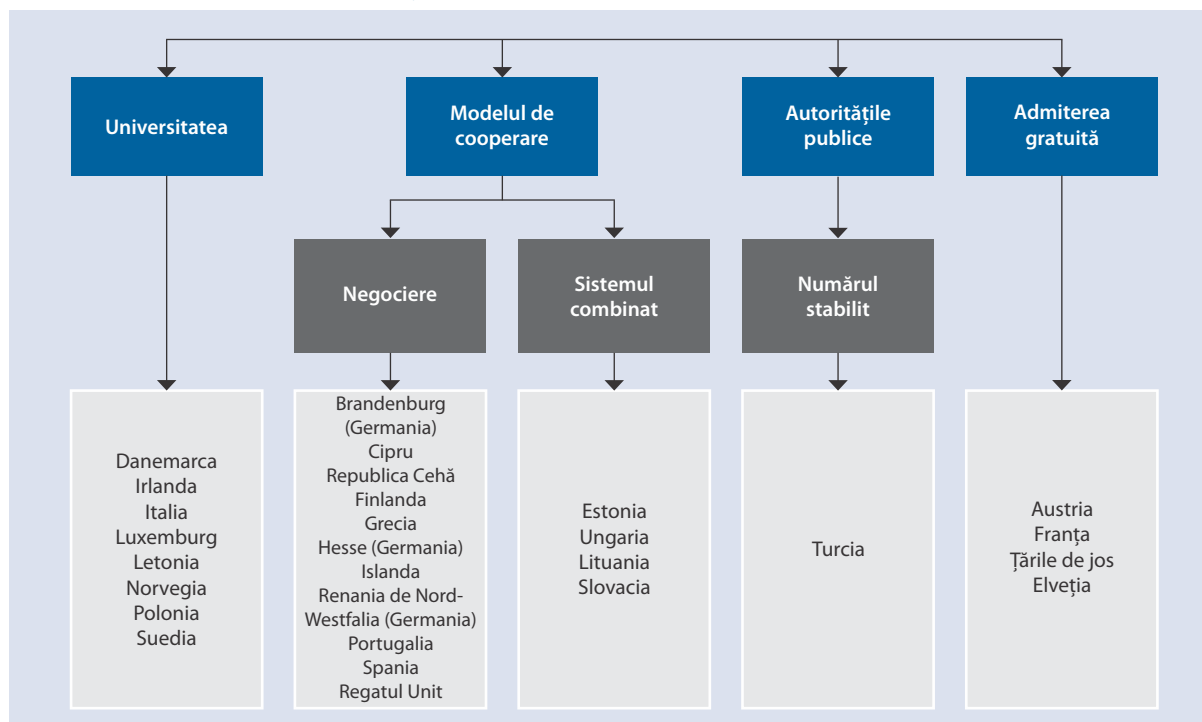
La stabilirea numărului total de studenți sunt folosite cinci metode principale. Modelul de "cooperare" impli-

că negocieri între universitate și autoritățile publice, care au loc, de obicei, într-unul din două moduri. În 11 sisteme, numărul de studenți este negociat cu ministerul de resort; aceasta poate avea loc în contextul

programului de acreditare, când este stabilit numărul maxim sau minim de studenți. Al doilea mod de cooperare este un sistem combinat, în care autoritățile publice iau decizii cu privire la numărul de locuri de studii finanțate de stat, iar universitățile stabilesc numărul de studenți care își fac studiile în baza contractului de studii, ceea ce permite acestora din urmă

să influențeze numărul total de studenți. Acest sistem este folosit în patru țări. Într-al treilea model, numărul de studenți este stabilit în exclusivitate de către stat. Acest lucru este caracteristic doar pentru Turcia. Al patrulea model, aplicat în patru sisteme, este cel de admitere gratuită, bazat în exclusivitate pe absolvirea instituțiilor de învățământ secundar<sup>8</sup>.

**Figura 13 – Numărul total de studenți**



#### Exemplul 8 – Numărul de studenți în Turcia

Consiliul național de învățământ superior ia decizii cu privire la numărul anual maxim de admitere a studenților pentru fiecare specialitate după examinarea propunerilor de către universități. În continuare, el stabilește principiile de selectare și admitere a studenților, luând în considerare planificarea resurselor umane, capacitățile instituționale și interesele și abilitățile studenților.

În opt sisteme în total, instituțiile sunt libere de a stabili numărul de studenți, pe care ele îi pot admite. Cu toate acestea, chiar și în cazurile în care universitățile pot stabili în mod liber numărul de studenți, pot exista limitări specifice, cum ar fi cerințe stabilite la nivel național cu privire la raportul dintre personal/studenți (ca în cazul Italiei), sau plafoane pentru anu-

mite domenii, cum ar fi medicina, stomatologie sau inginerie (ca în Danemarca sau Suedia). Chiar și în sistemele de admitere gratuită, cum ar fi cele din Franța, Olanda sau Elveția, poate fi aplicat numerus clausus pentru aceste domenii (și domenii similare). În Republica Cehă, universitățile negociază cu ministerul numărul de locuri finanțate de stat, însă teoretic pot să admită studenți suplimentari. Cu toate acestea, instituțiile doresc să accepte studenți suplimentari doar în cazul în care ele pot percepe taxe de studii (de exemplu, de la cei care studiază într-o altă limbă decât limba cehă sau pe o durată mai lungă decât numărul standard de semestre). În Regatul Unit este limitat numărul total de studenți naționali/din UE. Instituțiile sunt totuși flexibile în alocarea locurilor pentru studii la cursuri individuale. Nu există restricții cu privire la numărul de studenți din afara UE.

<sup>8</sup> În cazul Franței, principiul de admitere gratuită se aplică doar pentru studenții primului ciclu, în primul an de studiu.



## Mecanismele de admitere

Toate sistemele de învățământ superior cer de la candidați să dețină diploma de studii secundare sau să reușească la examenul general de admitere. În majoritatea cazurilor, acestea sunt criteriile de eligibilitate de bază pentru studiile în cadrul învățământului superior, care sunt de obicei prevăzute în legislația națională. Mecanismele de admitere pot fi grupate în trei modele. Criteriile de admitere pot fi stabilite de către universitate și co-reglementate între o autoritate externă și universitate, sau admiterea poate fi reglementată în întregime de către o autoritate externă.

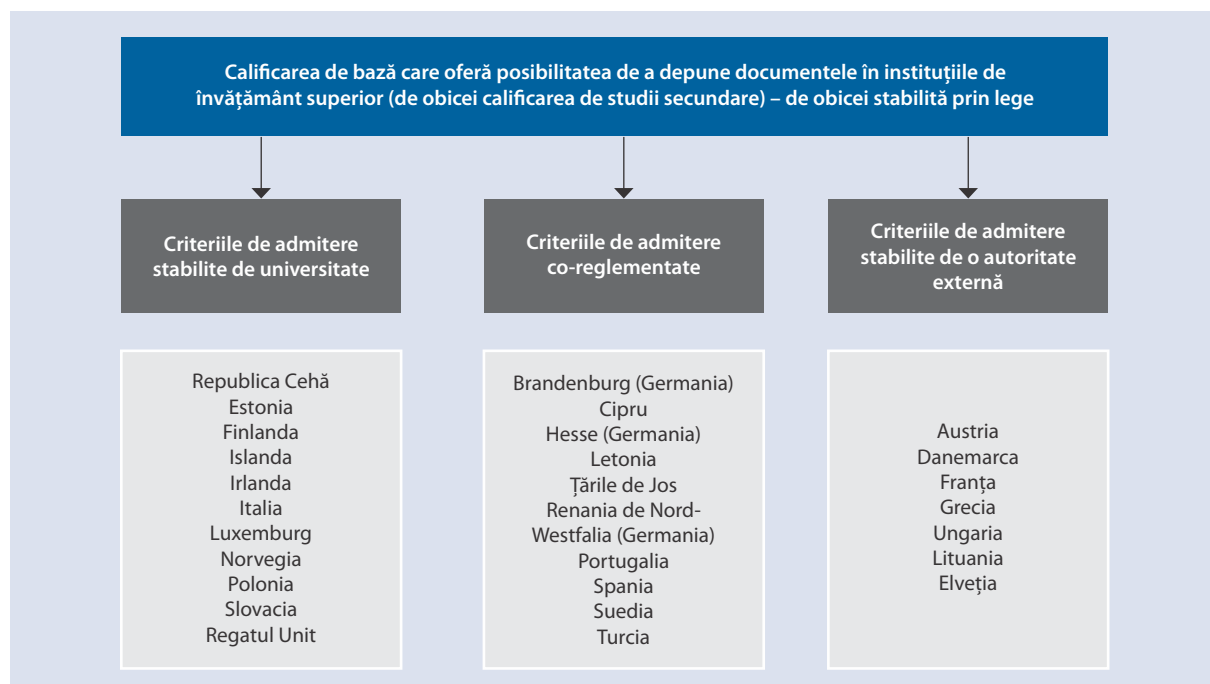
Universitățile din unsprezece sisteme pot stabili în mod liber criteriile de admitere la nivelul studiilor de licență. În șapte țări, admiterea este în întregime reglementată de către o autoritate externă. Trei dintre acestea (AT, FR, CH) au un sistem bazat pe admitere gratuită. În zece sisteme, mecanismele de admitere sunt co-reglementate între instituții și autoritățile externe. În Brandenburg, Hesse și Renania de Nord-Westfalia, de exemplu, 60% (HE, NRW) sau 80%(BB) de studenți la

nivelul de licență sunt selectate de către universități, iar 40/20% fiind rezervate pentru studenții cu perioade lungi de așteptare, fapt care se datorează sistemului de *numerus clausus* utilizat la distribuirea locurilor de studii la anumite discipline.

### Exemplul 9 – Admiterea studenților în Țările de Jos

Sistemul olandez se bazează pe accesul egal la studiile de licență pentru toți studenții care dețin o diplomă de studii secundare. Criteriile de selecție sunt stabilite de către guvern împreună cu sectorul universitar. Pentru unele specialități se cer lucrări de curs speciale la nivel de studii secundare. Instituțiile individuale nu pot stabili criterii suplimentare de admitere. În prezent se duc discuții cu privire la posibilitatea de a acorda universităților capacitatea de a impune criterii suplimentare. La nivelul studiilor de masterat universitățile au o mai mare libertate de a stabili criterii de selecție, deși ele, de asemenea, sunt reglementate prin lege.

Figura 14 – Criteriile de selectare la Ciclul I, Licență





La nivelul studiilor de masterat, universitățile sunt libere de a stabili criterii de admitere în mod independent în marea majoritate a celor 22 de sisteme. În cinci țări (AT, DK, HU, NL, SE), ele sunt coreglementate. În Elveția, admiterea este reglementată la nivel de politici.

#### Exemplul 10 – Exemple ale mecanismelor de admitere (Grecia, Suedia și Estonia)

##### Procesul de admitere reglementat extern:

**Grecia.** La nivelul studiilor de licență, admiterea se face în baza rezultatelor obținute la examenul național de admitere, organizat de minister. La depunerea documentelor pentru admitere la învățământul terțiar, solicitanții pot indica universitățile lor preferate. Instituțiile negociază cu ministerul numărul de locuri de studii pentru fiecare departament. După aceea, studenții sunt selectați în funcție de preferințele lor și în ordinea performanțelor la examenul de admitere, până când se completează toate locurile de studii, alocate pentru un anumit departament. Legea stabilește anumite categorii de studenți, care au prioritate la admitere, indiferent de reușita lor la examen. Acestea includ studenți cu probleme de sănătate, care provin din medii vulnerabile socio-economic sau familii cu mulți copii.

Sistemul de admitere este pe cale de a fi modificat: ministerul intenționează să introducă un examen separat de absolvire la nivelul învățământului secundar și să permită universităților să organizeze propriile examene de admitere. Examenul de admitere actual are funcția atât de examen de absolvire (a studiilor la nivelul învățământului secundar), cât și de admitere (la nivelul terțiar).

##### Procesul de admitere co-reglementată: Suedia.

Consiliul de învățământ superior stabilește criteriile pentru fiecare domeniu de studiu. Acestea specifică disciplinele și nivelul de studii necesar pentru a putea selecta un curs într-un anumit domeniu. De exemplu, pentru domeniul construcțiilor civile sau psihologie, este nevoie de a stu-

dia, la un nivel corespunzător, în cadrul învățământului secundar, anumite discipline, cum ar fi matematica. Puterea decisivă o au creditele sau modulele acumulate, decât notele acumulate. Instituțiile pot stabili criterii suplimentare, însă legea prevede că de la potențialul student nu trebuie să se ceară mai mult decât este necesar pentru absolvirea cu succes a universității.

##### Criteriile de admitere stabilite de universități:

**Estonia.** Universitățile sunt libere să stabilească criteriile de admitere. Unele universități din Estonia au stabilit cerințe față de pragul de admitere, care este calculat în baza examenelor naționale la absolvirea învățământului secundar; toți elevii, ai căror reușită se încadrează în acest prag, au dreptul de a aplica pentru a fi admiși la universitate. Pe lângă aceasta, multe domenii și programe au cerințe suplimentare, cum ar fi examene de intrare sau interviuri.

## Introducerea și încetarea cursurilor universitare

În general, pentru a introduce noi programe academice este nevoie de un fel de aprobare de către ministerul de resort sau de o altă autoritate publică. Cu toate acestea, în Europa procedurile specifice variază considerabil.

Programele noi trebuie să treacă, de obicei, printr-un tip de proces de acreditare. Având în vedere distribuția națională sau regională a responsabilităților educaționale, deschiderea programelor în anumite domenii ar putea fi mai dificilă dacă disciplina este deja bine predată în alte părți ale țării. Unele țări, cum ar fi Danemarca, iau în considerație cerințele de pe piața națională a forței de muncă atunci când iau decizii cu privire la înființarea de noi programe de studii.

Alternativ, poate apărea necesitatea de a negocia noile programe cu ministerul de resort. De multe ori, astfel de negocieri sunt strâns legate de costul programelor. Unele pot avea nevoie, de asemenea, și de acreditare profesională specifică.

La nivelul studiilor de licență, universitățile din șapte țări (AT, CH, IE, LU, NO, SE, UK) pot introduce programe fără acreditare prealabilă. Cu toate acestea, chiar și în aceste țări, stabilirea programelor poate să urmeze unele reglementări specifice. Deși în Austria universitățile pot în mod independent să deschidă programe de studii, ele trebuie să fie convenite într-un contract de performanță cu ministerul, pentru a se asigura că acestea pot primi finanțare publică. În 11 sisteme (BB, CZ, DK, GR, HE, HU, IT, LT, NRW, PT, SK), toate programele noi de licență, pentru a fi introduse, trebuie să treacă acreditarea. În Franța, Olanda și Spania, programele trebuie să obțină acreditarea pentru a beneficia de fonduri publice. În Țările de Jos, programele de studii finanțate din surse private sunt, de asemenea, prezentate de obicei pentru acreditare voluntară, deoarece acest lucru este perceput ca o marcă de calitate.

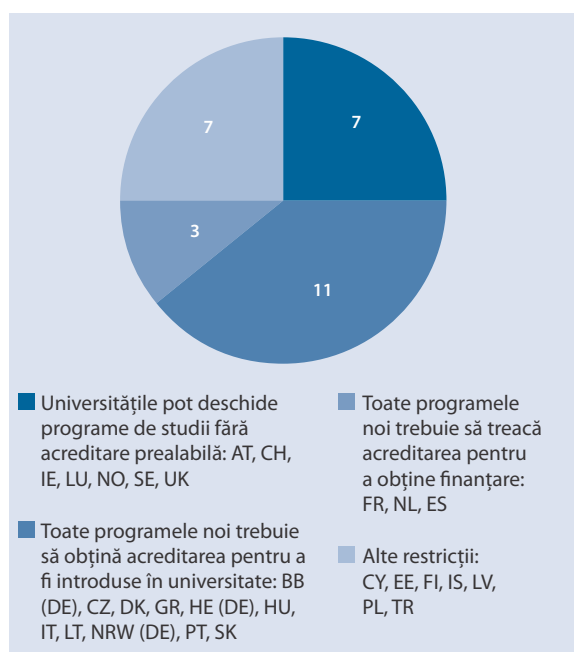
În câteva țări se aplică restricții suplimentare. În Cipru și Turcia, toate programe noi de licență trebuie să fie prezentate ministerului și aprobate de acest minister sau consiliu de învățământ superior, respectiv. Totuși, această procedură nu reprezintă acreditarea formală.

În Finlanda, responsabilitățile educaționale ale fiecărei universități sunt stabilite de un decret ministerial care specifică programele de studii, pe care o instituție are dreptul de a le oferi. În dependență de competența lor educațională, universităților li se permite de a deschide noi programe de studii. În mod similar, universitățile din Islanda și Estonia obțin acreditarea pentru anumite domenii de studiu, în care ele pot introduce în mod liber noile programe.

Universitățile din Polonia pot deschide programe academice atât la nivelul studiilor de licență, cât și la nivelul de masterat, cu condiția că denumirea programului este pe lista celor 118 de domenii de studiu "standard" elaborate de minister, și că facultatea care oferă programul corespunde anumitor cerințe (de exemplu, un număr anumit de cadre didactice cu norma întregă), stabilite de lege. Dacă o universitate dorește să deschidă un program într-un domeniu care nu este inclus în această listă, ea trebuie să obțină aprobarea Consiliului de învățământ superior.

În cele din urmă, în Letonia, procesul de acreditare poate avea loc după ce programul a devenit operațional, dar nu mai târziu de trei ani de la introducerea sa. Înainte de deschiderea unor noi programe de studii, universitățile, totuși, trebuie să obțină o licență de operare prin prezentarea unui raport de auto-evaluare. O comisie de licențiere, numită de către ministru, ia decizia cu privire la cererea depusă.

**Figura 15 – Introducerea cursurilor universitare la nivelul studiilor de licență**



În cele din urmă, în Letonia, procesul de acreditare poate avea loc după ce programul a devenit operațional, dar nu mai târziu de trei ani de la introducerea sa. Înainte de deschiderea unor noi programe de studii, universitățile, totuși, trebuie să obțină o licență de operare prin prezentarea unui raport de auto-evaluare. O comisie de licențiere, numită de către ministru, ia decizia cu privire la cererea depusă.

În majoritatea sistemelor (în toate, în afară de BB, DK, ES, FR, HE, IT, LT, NL, NRW), procedurile de deschidere a noilor programe de studii la nivel de masterat și doctorat sunt mai mult sau mai puțin aceleași ca și la nivelul de licență. În restul țărilor, restricțiile la unul sau ambele niveluri diferă de procedurile la nivelul studiilor de licență.

În unele țări, cerințele pentru deschiderea altor programe decât cele de la nivelul studiilor de licență, pot fi mai flexibile. În Brandenburg, Danemarca, Hesse, Renania de Nord-Westfalia și Olanda, programele de studii la nivelul de licență și masterat trebuie să treacă acreditarea pentru a fi introduse sau finanțate din fonduri publice, în timp ce instituțiile pot în mod liber deschide programe de doctorat. În mod similar, evaluarea programelor de doctorat este necesară numai în cazul în care universitatea intenționează să obțină fonduri publice pentru programul în cauză.

Prin contrast, în unele sisteme cerințele pentru programele după nivelul de licență, în special cele de doctorat, sunt mai stricte. În Franța și Spania, toate programele de doctorat trebuie să fie acreditate înainte de a fi introduse, în timp ce la nivelul de licență și masterat, acreditarea este necesară doar în cazul în care programele vor fi finanțate din fonduri publice.

În cele din urmă, în Lituania, consiliul științific al țării decide dacă universitățile îndeplinesc cerințele necesare pentru a oferi programe de doctorat. În Ungaria, facultățile trebuie să aibă cel puțin patru profesori universitari în domeniul respectiv și să demonstreze calitatea științifică corespunzătoare pentru a înființa o școală doctorală.

Universitățile din Europa sunt mai autonome în ceea ce privește încetarea programelor existente. Doar în cinci sisteme (AT, BB, FI, GR, TR) o asemenea decizie necesită negocieri între instituție și autoritatea externă relevantă. Universitățile din cele 23 de sisteme pot liber lua decizii cu privire la încetarea programelor academice.

Pot exista careva specificații minore. La încetarea unui program de studii, universitățile din Republica Cehă, Finlanda și Letonia sunt obligate de a oferi studenților posibilitatea de a-și continua studiile în cadrul aceluiași program sau în cadrul unui similar, fie la aceeași instituție, fie în cadrul unei alte instituții. În Hesse și Renania de Nord-Westfalia, fiecare universitate are un număr concret de locuri de studii, pe care ea trebuie să le ofere. Pentru a îndeplini această obligație, locurile de studii trebuie să fie realocate pentru alte specialități, în cazul în care un program de studii încetează.

## Limba de instruire

Universitățile din Europa pot deseori să aleagă limba de instruire la diferite niveluri de studii. Instituțiile din 21 de sisteme pot face acest lucru atât la nivelul de licență, cât și la nivelul de masterat (AT, BB, CH, DK, EE, ES, FI, HE, HU, IE, IT, LU, NL, NO, NRW, PL, PT, SE, SK, TR, UK<sup>9</sup>). Cu toate acestea, în Turcia, consiliul de învățământ superior trebuie să aprobe orice curs pre-dat într-o altă limbă decât cea turcă.

În cele șapte țări rămase pot fi aplicate careva restricții pentru toate sau unele niveluri de studii. În Cipru, Franța și Grecia, universitățile pot oferi doar studii de licență în limba națională. În ceea ce privește programele de masterat, există un nivel mai mare de flexibilitate: Grecia și Franța pot oferi anumite programe de masterat în alte limbi, în timp ce în Cipru pot fi utilizate alte limbi atât timp, cât cursurile respective sunt, de asemenea, disponibile în limba greacă.

În Islanda și Lituania sunt impuse cerințe specifice față de limba de instruire pentru programele de studii la nivelul de licență. Programe oferite în limba engleză sunt legate de strategii instituționale de internaționalizare, cum ar fi cursurile Erasmus sau cursurile de studii combinate. În ambele țări, cursurile de masterat pot fi oferite în limbile diferite de cele naționale. În Estonia, orice curs predat într-o altă limbă decât limba estonă trebuie să fie, de asemenea, oferit și în limba națională, deși legea nu prevede aceasta în mod oficial.

În Letonia programe de studii pot fi predate în limbi străine într-o măsură limitată, atât la nivel de licență, cât și la nivel de masterat. Legea prevede că în universitățile publice limba de predare trebuie să fie letonă. Există câteva excepții, care la fel, de multe ori se referă la activități de internaționalizare. De exemplu, limbile oficiale ale UE pot fi folosite pentru programele destinate doar studenților străini. Pentru studenții locali, 20% din programe de studii pot fi predate în alte limbi ale UE. În plus, este interzis de a utiliza alte limbi decât letona pentru examenele finale sau disertații.

Situația din Republica Cehă este, probabil, cea mai restrictivă: universitățile pot alege limba de instruire la

<sup>9</sup> Această situație este aplicabilă pentru Anglia. În Țara Galilor există un acord la nivel de sector pentru a încuraja și extinde posibilitățile de studiere în limba galeză în cadrul universităților din Țara Galilor.

ambele niveluri de studii - cele de licență și de masterat, însă nu primesc fonduri publice pentru programele de studii în limbi străine.

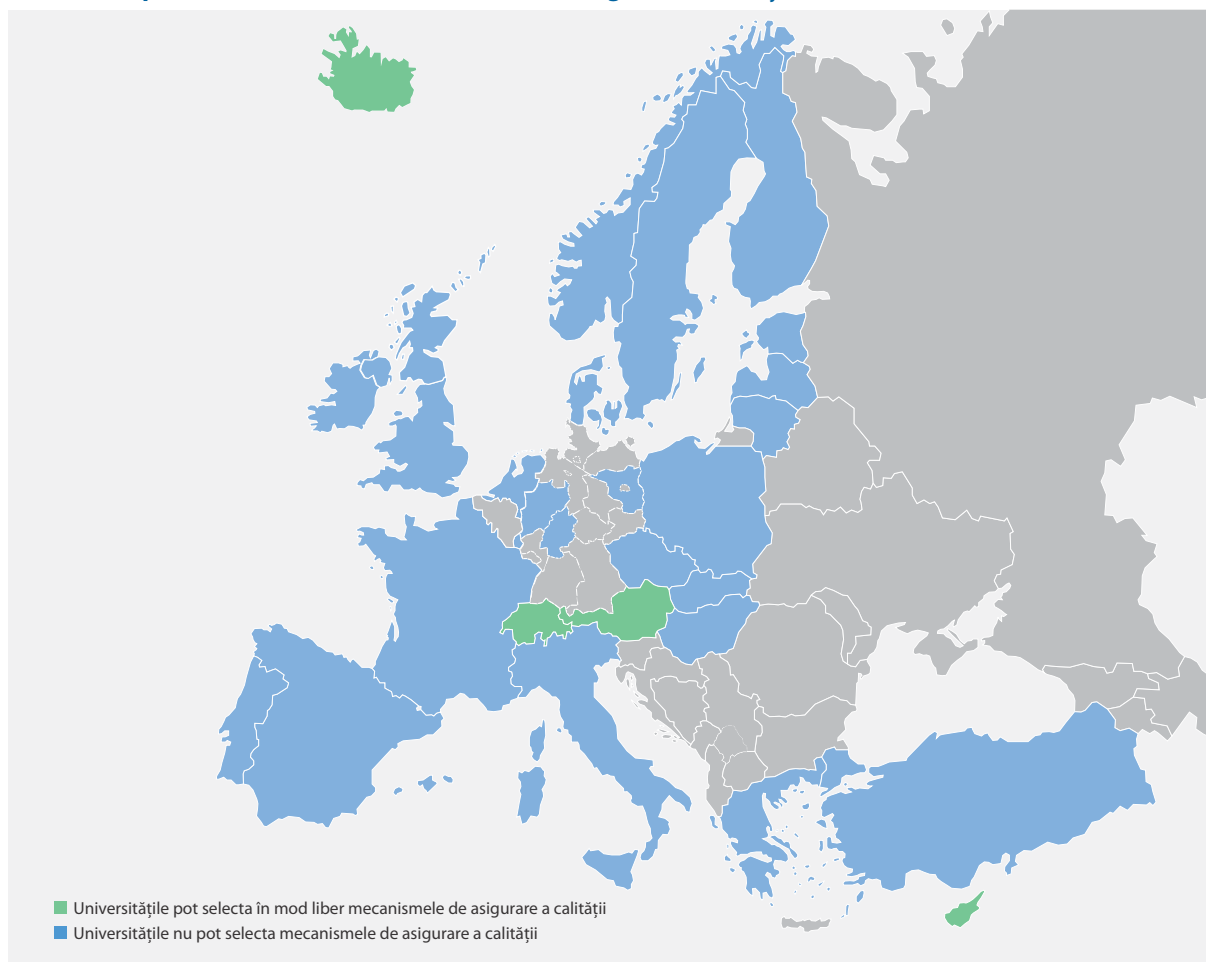
## Mecanismele de asigurare a calității și furnizorii

Studiul dat a analizat, de asemenea, capacitatea universităților de a alege mecanismele de asigurare a calității și furnizorii corespunzători. Doar în patru țări (AT, CH, CY, IS) universitățile au posibilitatea de a alege mecanismele de asigurare a calității în mod liber și în funcție

de nevoile lor. În Austria, universitățile au angajamente specifice privind mecanismele externe de asigurare a calității, însă acestea sunt convenite în cadrul contractelor de performanță.

În cele 24 de sisteme rămase, instituțiile nu au posibilitatea de a alege mecanismele specifice de asigurare a calității. Acreditarea are loc, de obicei, în baza unui program, câteodată periodic. În Estonia, Finlanda, Irlanda, Norvegia și Regatul Unit (Marea Britanie), asigurarea calității ia forma unui audit instituțional.

**Harta 3 – Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității**



În ceea ce privește capacitatea de a selecta o anumită agenție de asigurare a calității, sistemele de învățământ superior se împart în două categorii. În Austria, Brandenburg, Cipru, Estonia, Hesse, Islanda, Renania de Nord-Westfalia și Elveția, universitățile pot să apeleze la

o agenție de asigurare a calității la alegerea lor; ei pot selecta, de asemenea, o agenție din altă țară. Toate aceste sisteme cu capacitatea de a alege mecanismele de asigurare a calității pot selecta și agenția. În Brandenburg, Hesse și Renania de Nord-Westfalia, univer-

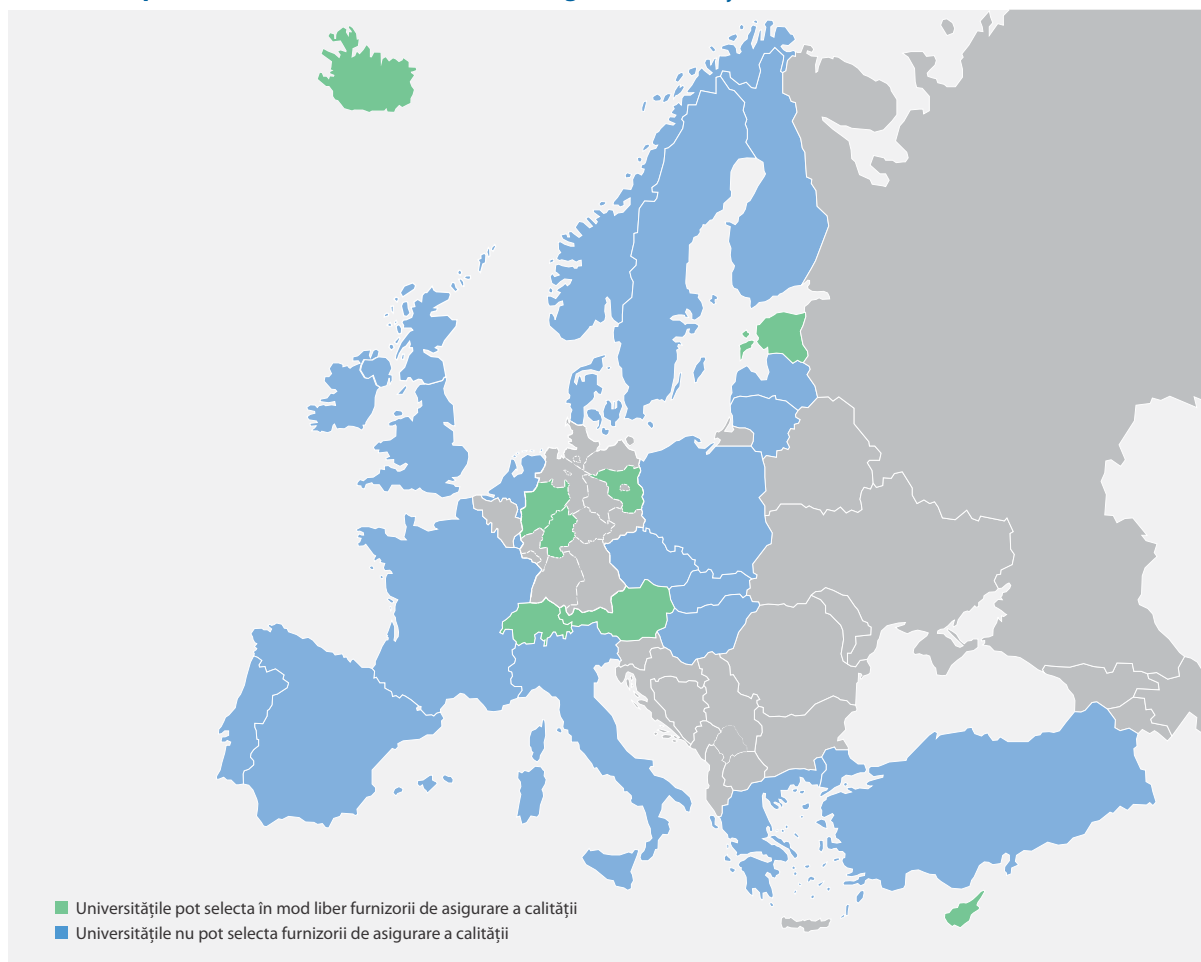
sitățile pot alege una din agențiile acreditate de către Consiliul Național de Acreditare; acestea pot fi găsite în prezent în Germania, Austria și Elveția. În mod similar, în Estonia, agenția națională de asigurare a calității trebuie să aprobe furnizorul ales de către instituție.

În Țările de Jos, decizia oficială privind acreditarea se face exclusiv de către Consiliul bi-național de Acreditare - olandez și belgian, iar universitățile pot alege orice agenție calificată de a efectua evaluarea necesară. Această evaluare este apoi aprobată de Consiliul bi-național de Acreditare. În 2011, legea de acreditare va fi modificată din acreditare exclusiv la nivel de program

spre audit al calității instituționale. În cazul în care mecanismele interne de asigurare a calității ale unei instituții de învățământ superior trec cu succes auditul, organizația de acreditare va efectua doar o formă ușoară de audit al programelor acestei instituții.

În cele 20 de sisteme rămase, universitățile nu pot alege o agenție specifică de asigurare a calității. Cu toate acestea, în unele din ele, instituțiile pot solicita evaluări complementare externe de calitate, pe lângă asigurarea obligatorie a calității, efectuate de către agenția națională.

#### Harta 4 – Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității



#### Elaborarea conținutului cursurilor universitare

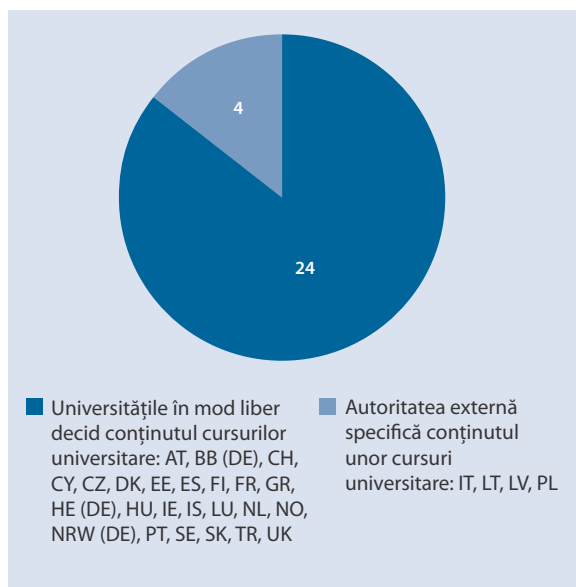
În marea majoritate a sistemelor, universitățile sunt libere să stabilească conținutul cursurilor universitare,

diferite de cele pentru profesiile reglementate. În Italia, universitățile pot elabora cursurile universitare dacă ele aderă la liniile directoare stabilite de către un decret cadru, care circumscrie structura generală a sistemului academic și definește activitățile educaționale, obiec-

tivele și rezultatele învățării pentru fiecare program. În Polonia, aproximativ 40% din conținutul cursurilor universitare este prestabilit. Totuși, decât să precizeze conținutul cursului, aceste linii directoare evidențiază mai degrabă domeniile de studiu care ar trebui să fie acoperite. Universitățile nu privesc acest lucru ca o restricție severă. Cerința de a alege dintr-o listă de 118 de domenii academice clar definite, este percepută ca o constrângere mai mare.

În Letonia, universitățile trebuie să urmeze liniile directoare generale privind standardele din învățământul superior, care determină anumite aspecte legate de studii, cum ar fi durata minimă a perioadei de practică în cadrul programelor profesionale. În plus, ele prescriu anumite module, de exemplu, pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale, pentru toate cursurile de studii. În cele din urmă, în Lituania, agenția de asigurare a calității determină o parte a conținutului ca parte a procesului de acreditare. Universitățile percep acest lucru ca un obstacol considerabil pentru

**Figura 16 – Capacitatea de a elabora conținutul cursurilor universitare**



## Evoluții recente

În ceea ce privește autonomia academică, în sistemele de asigurare a calității au avut loc cele mai semnificative schimbări. În Irlanda, pentru a revizui și valida procesele lor pe plan extern, universitățile au creat Consiliul Calității Universităților Irlandeze. Noul organ național este creat pentru a evalua calitatea și calificările tuturor instituțiilor de învățământ superior. Aceasta a cauzat o oarecare îngrijorare cu privire la faptul dacă abordarea de evaluare va rămâne aceeași sau nu după crearea noului organ. În Țările de Jos, modul de a asigura calitatea va fi schimbat în 2011, de la acreditarea programului la doar auditul calității instituționale. În Austria în 2012 va fi introdusă o nouă lege pentru asigurarea externă a calității în învățământul superior. În viitor, universitățile din Austria vor fi, în general, limitate la agențiile incluse în Registrul European pentru Asigurarea Calității, deși ministrul poate oferi excepții printr-un decret ministerial. În Estonia, legea care reglementează asigurarea calității, a fost modificată în 2010, oferind universităților posibilitatea de a selecta agențiile internaționale pentru a desfășura procesul de acreditare necesar. Până acum, nici o universitate nu a recurs la această posibilitate, deci, ea trebuie să mai fie testată în practică. Estonia, probabil, își va baza lista de agenții internaționale eligibile de asigurare a calității pe Registrul European pentru Asigurarea Calității.

## 3. TABLOUL DE BORD AL AUTONOMIEI 2010

Acest capitol prezintă Tabloul de Bord pentru cele patru domenii ale autonomiei instituționale. Examinând minuțios restricțiile și combinațiile de restricții care se aplică în fiecare sistem de învățământ superior, această secțiune își propune să descrie modul în care au fost stabilite scorurile și pozițiile ierarhice. Pentru a facilita o astfel de comparație, sistemele de învățământ superior sunt împărțite în patru grupuri: un grup de țări cu scorul "întal" între 100% și 81%, un grup cu scorul "mediu-întal" între 80% și 61%, un grup cu scorul "mediu-

scăzut" între 60% și 41% și un grup cu scorul "scăzut" între 40% și 0%. Sistemele din cadrul structurilor acestora sunt comparate în detaliu. În plus, sunt evidențiate caracteristicile particulare ale fiecărui grup.

Este important de reținut că acest capitol prezintă rezultatele ponderate. Rezultatele non-ponderate sunt prezentate în Anexa 5. Metodologia utilizată pentru a oferi scorul și ponderea "performanței în autonomie" a sistemelor este descrisă în detaliu în Capitolul 1.

### 3.1 Autonomia organizațională

**Tabelul 12 – Scorul pentru autonomia organizațională**

Poziția ierarhică	Sistemul	Scorul
1	Regatul Unit	100%
2	Danemarca	94%
3	Finlanda	93%
4	Estonia	87%
5	Renania de Nord-Westfalia	84%
6	Irlanda	81%
7	Portugalia	80%
8	Austria	78%
	Hesse	78%
	Norvegia	78%
11	Lituania	75%
12	Țările de Jos	69%
13	Polonia	67%
14	Letonia	61%
15	Brandenburg	60%
16	Franța	59%
	Ungaria	59%
18	Italia	56%
19	Spania	55%
	Suedia	55%
	Elveția	55%
22	Republica Cehă	54%
23	Cipru	50%
24	Islanda	49%
25	Slovacia	45%
26	Grecia	43%
27	Turcia	33%
28	Luxemburg	31%

Regatul Unit deține poziția de lider în domeniul de autonomie organizațională: sistemul de învățământ superior din această țară are scorul de 100% la toți indicatorii, ceea ce înseamnă că instituțiile de învățământ superior pot lua decizii fără intervenția statului la toate aspectele cuprinse de acest domeniu de autonomie.

Alte cinci sisteme - Danemarca, Estonia, Finlanda, Irlanda și Renania de Nord-Westfalia - obțin scoruri mari de 80% și sunt astfel incluse în grupul de top al sistemelor **cu cel mai înalt nivel** de autonomie. În aceste sisteme, universitățile pot liber lua decizii cu privire la structura facultăților și departamentelor și să creeze o varietate de entități juridice non-profit și de obținere a profitului. În plus, toate sistemele din grupul de top includ membri externi în organele lor de guvernare. În grupul de top al sistemelor (DK, EE, FI), universitățile pot numi în mod liber membrii externi ai acestor organe. Irlanda și Renania de Nord-Westfalia, care fac parte din categoria de jos a grupului, implică o autoritate locală sau de stat în procesul de selecție.

În niciunul dintre sistemele cu cel mai mare nivel de autonome nu există *procedura de numire a directorului executiv*, prevăzută în lege. Procesul de concediere al lui/ei este reglementat extern doar în Renania de Nord-Westfalia. În trei sisteme (DK, EE, FI), legea conține linii directoare cu privire la *criteriile de selectare a directorului executiv*. În majoritatea sistemelor (EE, FI, IE,



NRW), durata mandatului ei/al lui este prevăzută în legea respectivă a învățământului superior.

Cel de-al doilea grup (**“mediu-înalt”**), care include sistemele cu scorul între 61% și 80%, cuprinde Austria, Hesse, Letonia, Lituania, Olanda, Norvegia, Polonia și Portugalia. În ceea ce privește *luarea deciziilor asupra structurilor academice și crearea entităților juridice non-profit și pentru obținerea de profit*, aceste sisteme rămân foarte flexibile. Numai Portugalia nu poate constitui companii pentru obținerea profitului.

Majoritatea sistemelor care fac parte din grupul *“mediu-înalt”*, includ *membri externi în organele de guvernare universitară*. Doar în Polonia și Letonia, care, de fapt, au cel mai mic scor în acest grup, se interzice acest lucru. Totuși, sistemele din al doilea grup (cu scorul *“mediu-înalt”*), se bucură demult mai puțină libertate la numirea membrilor externi, diferiți de cei din grupul de top cu cel mai (*“înalt”*) scor. În timp ce universitățile din Portugalia pot alege în mod liber reprezentanții din afara universității, se aplică restricții în cele cinci sisteme rămase: în Austria, Hesse și Lituania, membri externi ai organelor de guvernare sunt parțial numiți de către o autoritate externă, parțial de către universitate. În Norvegia, o autoritate externă le numește la propunerea universității; în Țările de Jos, o autoritate externă le numește în mod independent.

Libertatea universităților de a lua decizii cu privire la procedurile de selectare și criteriile pentru numirea în funcție a directorului executiv este doar ceva mai redusă în grupul cu scorul *“mediu-înalt”*. În majoritatea sistemelor – cu excepția Letoniei și Țările de Jos - *procesul de numire a directorului executiv* este determinat și realizat de universități în sine. În jumătate dintre sisteme, *criteriile specifice de selectare*, cum ar fi cerința față de candidat să dețină o diplomă de studii de doctorat (LT) sau un post academic (LV, PT), sunt stipulate de lege. Situația din Polonia este cea mai restrictivă în acest sens: candidații pentru postul de rector trebuie să dețină atât o diplomă de studii de doctorat, cât și un post academic. Prin contrast, procedura de *eliberare din funcție a directorului executiv* este stipulată de lege în majoritatea sistemelor. În unele țări (AT, ES,

NO), legile din învățământul superior doar stabilesc motivele de concediere și procedurile prin care poate fi efectuat acest lucru. În alte țări, (LV, LT, PT) o autoritate externă este, sau poate fi (PL) direct implicată în procesul de concediere. De asemenea, *durata mandatului de director executiv* este stabilită de lege în aproape toate sistemele. Țările de Jos constituie o excepție de la această regulă, deoarece nici procedura de eliberare din funcție a directorului executiv, nici durata mandatului ei/al lui nu este reglementată extern.

În concluzie, sistemele din grupul cu scorul **“mediu-înalt”** sunt în mare măsură libere de a lua decizii asupra structurilor academice și de a constitui entități juridice. Aproape toate includ membri externi în organele lor de guvernare, deși ele au mult mai puțină libertate în numirea lor în funcție: de obicei, în acest proces sunt implicate autoritățile externe. În ceea ce privește conducerea executivă, situația este mai puțin clară: în majoritatea sistemelor din grupul cu scorul *“mediu-înalt”*, universitățile sunt libere să ia decizii cu privire la procesul de selectare și criteriile corespunzătoare de selectare a rectorilor. În schimb, procedura de concediere și durata mandatului sunt stabilite prin lege în aproape toate sistemele care fac parte din cel de-al doilea grup.

**Al treilea grup cu scorul (*“mediu-scăzut”*)** include sistemele cu scorul între 41% și 60%, și este format din următoarele țări: Brandenburg, Cipru, Republica Cehă, Franța, Grecia, Ungaria, Islanda, Italia, Slovacia, Spania, Suedia și Elveția.

Doar în două din aceste doisprezece sisteme (CY, FR) procedura de numire în funcție a directorului executiv este efectuată exclusiv la nivel instituțional. În nouă sisteme – în afară de Cipru, Italia și Elveția - este implicat un organ extern în demiterea rectorului. În opt dintre aceste țări, ministerul sau autoritatea de învățământ superior confirmă concedierea, urmând o procedură stabilită de către instituție (GR, HU, SE, SK) sau cea prevăzută de lege (BB, CZ, ES, IS). În Franța, numai o autoritate externă are dreptul să demită din funcție pe liderul executiv. Durata mandatului este stabilită prin



lege în toate sistemele, cu excepția Italiei și Spaniei. În ceea ce privește criteriile de selectarea directorului executiv, situația este un pic mai variată. Universitățile în cinci din doisprezece sisteme (BB, CH, CZ, SE, SK) au libertatea de a lua decizii cu privire la calificările și experiența necesară. În restul țărilor, candidații trebuie să dețină o diplomă de studii de doctorat sau un post academic, să fie din cadrul universității sau să aibă orice combinație a acestora.

Universitățile din grupul cu scorul "mediu-scăzut" sunt foarte mult limitate în capacitatea lor de a selecta *membrii externi ai organelor de guvernare*. În timp ce toate sistemele, în afară de Brandenburg și Grecia, au reprezentanți non-universitari, nici unul nu este capabil de a le selecta fără implicarea statului. În general, restricțiile impuse sistemelor din grupul cu scorul "mediu-scăzut" sunt mai severe decât cele întâlnite în grupul cu scorul "mediu-înalt". În Ungaria, Italia, Spania și Elveția, membrii externi ai organelor de guvernare sunt numiți exclusiv de către o autoritate externă. În Cipru, Franța și Islanda, ei sunt numiți parțial de către universitate, parțial de către un organ extern. În cele din urmă, în Republica Cehă, Slovacia și Suedia, ministerul selectează membrii externi la propunerea din partea instituției.

Capacitatea universităților *de a lua decizii cu privire la structurile lor academice* este, de asemenea, limitată în majoritatea sistemelor din cel de-al treilea grup - doar în Brandenburg, Ungaria, Spania și Elveția ele pot în mod liber să-și structureze școlile, facultățile și catedrele. Restricțiile pertinente variază de la existența unor linii directoare în lege (CZ, FR, IT, IS, SE), până la necesitatea aprobării de către minister (GR) sau includerea listelor de unități academice în lege (CY, SK). Sistemele din grupul cu scorul "mediu-scăzut", în general, permit universităților să constituie entități juridice, cu toate că și aici sunt constrângeri semnificative: în Cipru, Grecia, Slovacia și Elveția, universitățile au dreptul doar de a *constitui entități juridice non-profit*, în timp ce Suedia își rezervă dreptul de a înființa companii pentru instituții specifice. În Islanda, entitatea juridică trebuie să fie aprobată de către ministerul național.

Deși circumstanțele naționale sau regionale specifice din grupul cu scorul "**mediu-scăzut**" sunt extrem de eterogene, se poate spune că majoritatea sistemelor se confruntă cu constrângeri de reglementare în cele mai multe domenii de autonomie organizațională. La luarea deciziilor cu privire la numirea în funcție, durata mandatului și demiterea directorului executiv, universitățile din sistemele din grupul cu scorul "mediu-scăzut" au puțină libertate de acțiune. La fel, numirea reprezentanților externi în organele de guvernare universitară este strict reglementată în toate sistemele din acest grup. Prin contrast, un număr limitat de sisteme acordă universităților ceva mai multă flexibilitate în luarea deciziilor asupra structurilor academice și stabilirea unor criterii de selectare pentru conducerea executivă. Aspectul cel mai puțin strict reglementat al autonomiei organizaționale în grupul cu scorul "mediu-scăzut" este constituirea entităților juridice.

**Al patrulea grup cu scorul ("scăzut")** cuprinde sistemele de învățământ superior cu scorul de până la 40%, de exemplu, din Luxemburg și Turcia<sup>10</sup>. În ambele cazuri, *procedurile de selectare și eliberare din funcție a directorului executiv* sunt menționate în Legea învățământului superior. În procesul de concediere este direct implicată o autoritate externă: ea fie eliberează rectorul din funcție (TR), fie confirmă suspendarea mandatului (LU). *Criteriile de selectare*, cum ar fi necesitatea de a deține diploma de studii de doctorat și de a ocupa un post academic (LU, TR), sau limita superioară de vârstă (TR), sunt, de asemenea, prescrise extern. *Durata mandatului directorului executiv* este stabilită prin lege.

În ceea ce privește organele de guvernare universitară, universitățile atât din Luxemburg, cât și din Turcia se confruntă cu restricții semnificative, chiar dacă motivele sunt diferite. Instituțiile publice din Turcia nu pot invita *membri externi în organele de guvernare ale lor*. Universitatea din Luxemburg include reprezentanți din afara universității în consiliul de administrație, însă numirea lor este controlată de minister.

*Structura unităților academice*, cum ar fi facultăți și departamente, este, de asemenea, strict reglementată:

<sup>10</sup> Deoarece sistemele de învățământ superior din aceste țări diferă în mod considerabil, iar în Luxemburg fiind doar o singură universitate, orice comparație între ele ar trebui să fie efectuată cu mare atenție

ele sunt fie aprobate de o autoritate externă, ca în Turcia, fie stipulate în lege, ca în Luxemburg. În cele din urmă, universitățile din ambele sisteme din grupul cu scorul "scăzut" păstrează o anumită flexibilitate în *constituirea entităților juridice*: Turcia poate stabili doar companii non-profit, în timp ce Universitatea din Luxemburg poate crea atât companii non-profit, cât și cele, al căror scop este de a obține profit.

Al patrulea grup conține acele sisteme de învățământ superior, ale căror nivel de autonomie este perceput a fi scăzut. Universitățile din aceste sisteme nu au libertatea de acțiune în aproape toate domeniile de autonomie organizațională, păstrând doar un anumit grad de independență la constituirea entităților juridice.

## 3.2 Autonomia financiară

**Tabloul 13 – Scorul pentru autonomia financiară**

Poziția ierarhică	Sistemul	Scorul
1	Luxemburg	91%
2	Estonia	90%
3	Regatul Unit	89%
4	Letonia	80%
5	Țările de Jos	77%
6	Ungaria	71%
7	Italia	70%
	Portugalia	70%
	Slovenia	70%
10	Danemarca	69%
11	Irlanda	66%
12	Elveția	65%
13	Austria	59%
14	Renania de Nord-Westfalia	58%
15	Finlanda	56%
	Suedia	56%
17	Spania	55%
18	Polonia	54%
19	Lituania	51%
20	Norvegia	48%
21	Republica Cehă	46%
22	Franța	45%
	Turcia	45%
24	Brandenburg	44%
25	Islanda	43%
26	Grecia	36%
27	Hesse	35%
28	Cipru	23%

În domeniul autonomiei financiare, grupul de top, care este considerat de a fi **extrem de autonom** (cu scorul mai mare de 80%), cuprinde Estonia, Luxemburg și Regatul Unit. Aceste sisteme acumulează un scor mare la majoritatea indicatorilor care constituie autonomia financiară. Restricțiile existente în aceste sisteme de top sunt *ciclul de finanțare* pentru un an (spre deosebire de ciclurile de finanțare multianuală) pentru Estonia și Regatul Unit, precum și incapacitatea de a *împrumuta bani* fără aprobarea din partea unei autorități externe (LU). Regatul Unit necesită acordul din partea Consiliului de Finanțare a Învățământului Superior, ca universitățile să poată împrumuta mai mult de o anumită sumă (destul de mare). Universitățile din Regatul Unit trebuie, de asemenea, să stabilească *taxe de studii* pentru studenții naționali/din UE, mai mici decât plafonul impus din exterior. În cele din urmă, în Luxemburg este nevoie de aprobarea ministerului pentru a *păstra surplusul și a vinde clădirile aflate în posesia universității*; această situație este, de asemenea, specifică pentru Estonia.

Cel de-al doilea grup cu scorul ("mediu-înalt"), care include sistemele cu rezultatul între 61% și 80%, se referă la Danemarca, Ungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Olanda, Portugalia, Slovenia și Elveția. În ceea ce privește *modalitățile de finanțare publică*, sistemele prezentate în al doilea grup au caracteristici similare: toate au perioada de finanțare de un an. Toate primesc subsidiile globale, deși libertatea universităților de a aloca bani este restricționată în careva sisteme: de exemplu, în Ungaria, Letonia, Portugalia și Slovenia, subvențiile globale sunt împărțite în categorii largi, între care, de obicei, nu pot fi transferate fondurile. În Irlanda, por-

țiuni mici de subvenții globale sunt alocate pentru activități specifice.

Toate sistemele din al doilea grup, cu excepția Irlandei, permit universităților să *păstreze surplusul* generat de ele. În Letonia și Portugalia, pentru aceasta, universitățile trebuie să obțină aprobarea de la o autoritate externă. O mai mare ambiguitate este în ceea ce privește *capacitatea universităților de a împrumuta bani*: în unele sisteme (DK, NL) ele pot împrumuta fonduri fără careva restricții, în altele (IE, IT, SK) ele pot împrumuta doar până la un procent maxim, în timp ce în celelalte țări (CH, HU, PT) universitățile încă nu pot împrumuta deloc. În cele din urmă, universitățile în opt din nouă sisteme din grupul cu scorul "mediu-înalt" - cel puțin teoretic - pot *deține dreptul de proprietate asupra clădirilor* pe care le ocupă, deși în Elveția ele le pot vinde doar cu aprobarea de la o autoritate externă. Pot fi aplicate și alte restricții, cum ar fi necesitatea de a înregistra achizițiile și vânzările într-un registru național (PT). În Ungaria, universitățile se bucură de posibilități mari în ceea ce privește bunurile imobiliare, utilizarea și darea lor în arendă. Cu toate acestea, ele nu le dețin în mod oficial, și, prin urmare, nu le pot vinde.

În șase sisteme incluse în acest grup – Irlanda, Ungaria, Letonia, Țările de Jos, Portugalia și Slovacia - universitățile au libertatea semnificativă de acțiune în ceea ce privește *stabilirea nivelului contribuțiilor studențești*. Această flexibilitate variază de la capacitatea de a lua decizii cu privire la mărimea taxelor de studii pentru toate grupurile de studenți<sup>11</sup> (LV), până la capacitatea de a stabili contribuțiile studențești pentru studenții non-UE (SK). Slovacia nu poate percepe taxe de studii de la studenții naționali/din UE (cu excepția cazurilor, când ei își fac studiile la învățământul fără frecvență). În Italia, universităților li se permite să stabilească nivelul taxei de studii doar în limita plafonului impus din exterior. În mod similar, universitățile din Danemarca și Elveția sunt mai limitate în ceea ce privește taxele de studii. Universitățile elvețiene cooperează cu autoritățile la stabilirea nivelului de contribuții studențești. Universitățile din Danemarca au cea mai puțină autonomie în acest sens: contribuțiile sunt plătite doar de studenții non-UE, care își fac studiile de licență și masterat și sunt stabilite împreună de către universități și o autoritate externă.

Ca rezumat, sistemele cu **autonomia financiară "mediu-înaltă"**, în general, oferă modalități de finanțare publică relativ flexibile și permit universităților să păstreze surplusul obținut. În majoritatea sistemelor este posibil de a împrumuta bani și de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor-situația cu privire la acești indicatori este mai puțin clară. Al doilea grup se împarte mai mult sau mai puțin clar într-un grup mai mare de top, care are o flexibilitate considerabilă în perceperea și stabilirea contribuțiilor studențești (pentru toate sau unele grupuri de studenți), și în câteva sisteme de un nivel mai mic, în care capacitatea de a percepe și de a stabili taxele de studii este mai redusă.

**Al treilea grup cu scorul ("mediu-scăzut")**, care include sistemele cu scorul între 41% și 60%, constă din Austria, Brandenburg, Republica Cehă, Finlanda, Franța, Islanda, Lituania, Norvegia, Renania de Nord-Westfalia, Polonia, Spania, Suedia și Turcia. Acest grup are un grad relativ înalt de coerență în ceea ce privește *modalitățile de finanțare publică*: ciclul de finanțare durează un an, excepții fiind Austria, Brandenburg și Norvegia, unde ciclul de finanțare este mai lung. Universitățile în 12 din 13 sisteme primesc finanțarea publică sub formă de subvenții globale. Cu toate acestea, libertatea lor de a aloca aceste fonduri este în majoritatea cazurilor, restricționată, fie prin utilizarea unor categorii largi (FR, IS, LT, SE), fie prin alocarea anumitei părți de finanțare publică (CZ), sau alocarea unor fonduri direct facultăților (PL). În Finlanda, Norvegia, Spania și două state germane (BB, NRW), universitățile au libertatea de a aloca subvențiile globale ale lor după cum ele cred de cuviință. Turcia, unde universitățile primesc bugetul bazat pe titluri de cheltuieli, constituie o excepție în cadrul grupului cu scorul "mediu scăzut".

Capacitatea universităților de a păstra surplusul, de a împrumuta bani și de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor este foarte limitată în mai multe sisteme. Primul indicator – capacitatea de a păstra surplusul - este cel mai puțin clar: aici opțiunile variază de la incapacitatea totală de a păstra surplusul (LT), până la capacitatea de a reține fondurile excedentare până la un procent maxim (CZ, NO, SE) doar pentru un scop predeterminat (BB, PL), sau cu aprobarea de către o

<sup>11</sup> Aceste grupuri includ studenți naționali/din UE la nivelul de licență, masterat și doctorat și studenți din afara UE la nivelul de licență, masterat și doctorat

autoritate externă (CZ, TR). În Austria, Finlanda, Franța, Islanda, Renania de Nord-Westfalia și Spania, universitățile pot liber păstra și cheltui surplusul lor. Toate sistemele, în afară de cele din Norvegia și Turcia, permit universităților să împrumute bani. În timp ce în unele sisteme (AT, CZ, FI) instituțiile pot face acest lucru fără restricții, în altele (ES, FR, LT) este necesară aprobarea de către o autoritate externă, în timp ce în celelalte, universitățile încă pot împrumuta bani până la un procent maxim (BB, NRW), sau de la bănci desemnate (BB, SE). În timp ce aproape toate sistemele din ce de-al doilea grup permit universităților, cel puțin ipotetic, să dețină dreptul de proprietate asupra clădirilor pe care ele le ocupă, situația este diferită în cel de-al treilea grup cu scorul ("mediu-scăzut"): numai în trei sisteme – Austria, Republica Cehă și Spania - universitățile pot deține dreptul de proprietate și vinde în mod liber bunurile imobiliare. În patru țări (BB, LT, NRW, SE) universitățile nu pot deloc deține dreptul de proprietate asupra clădirilor. În celelalte șase țări se aplică diferite restricții, cum ar fi necesitatea de aprobare de către o autoritate externă (FR, IS).

În ceea ce privește *taxele de studii*, a treia cohortă se împarte în două grupe: în grupul de top (LT, NRW, PL, SE) universitățile păstrează influența limitată asupra stabilirii contribuțiilor studenților. În Suedia, de exemplu, universitățile pot lua decizii cu privire la taxele de studii pentru studenții non-UE la nivelul de licență și masterat, în timp ce programele de studii pentru studenții naționali/din UE la nivelul de licență și masterat, precum și toate programele de doctorat, sunt gratuite. În Lituania, universitățile trebuie să stabilească nivelul contribuțiilor studențești pentru studenții naționali/din UE la nivelul de licență și masterat sub un plafon impus din exterior, în timp ce instituțiile pot liber stabili taxele de studii la nivel de doctorat și pentru studiile pentru studenți din afara UE la nivelul de licență și masterat. Deși există astfel de variații, sistemele care ocupă locurile de frunte, în general, permit o mai mare flexibilitate la stabilirea taxelor pentru studenții non-UE, decât pentru studenții naționali/din UE. Situația diferă foarte mult în sistemele de top de un nivel mai jos – în Brandenburg, Republica Cehă, Franța, Islanda și Norvegia. Aici taxele de studii sunt fie stabilite de o autoritate externă, fie nu sunt percepute deloc. Austria, Finlanda, Spania și Turcia sunt un caz interesant: în ciuda politicii stricte de a nu percepe taxa de studii, Finlanda aparține grupului de sus, precum Austria și

Spania, unde taxele de studii sunt stabilite de către o autoritate externă pentru toate grupurile de studenți. Turcia, pe de altă parte, care permite universităților sale să stabilească taxele de studii pentru studenții non-UE, se plasează în partea de jos.

Ca rezumat, chiar și sistemele caracterizate prin nivelul **"mediu-scăzut" al autonomiei financiare**, tind să ofere modalități de finanțare publică destul de flexibile. Cu toate acestea, capacitatea universităților de a împrumuta bani și de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor și, într-o măsură ceva mai redusă, de a păstra fondurile excedentare, este constrânsă în mod semnificativ în majoritatea cazurilor. În timp ce universitățile care fac parte din categoria de top din cea de-a treia cohortă, își păstrează puțină flexibilitate la perceperea și stabilirea taxelor de studii, în sistemele de un nivel mai jos, ele nu pot percepe sau stabili nivelul taxelor de studii.

**Al patrulea grup cu scorul ("scăzut")** cuprinde sistemele de învățământ superior cu scoruri de până la 40%, de exemplu, Cipru, Grecia și Hesse.

În acest grup se pot observa constrângeri severe. În majoritatea sistemelor, vânzarea clădirilor ocupate de universități este posibilă numai cu acordul unei autorități externe (CY, GR). În Hesse universitățile *nu pot deloc deține dreptul de proprietate asupra clădirilor sale*. *Împrumutarea de bani* este interzisă în totalitate în două sisteme de învățământ superior (GR, ES), pe când în Cipru, pentru a face acest lucru, este nevoie de aprobare din partea unei autorități externe. În Cipru și Grecia universitățile *nu pot păstra surplusul*.

În timp ce subvențiile globale sunt o normă pentru primul grup cu scorul ("înalț"), pentru al doilea grup cu scorul ("mediu-înalț") și pentru al treilea grup cu scorul ("mediu-scăzut"), *finanțarea publică* ia forma unui buget bazat pe titluri în două din cele trei sisteme incluse într-al patrulea grup cu scorul ("scăzut") - (CY, GR). Prin contrast, instituțiile din Hesse primesc subvenții globale și le pot utiliza fără careva restricții.

*Contribuțiile studenților* sunt stabilite fie de o autoritate externă (CY), fie nu sunt deloc percepute (HE). Doar în Grecia universitățile pot stabili niveluri de taxe de studii pentru programele de masterat.

Ultimul grup conține sistemele de învățământ superior ale căror nivel de autonomie financiară este perceput ca fiind unul scăzut. Acest grup este caracterizat de lipsa aproape totală de autonomie în domeniul contribuțiilor studenților și, în două din trei sisteme, modalități de finan-

țare publică extrem de inflexibile. Constrângerile stricte sunt, în general, impuse capacității universităților de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor ocupate de universități și de a vinde, de a împrumuta bani și de a păstra fondurile excedentare.

## 3.3 Autonomia resurselor umane

**Tabelul 14 – Scorul pentru autonomia resurselor umane**

Poziția ierarhică	Sistemul	Scorul
1	Estonia	100%
2	Regatul Unit	96%
3	Republica Cehă	95%
	Suedia	95%
	Elveția	95%
6	Finlanda	92%
	Letonia	92%
8	Luxemburg	87%
9	Danemarca	86%
10	Lituania	83%
11	Irlanda	82%
12	Polonia	80%
13	Austria	73%
	Țările de Jos	73%
15	Islanda	68%
16	Norvegia	67%
17	Ungaria	66%
18	Portugalia	62%
19	Hesse	61%
	Renania de Nord-Westfalia	61%
21	Turcia	60%
22	Brandenburg	55%
23	Slovacia	54%
24	Italia	49%
25	Cipru	48%
	Spania	48%
27	Franța	43%
28	Grecia	14%

În domeniul autonomiei resurselor umane, cel mai mare număr de sisteme de învățământ superior se încadrează în grupul de top. Unsprezece sisteme - Danemarca, Republica Cehă, Estonia, Finlanda, Irlanda, Letonia, Lituania, Luxemburg, Suedia, Elveția și Regatul Unit – au un scor de peste 80%. Estonia are un scor de 100%, ceea ce indică faptul că instituțiile pot lua decizii în mod liber cu privire la toate aspectele legate de resursele umane, inclusiv recrutarea, concedierea și procedurile de promovare și salarizare.

Celelalte sisteme din grupul de top se împart în grupul superior (CH, CZ, FI, LV, SE, UK) și cel inferior (DK, IE, LT, LU). Sistemele precedente, care sunt clar situate în grupul "superior" – adică, cele cu scorul mai mare de 90% - în mare parte se confruntă cu restricții doar în cazul unui singur indicator. În Republica Cehă, Suedia și Letonia, de exemplu, legea conține linii directoare în ceea ce privește *procedurile de recrutare* și calificările. În Finlanda și alariile pentru personalul didactic superior (UK) sau pentru ambele profiluri de personal (FI) sunt negociate cu alte părți, cum ar fi sindicatele. O altă restricție la acest nivel superior se referă la *procedurile de promovare* pentru cadrele didactice superioare: în Letonia, aceste promovări sunt posibile numai în cazul în care un post este disponibil la un nivel mai înalt. Sistemul elvețian aplică reglementări speciale, cum ar fi perioada de preaviz mai lungă, la *concedierea* unui număr limitat de cadre didactice speciale de nivel înalt, de obicei, profesori permanenți.

Cel de-al doilea subgrup (mai mic) din grupul de top conține sistemele care impun un număr ceva mai mare de restricții asupra instituțiilor de învățământ superior.



În Danemarca, de exemplu, există limitări în ceea ce privește *procedurile de recrutare și salariile personalului*: în timp ce numărul total de anumite posturi administrative este limitat de lege, universitățile pot angaja în mod liber cadrele didactice. Autoritățile daneze au stabilit, de asemenea, benzile salariale pentru personalul administrativ superior. Prin contrast, legile daneze nu specifică *practici de concediere*; ele conțin, totuși, linii directoare generale cu privire la *procedurile de promovare*. Irlanda este un caz special: deși lipsesc orice constrângeri formale sau juridice, toate recrutările și promovările au fost înghețate în rezultatul moratorului guvernului din 2009 "Cadrul de control al ocupării forței de muncă".

În concluzie, sistemele incluse în grupul de top se bucură de un **nivel sporit** de autonomie în ceea ce privește resursele umane. Un sistem de învățământ superior impune restricții asupra capacității universităților de a angaja, remunera, respinge și promovare sursele umane. Dacă se aplică restricțiile, acestea sunt relativ minore și nu constrâng în mod semnificativ instituțiile în libertatea lor de acțiune. În sistemele din grupul de top, recrutarea, remunerarea și promovarea tind să fie mai strict reglementată decât concedierea. Restricțiile sunt aplicate în domeniul de recrutare (5), salarizare (6) și promovare (5 sisteme). Concedierile sunt reglementate extern în doar un singur sistem. În cele din urmă, deși în unele sisteme din grupul de top nu există reglementări sectoriale specifice, ele nu sunt legate de statutul de funcționar public al angajaților universitari.

**Grupul cu scorul "mediu-înalt"** cuprinde sistemele de notare cu scorul între 61% și 80%. El include Austria, Hesse, Ungaria, Islanda, Olanda, Renania de Nord-Westfalia, Norvegia, Polonia și Portugalia, și poate fi împărțit în două subgrupuri. Instituțiile din Austria, Islanda, Polonia și Țările de Jos păstrează un nivel considerabil de autonomie în domeniul de *recrutare și promovare* a personalului. Numai legile din Austria și Polonia conțin linii directoare cu privire la procedura și criteriile de selectare a cadrelor didactice superioare. Restricțiile din acest subgrup superior din sistemele cu scorul "mediu-înalt" se referă, în mare parte, la *salariile*

*și concedierea resurselor umane*. În Austria, de exemplu, nivelul salariului pentru anumite resurse umane este stabilit ținând cont de statutul lor de funcționar public, în timp ce în Islanda și Olanda, benzile salariale sunt negociate cu alte părți. În Polonia benzile salariale sunt stabilite de către o autoritate externă pentru cadrele didactice superioare și personalul administrativ. Cu excepția Poloniei, concedierea personalului este strict reglementată din cauza statutului de funcționar public, deținut de careva sau toate grupurile de personal din toate sistemele, cu toate că în Austria această protecție se acordă numai personalului angajat înainte de 2004. De asemenea, trebuie de notat că și în Polonia majoritatea cadrelor didactice cu norma întreagă se bucură de protecție specială de la concediere, deși ele nu au titlul de funcționari publici. În Austria și Țările de Jos, reglementările sectoriale specifice suplimentare privind concedierea, au fost negociate ca parte a contractelor colective de muncă.

Subgrupul inferior al celui de-al doilea grup (ES, HU, NO, NRW, PT) este mai puțin flexibil în ceea ce privește *recrutarea resurselor umane*: în Ungaria, de exemplu, anumite posturi academice selectate sunt confirmate de către minister. Ca și în Austria, legile din Hesse, Renania de Nord-Westfalia și Portugalia specifică procedura, care trebuie urmată la angajarea cadrelor academice superioare. Instituțiile din Ungaria au libertatea de a lua decizii cu privire la procedurile de promovare. Pentru cele patru sisteme rămase se aplică anumite restricții, cum ar fi necesitatea de a deține un post timp de un număr minim de ani (HE, NRW), sau necesitatea de a avea un post vacant la un nivel mai înalt (PT). Instituțiile din subgrupul inferior sunt mai limitate în libertatea lor de acțiune cu privire la salarizarea și concedierea cadrelor didactice. În acest caz restricțiile pot fi găsite în aproape toate sistemele și pentru toate profilurile de personal. Concedierile sunt strict reglementate datorită statutului de funcționar public fie la toate cadrele didactice (ES, HU, NO, NRW), fie la o parte din ele (PT). Benzile salariale sunt fie negociate cu alte părți (HE, NO, NRW), fie stabilite de o autoritate externă (HU); în Hesse și Renania de Nord-Westfalia există o limită generală pentru toate plățile pentru cadrele didactice superioare. În Portugalia, nivelul salariilor unor angajați este prescris de către o autoritate externă datorită statutului lor de funcționari publici.

În concluzie, deși universitățile din **sistemul cu scorul "mediu-înalt"** se confruntă cu mai multe restricții decât cele din primul grup, ele păstrează autonomia asupra anumitor aspecte legate de resurse umane. În general, procedurile de recrutare și promovare sunt mai strict reglementate decât cele de salarizare și concediere. Spre deosebire de primul grup, careva resurse umane sau întregul personal universitar, în general, are statut de funcționar.

**Al treilea grup cu scorul ("mediu-scăzut")**, care include sistemele cu scorul între 41% și 60%, cuprinde Brandenburg, Cipru, Franța, Italia, Slovacia, Spania și Turcia. Independența instituțională în aceste sisteme este puternic redusă. Restricțiile impuse la angajare, remunerație, concediere și promovare de personal cuprind un spectru larg. Statutului de funcționar public de care se bucură unii sau toți angajații în toate sistemele din grupul cu scorul "mediu-scăzut", constrânge instituțiile, în special în capacitatea lor de a lua decizii cu privire la *salarii și concediere*. În Cipru, Slovacia și Spania, situația este mai restrictivă, deoarece statutul de funcționar public determină nivelul salariilor pentru toate cadrele didactice superioare și personalul administrativ. În Italia salariile se stabilesc în baza statutului de funcționar public pentru toate cadrele didactice, însă nu și pentru personalul administrativ. Restricțiile suplimentare pot include limite generale cu privire la toate salariile resurselor umane (BB) și benzile salariale, care sunt fie prestabilite de către o autoritate externă (FR, TR) sau negociate cu o altă parte (BB). În toate sistemele, libertatea instituțiilor de a concedia personalul este strict limitată datorită statutului de funcționar public al unor cadre didactice sau a întregului personal. În Cipru nu este deloc posibil de a concedia categoriile superioare de cadre didactice.

Promovările sunt strict reglementate în toate sistemele în afară de Slovacia. Legile din învățământul superior pot specifica componența comisiei de promovare (CY, ES). În unele sisteme, promovările sunt posibile doar în cazul în care există un post vacant la un nivel mai înalt (BB, CY, TR). În Franța promovările sunt guvernate de cotele anuale, pe când în Italia se organizează concursul național.

Instituțiile care fac parte din grupul "mediu-scăzut",

rămân cele mai flexibile în *angajarea* personalului nou. Un număr de sisteme încă le oferă universităților un anumit grad de autonomie la recrutarea personalului administrativ superior (BB, SK, TR), sau a ambelor categorii de personal (CY, IT). (În Italia, legea, totuși, prevede procedura de selectare, care trebuie să fie urmată). Restricțiile cu privire la procedurile de recrutare sunt variate. Franța și Spania practică un sistem de preselecție: în Spania, candidații pentru posturile academice și administrative trebuie să fie acreditați personal de către agenția națională de acreditare înainte de a fi angajați de universități. Instituțiile franceze pot recruta doar cadrele didactice din lista națională întocmită de către colegii care au fost parțial numiți de către minister. În Franța și Turcia, numărul de posturi academice este limitat de o autoritate externă. O autoritate externă confirmă unele numiri în funcție a cadrelor didactice în Slovacia, și chiar efectuează recrutarea (cadrelor administrative superioare) în Franța.

Universitățile din sistemele care aparțin celui de-al treilea grup, unde autonomia este considerată de a fi de nivelul "**mediu-scăzut**", se ciocnesc cu restricții pentru majoritatea indicatorilor cu privire la personal și ambele profiluri de personal. Într-un număr de sisteme, pentru un indicator se aplică mai mult de o singură restricție. Instituțiile din acest grup sunt cel mai puțin constrânse în ceea ce privește angajarea de personal; majoritatea sistemelor păstrează o oarecare libertate de a stabili procedurile de recrutare, în mare parte pentru personalul administrativ superior.

Având scorul sub 41%, Grecia este singurul sistem în care autonomia resurselor umane este percepută ca fiind mică. Instituțiile din Grecia sunt constrânse de restricții (uneori multiple), impuse în toate domeniile legate de resursele umane din învățământul superior. Numărul de posturi este limitat; numirile în funcție sunt confirmate de către o autoritate externă pentru cadre didactice și se efectuează prin intermediul unui sistem național centralizat pentru personalul administrativ. Salariile și concedierile sunt strict reglementate datorită statutului de funcționar public, deținut de toți membrii personalului, iar legea prevede cerințe detaliate pentru procesul de promovare. Universitățile din Grecia, astfel, au puțină sau deloc influență asupra problemelor legate de resurse umane.

## 3.4 Autonomia academică

**Tabelul 15 – Scorul pentru autonomia academică**

Poziția ierarhică	System	Score
1	Irlanda	100%
2	Norvegia	97%
3	Regatul Unit	94%
4	Estonia	92%
5	Finlanda	90%
6	Islanda	89%
7	Cipru	77%
8	Luxemburg	74%
9	Austria	72%
	Elveția	72%
11	Hesse	69%
	Renania de Nord-Westfalia	69%
13	Brandenburg	67%
14	Suedia	66%
15	Polonia	63%
16	Italia	57%
	Spania	57%
18	Denmarca	56%
	Slovacia	56%
20	Letonia	55%
21	Portugalia	54%
22	Republica Cehă	52%
23	Țările de Nord	48%
24	Ungaria	47%
25	Turcia	46%
26	Lituania	42%
27	Grecia	40%
28	Franța	37%

În domeniul autonomiei academice, șase țări - Estonia, Finlanda, Islanda, Irlanda, Norvegia și Regatul Unit - sunt incluse în grupul de top și astfel, universitățile lor pot fi considerate ca având nivelul foarte mare de autonomie. Cu scorul de 100%, Irlanda ocupă locul de frunte. Universitățile irlandeze pot liber lua decizii cu privire la toate aspectele legate de autonomia acade-

mică<sup>12</sup>. O trăsătură comună a primelor două sisteme, adică, a Irlandei și Norvegiei, este capacitatea instituțiilor de a lua decizii cu privire la numărul total de locuri de studii și selectarea studenților. Universitățile norvegiene au libertatea de a admite atâți studenți, cât își doresc, însă nu vor primi neapărat finanțare publică suplimentară.

Incapacitatea universităților de a lua decizii în mod independent cu privire la numărul de studenți - numărul total este negociat, în majoritatea cazurilor, cu o autoritate externă - plasează Estonia, Finlanda, Islanda și Regatul Unit în afara primelor două sisteme. Există constrângeri suplimentare în ceea ce privește introducerea și finalizarea programelor universitare. În Estonia și Islanda universitățile obțin acreditarea pentru anumite domenii de studii, în timp ce în Finlanda instituțiile pot oferi numai programe de studii în domeniul de educație ce ține de competența lor, definită anterior. În plus, Finlanda aplică unele restricții cu privire la selectarea limbii de instruire.

Al doilea grup cu scorul ("mediu-înalt") include sisteme cu scorul între 61% și 80% și cuprinde Austria, Brandenburg, Cipru, Hesse, Luxemburg, Renania de Nord-Westfalia, Suedia, Elveția și Polonia. Dintre aceste sisteme, doar Luxemburg și Polonia permit universităților sale să ia decizii cu privire la numărul total de studenți și să selecteze studenți la nivelul de licență și masterat. În toate celelalte sisteme se aplică diferite restricții. Numărul total de studenți, în unele cazuri, este negociat cu o autoritate externă (BB, CY, ES, NRW); Austria și Elveția practică sistemul de admitere gratuit. Selectarea studenților poate fi co-reglementată (AT, BB, CY, ES, NRW, SE) sau controlată extern (AT, CH)<sup>13</sup>. Universitățile în majoritatea sistemelor din grupul "mediu-înalt" păstrează capacitatea de a stabili criteriile de selectare pentru programele de masterat (BB, CY, ES, LU, NRW, PL).

<sup>12</sup> Universitățile din Irlanda sunt obligate să se bazeze pe Comitetul de calitate al universităților din Irlanda pentru a revizui și valida procesele externe ale lor printr-un audit instituțional. Deși acest lucru nu constituie de punct de vedere tehnic libera alegere a mecanismelor de asigurare a calității și furnizorilor, un sistem de audit instituțional este perceput de a îmbunătăți semnificativ procesele de asigurare a calității prin minimizarea costurilor birocratice, creșterea eficienței, precum și asigurarea unor standarde ridicate de predare și învățare (Declarația de politici cu privire la calitate și asigurare a calității în Spațiul European al Învățământului Superior, EUA 2010). Prin urmare, Irlanda nu a primit o deducere pentru acest indicator. O situație similară poate fi observată în Estonia, Finlanda, Norvegia și Regatul Unit.

<sup>13</sup> Pentru unele țări pot fi aplicate două restricții (Austria, de exemplu), deoarece această întrebare a fost ridicată pentru studenții la nivel de licență și masterat.



În ceea ce privește *acreditarea programelor de studii*, există variații considerabile printre țările din grupul cu scorul "mediu-înalt". Luxemburg și Elveția nu solicită nici o acreditare prealabilă, în timp ce instituțiile austriece și suedeze se confruntă doar cu constrângerile minore: în Austria, introducerea programelor de studii este legată de contractele de performanță negociate între universități și guvern. În Suedia, doar o mică parte din programe trebuie să treacă acreditarea înainte de a fi introduse. În sistemele rămase din acest grup, acreditarea prealabilă - sau, în cazul Ciprului, aprobarea de către minister - este obligatorie atât pentru studiile de licență, cât și pentru studiile de masterat (BB, HE, NRW). Polonia este un caz particular, în care programele noi la toate nivelurile trebuie să figureze în lista națională de domenii standard de studii. Introducerea programelor de doctorat este reglementată mai puțin strict. *Programele pot fi întrerupte* fie în mod independent de către universități (CY, CH, ES, LU, NRW, PL, SE), fie în urma negocierilor cu o autoritate externă (AT, BB).

Situația variază în mod similar în domeniul asigurării calității. În trei țări din grupul cu scorul "mediu-înalt", universitățile pot alege în mod liber atât *mecanismele de asigurare a calității, cât și furnizorii* (AT, CH, CY). Prin contrast, instituțiile din Luxemburg, Polonia și Suedia nu pot selecta nici regimului de asigurare a calității, nici agenția. O situație specială se observă în cele trei state germane, unde, deși sunt prescrise procesele de asigurare a calității, universitățile au posibilitatea de a alege între agențiile germane, austriece și elvețiene, acreditate de către Consiliul Național pentru Acreditare.

Libertatea universităților de a *alege limba de instruire* și de a *elabora conținutul programelor de studii* nu este redusă semnificativ în grupul cu scorul "mediu-înalt". Doar în Cipru legea specifică reguli stricte cu privire la limba de instruire: programele de studii de licență trebuie să fie predate în limba națională, iar programele de masterat pot fi oferite într-o altă limbă numai în cazul în care acestea sunt, de asemenea, disponibile și în limba greacă. În Polonia, unele standarde academice, spre deosebire de conținutul actual al cursurilor universitare, sunt prescrise extern.

Instituțiile din sistemele cu scorul "**mediu-înalt**" în domeniul **autonomiei academice** păstrează, astfel, aproape toată libertatea de a alege limba de predare și de a elabora conținutul programelor de studii. Prin contrast, aproape toate instituțiile se confruntă cu limitări la procesul de luare a deciziilor cu privire la numărul total de studenți și mecanismele de admitere, deși în majoritatea sistemelor instituțiile pot încă stabili criteriile de selectare pentru programele de masterat. În ceea ce privește acreditarea și asigurarea calității, situația la nivel regional și cel național diferă foarte mult. Opțiunile variază aici de la lipsa cerințelor formale de acreditare până la acreditarea obligatorie pentru programele de studii de licență, masterat sau pentru ambele niveluri, și de la libera alegere a procedurilor de asigurare a calității și a furnizorilor, până la capacitatea de a nu alege nimic.

Al treilea grup cu scorul ("*mediu-scăzut*"), care include sistemele cu scorul între 41% și 60%, cuprinde Republica Cehă, Danemarca, Ungaria, Italia, Letonia, Lituania, Țările de Jos, Portugalia, Slovacia, Spania și Turcia. La fel ca și grupul cu scorul "mediu-înalt", sistemele din grupul cu scorul "mediu-scăzut" impun o serie de restricții în ceea ce privește capacitatea universităților *de a lua decizii asupra numărului total de studenți și de a stabili mecanisme de admitere*. În trei țări (DK, IT, LV) universitățile singurele stabilesc numărul de locuri de studii. În toate celelalte sisteme de învățământ superior se aplică restricții, cum ar fi necesitatea de a negocia cu o autoritate externă (CZ, ES, PT) sau sistemul de admitere gratuită (NL). Sistemul alternativ, în care universitățile iau decizii cu privire la numărul locurilor de studii contra taxei de studii, iar o autoritate externă stabilește numărul de locuri finanțate de stat, poate fi găsit în Ungaria, Lituania și Slovacia. Numai în Turcia numărul total de studenți poate fi stabilit unilateral de către o autoritate externă. Asemeni sistemelor din cel de-al doilea grup, cei din grupul al treilea se caracterizează printr-o discrepanță clară între capacitatea universităților de a stabili criterii de admitere pentru programele

de studii de licență și masterat. Instituțiile în opt din 11 sisteme (CZ, ES, IT, LV, LT, PT, SK, TR) pot stabili criteriile de admitere pentru studenții la nivelul de masterat; numai trei sisteme (CZ, IT, SK) pot face acest lucru pentru studenții la nivelul de licență. În restul sistemelor, admiterea la nivelul de licență este fie co-reglementată (ES, LV, NL, PT, TR), fie controlată în întregime de către o autoritate externă (DK, HU, LT).

Diferența între grupul cu scorul "mediu-scăzut" și cel cu scorul "mediu-înalt" se observă cel mai bine în domeniile de *acreditare prealabilă a programelor și procedurile de asigurare a calității*. În timp ce un număr de sisteme din grupul "mediu-înalt" oferă flexibilitate considerabilă în acest sens, țările din cel de-al treilea grup nu permit instituțiilor să aleagă mecanismele și agențiile de asigurare a calității. În timp ce în grupul cu scorul "mediu-înalt" acreditarea programelor este necesară doar în careva sisteme și pentru anumite tipuri de studii, acest lucru este obligatoriu pentru practic toate nivelurile de studii în aproape toate sistemele de învățământ superior din grupul cu scorul "mediu-scăzut". Constrângerile includ necesitatea de acreditare prealabilă pentru programele care urmează a fi introduse sau finanțate (CZ, DK, ES, HU, IT, LT, NL, PT, SK), necesitatea de a deține licența de operare instituțională (LV), sau necesitatea de a obține aprobarea pentru toate programele din partea consiliului național de învățământ superior (TR). Doar în Danemarca și Țările de Jos, programele de studii la nivel de doctorat pot fi introduse în mod liber. Prin contrast, universitățile din aproape toate sistemele au libertatea de a *înceta programele în mod independent*. În Turcia, instituțiile negociază încetarea programelor cu o autoritate externă.

Libertatea de a lua decizii cu privire la limba de instruire este limitată doar în Republica Cehă, Letonia și Lituania. De exemplu, în Republica Cehă, programele predate în alte limbi decât limba cehă, nu primesc finanțare publică. În schimb, universitățile din Lituania pot selecta limba de instruire doar pentru programele care fac parte dintr-o strategie de internaționalizare. În trei sisteme din grupul cu scorul "mediu-scăzut" (IT, LV, LT) o parte a conținutului educațional este prescrisă. De exemplu, în Italia legea definește obiectivele educaționale și rezultatele învățării. În Letonia, anumite module, cum ar fi abilități antreprenoriale, sunt obligatorii pentru toate programele.

La stabilirea numărului total de studenți și selectarea studenților, țările din grupul cu scorul "mediu-scăzut" prezintă caracteristici similare cu cele din grupul cu scorul "mediu-înalt". Situația este diferită, opțiunile variind de la decizii instituționale independente până la reglementarea unilaterală a numărului de studenți și a criteriilor de admitere de către o autoritate externă. Universitățile într-un număr mic de țări din grupul cu scorul "mediu-scăzut" sunt limitate în capacitatea lor de a selectarea limba de predare și de a elabora conținutul cursurilor universitare. Caracteristica definitorie a grupului cu scorul "mediu-scăzut" constă în faptul că universitățile nu pot selecta procesele de asigurare a calității și furnizorii, și că programele lor, de obicei, să fie acreditate înainte de a fi introduse.

Franța și Grecia sunt incluse în **grupul cu scorul "scăzut"**, care include țările cu scorul sub 41%. În primul rând, universitățile din ambele sisteme nu au flexibilitate în *stabilirea numărului total de studenți*: în Grecia, el este negociat cu guvernul, în timp ce Franța folosește un sistem de admitere gratuită. Constrângerile stricte se referă, de asemenea, la *introducerea programelor de studii*: ele toate trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă. În ambele sisteme se prescriu *procesele de asigurare a calității și furnizorii*, iar *capacitatea instituțiilor de a alege limba de instruire* este redusă: toate programele de studii la nivel de licență și o proporție stabilită de programe la nivel de masterat trebuie să fie predate în limbile naționale.

Există careva schimbări în ceea ce privește *selectarea studenților*: deși admiterea la studiile la nivelul licență este reglementată de o autoritate externă, universitățile au libertatea de a stabili criteriile de selectare pentru studiile de masterat. Trebuie de notat că, atât universitățile franceze, cât și cele grecești pot *elabora conținutul cursurilor universitare ale lor* fără intervenția statului.

Al patrulea grup constă din acele sisteme de învățământ superior, ale căror nivel de autonomie este perceput ca fiind scăzut. Țările din acest grup se confruntă cu restricții mari în aproape toate domeniile autonomiei universitare. Ce este important, totuși, este faptul că ele au libertatea de a elabora propriile programe universitare.

## 4. PERCEPȚII ȘI PROVOCĂRI

În timpul interviurilor, respondenții au răspuns la o serie de întrebări generale, al căror scop era să ofere o imagine a percepțiilor lor cu privire la cele mai mari provocări asociate cu autonomia universitară și nivelul general de autonomie în sistemele lor respective. Răspunsurile au confirmat încă o dată că percepțiile față de autonomie sunt condiționate de contextul istoric, social și cultural, specific unui sistem. De exemplu, în timp ce în unele sisteme includerea membrilor externi în organele instituționale de guvernare este privită ca o măsură importantă de responsabilizare, în altele ea este considerată ca interferență nejustificată în treburile interne ale universității (în special dacă membrii externi sunt numiți, în mare parte, de autoritățile externe). Merită de notat faptul că opiniile cu privire la principalele provocări pentru autonomia universitară nu s-au schimbat semnificativ față de cele prezentate în cadrul studiului anterior al EUA "Autonomia universitară în Europa I". Percepțiile pot fi grupate în categoriile care urmează.

### Provocări legate de implementarea reformelor

Deși progresul în reformele de guvernare pe parcursul ultimului deceniu au fost, în general, salutate de către părțile interesate din învățământul superior, modificările în lege au devenit, de asemenea, un motiv de îngrijorare pentru un număr de țări. Consecințele reale ale modificărilor majore în lege au fost considerate, în multe cazuri, ca fiind neclare. Într-un număr de țări, reformele noi sunt în curs de dezvoltare, în timp ce modificările legislative adoptate anterior urmează să fie puse în aplicare. Au fost multe comentarii că autoritățile publice nu au oferit destul suport pentru elaborarea unui nou set de abilități și competențe, îndeosebi în domeniul abilităților de lider și management, pentru a oferi universităților posibilitatea de a utiliza autonomia instituțională dobândită recent. În unele țări, în mare parte, în cele sud-Europene, implementarea reformelor rămâne o provocare importantă din cauza dificultăților interne, legate de structura organizațională a instituțiilor.

### Diferențele între autonomia formală și cea practică

Un număr de respondenți au evidențiat discrepanțe considerabile între autonomia formală și cea practică. În multe țări, de exemplu, capacitatea universităților de a deține dreptul de proprietate și de a folosi clădirile în calitate de active este privită mai mult teoretic. În mod similar, deși practic peste tot se utilizează subvențiile globale, instituțiile privesc restricțiile în alocarea internă a fondurilor publice prin transfer temporar și stabilirea acordurilor țintă ca fiind o limitare. Pe de altă parte, universitățile din unele sisteme de învățământ superior pot, în realitate, avea mai multă libertate de acțiune, decât ar sugera cadrulul legislativ.

### Probleme financiare

Problemele financiare au fost identificate de majoritatea conferințelor naționale ale rectorilor ca fiind cele mai presante provocări cu care astăzi se confruntă universitățile. Principalele probleme menționate se referă la utilizarea limitată a subvențiilor globale, perioade scurte de finanțare și incapacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor și de a le vinde, de a păstra surplusul și de a percepe taxa de studii. Incapacitatea de a stabili în mod liber salariul pentru resursele umane a fost privită ca o altă limitare care poate duce la dezavantaje competitive pe piața de învățământ superior la nivel mondial. În calitate de cea mai mare provocare universală a fost numit impactul crizei economice asupra stării actuale a autonomiei universitare. Într-un număr de țări, reducerea nivelului de autonomie a fost influențată, de asemenea, și de reglementările noi ca rezultat al măsurilor de austeritate. În sistemele în care accesul la studii este gratuit, în calitate de provocare majoră a fost numită incapacitatea de a selecta studenți. Acest lucru a fost perceput ca fiind mult mai problematic în combinație cu nivelul scăzut sau redus de finanțare și numărul tot mai mare de studenți.

## Cerințe față de responsabilitate

Persoanele intervievate au caracterizat cerințele excesive față de responsabilitate, în multe cazuri, ca rezultat al reducerii de finanțare și înăsprirea bugetelor publice, ca fiind o dificultate suplimentară. În timp ce este recunoscut faptul că universitățile ar trebui să fie responsabile față de societate și finanțatorii acestora, s-a constatat că introducerea măsurilor birocratice, care necesită resurse adiționale și consumatoare de timp, de asemenea, împiedică universitățile de a realiza întregul potențial al lor. În loc să stabilească obiective pe termen lung și să se orienteze spre conducerea strategică, unele guverne au demonstrat o tendință în creștere de a recurge la micro-gestionarea afacerilor universitare. Procesele de asigurare a calității, de asemenea, prezintă îngrijorări. Acreditarea strictă a programelor și, în unele cazuri, noul statut juridic al agențiilor de asigurare a calității, au fost considerate ca limitare a autonomiei.

## Nivelul general de autonomie

Când a fost comparat cadrul de reglementare, în conformitate cu care funcționează instituțiile, cu cele din deceniile anterioare, a fost stabilit că nivelul autonomiei universitare într-adevăr a crescut pe parcursul timpului. În ciuda numeroaselor restricții care încă reduc nivelul de autonomie, persoanele intervievate, în general, au evaluat nivelul de libertate instituțională a sistemului lor ca fiind satisfăcător în comparație cu cel din trecut. Doar într-un număr redus de țări, nivelul de autonomie a fost considerat ca fiind nesatisfăcător. Cu toate acestea, într-un număr de țări, modificările în rezultatul adoptării măsurilor de austeritate au fost considerate de a fi redus, în egală măsură, autonomia financiară și autonomia resurselor umane. Comparând nivelurile de libertate instituțională cu alte sisteme, mulți dintre cei intervievați au considerat că autonomia lor a fost cu mult mai redusă decât cea a instituțiilor din alte țări.

## 5. TENDINȚE

Reformele recente în guvernare din multe țări europene au afectat **autonomia organizațională** a universităților. În câteva cazuri a fost schimbat statutul lor juridic. Datorită diversității cadrelor legislative naționale, este dificil de a compara formele organizaționale individuale. Cu toate acestea, noul statut oferă, de obicei, o mai mare libertate față de stat și, în cele mai multe cazuri, merge mână în mână cu participarea sporită a membrilor externi în organele de guvernare universitară.

În majoritatea universităților europene, membri externi participă acum la cele mai importante decizii în organele de guvernare ale instituției. În sistemele, în care organele de luare a deciziilor nu includeau anterior membri externi, această schimbare este privită destul de controversat, în special dacă unii dintre acești membri sunt selectați de către guvern. Acest lucru este adesea privit ca o modalitate pentru guverne de a obține o mai mare influență asupra proceselor interne de luare a deciziilor, astfel reducând autonomia instituțională.

În majoritatea țărilor nord-europene, universitățile au posibilitatea de a selecta membrii lor externi în mod liber, cu toate că în unele dintre aceste sisteme o autoritate externă, în mod oficial, numește membrii externi, propuși de universitate. În marea parte a sistemelor, guvernul încă parțial sau totalmente controlează numirea în funcție a membrilor externi. Deși se observă o schimbare considerabilă spre organele de guvernare mai mici și mai eficiente, organele de guvernare foarte mari încă există în câteva sisteme, îndeosebi în țările mediteraneene.

Marea parte a universităților sunt libere de a lua decizii cu privire la structurile academice interne ale lor și au posibilitatea de a constitui entități juridice. În mai multe cazuri, instituțiile pot desfășura anumite activități suplimentare într-un mod mai liber prin intermediul unor astfel de entități juridice distincte.

Directorul executiv este totdeauna ales de instituția în sine. În jumătate din sistemele studiate, o autoritate externă trebuie să confirme selectarea sau alegerea lui. Aceasta este o formalitate în majoritatea cazurilor, însă nu în toate: în unele sisteme autoritatea externă poate avea o influență considerabilă în procesul de selectare. Legea aproape totdeauna specifică durata mandatului, indicând fie durata exactă sau cea maximă.

Pentru a spori dezvoltarea ulterioară a autonomiei organizaționale, este important de a consolida în continuare trecerea la organele de guvernare mai mici și de a oferi universităților un nivel mai mare de independență în selectarea membrilor externi în organele de guvernare ale lor.

**Autonomia financiară** este esențială pentru universități în atingerea obiectivelor strategice ale lor, anume din acest motiv restricțiile din acest domeniu sunt considerate ca fiind extrem de limitatoare. În aproape toate țările universitățile primesc finanțarea publică de bază prin subvenții globale. Bugetele pe titluri de cheltuieli sunt acum extrem de rare. Cu toate acestea, în aproape jumătate dintre sistemele care folosesc subvenții globale, posibilitățile de alocare interne sunt oarecum limitate prin lege. Aceasta variază de la divizarea pe categorii mari cu posibilitatea redusă de a transfera fonduri între ele sau lipsa totală a acestei posibilități, până la alocarea anumitor părți ale subvențiilor pentru scopuri specifice. În aproape toate sistemele, universitățile primesc finanțarea pentru un an, ceea ce face dificilă planificarea pe termen lung.

În mai mult de jumătate din sistemele studiate, universitățile pot păstra surplusurile financiare. În restul instituțiilor fie este imposibil de a păstra surplusul, fie ele sunt strict limitate din cauza restricțiilor specifice. În marea majoritate a sistemelor, universitățile au acum posibilitatea de a împrumuta bani, deși încă se aplică diverse

limitări. De exemplu, ele fie pot împrumuta doar sume limitate sau necesită o autorizare din partea unei autorități publice pentru a face acest lucru. Universitățile pot împrumuta bani fără restricții doar în șase sisteme.

Instituțiile pot deține dreptul de proprietate asupra bunurilor imobile în majoritatea țărilor incluse în acest studiu. Totuși, aceasta nu înseamnă că instituțiile, de fapt, dețin majoritatea clădirilor sale. Ele pot fi în proprietatea companiilor imobiliare publice sau private. Chiar și acele instituții, care au în proprietate clădirile sale, de multe ori au nevoie de o autorizare externă pentru a le vinde sau acest lucru li se interzice în întregime.

În ceea ce privește taxele de studii, situația este extrem de complexă. Diferite populații de studenți – la nivel de licență, masterat și doctorat, precum și studenții naționali/din UE și cei internaționali – sunt tratați în moduri foarte diferite. În majoritatea sistemelor, la nivel de licență și masterat se percep taxe de studii de la studenții naționali/din UE. Cu toate acestea, doar într-un număr foarte mic de sisteme instituțiile pot stabili în mod liber taxe de studii la nivelul de licență. În restul sistemelor, o autoritate externă fie stabilește în mod unilateral nivelul taxelor de studii, fie stabilește limita superioară, sau cooperează cu instituțiile la stabilirea contribuțiilor studențești. Ceva mai multe sisteme – opt – permit universităților să stabilească taxele de studii la nivelul de masterat.

Situația arată foarte diferit în ceea ce privește studenții internaționali. Universitățile din doar șase sisteme nu pot să perceapă taxele de studii la Ciclul I, licență și Ciclul II, Masterat. În 12 sisteme, universitățile pot în mod independent să stabilească taxe de studii la nivelul de licență; în 13 sisteme ele pot face acest lucru la nivelul de masterat. Reformele recente, în special în anumite sisteme din țările nord-europene, au oferit universităților posibilitatea de a stabili taxe de studii pentru studenții non-UE, fie în mod liber, fie în limita unui plafon impus din exterior. În alte cazuri, taxele de studii au fost anulate, în mare parte în urma schimbării în guvernare.

Reformele viitoare în ceea ce privește autonomia financiară ar trebui să vizeze, în mod special, prelungirea duratei perioadei de finanțare. De asemenea, este important ca măsurile de austeritate aplicate de guverne în urma crizei economice să nu cauzeze controlul mai strict și gestionarea mai directă a bugetelor universitare.

**Autonomia resurselor umane** a fost îmbunătățită în ceea ce privește procedurile de recrutare. Universitățile în majoritatea țărilor au libertatea de a recruta cadrele didactice superioare și personalul administrativ. Numirea lor în funcție trebuie să fie confirmată de către o autoritate externă doar într-un număr mic de țări.

Cu toate acestea, în majoritatea sistemelor universitățile nu au deplină libertate de a stabili salariile pentru resursele umane ale lor. Există o gamă largă de restricții. Deși în unele țări statutul de funcționar public pentru personalul universitar a fost anulat sau este în proces de eliminare, în multe sisteme el încă se aplică pentru, cel puțin, careva personal universitar. În cele mai multe cazuri, acest lucru implică reglementări mai stricte pentru aceste categorii de personal în comparație cu reglementările naționale private în dreptul muncii. În unele țări autonomia universitară rămâne limitată de benzile salariale prescrise.

În mai mult de jumătate din țările studiate, la concedierea personalului universitățile urmează reglementări specifice (pe lângă legile cu privire la normele de muncă). Universitățile din 12 țări pot promova resursele umane în mod liber. În cea mai mare parte a țărilor rămase, numărul total de posturi este încă reglementat de către guvern, iar universitățile pot, prin urmare, să promoveze personalul dacă există un post la un nivel mai înalt.

În ceea ce privește **autonomia academică**, reformele recente în domeniul proceselor de asigurare a calității, au avut, îndeosebi, un impact puternic. Majoritatea țărilor impun unele reglementări cu privire la numărul total de studenți. Admiterea gratuită a tuturor deținătorilor de calificări de bază este o excepție; chiar și în



aceste țări, presiunea asupra finanțării publice ar putea cauza schimbări ulterioare. În toate celelalte țări, numărul de studenți poate fi co-reglementat cu o autoritate publică sau stabilit fie doar de o autoritate publică, fie de către universități. Selectarea studenților se efectuează în mod independent de către universitate în peste o treime de țări studiate. Universitățile nu pot selecta studenți doar într-un număr mic de țări, fie pentru că admiterea este reglementată de către o autoritate externă, fie că admiterea este gratuită.

Introducerea programelor noi de studii necesită, de obicei, o formă de aprobare din partea unei autorități publice. În aproximativ un sfert de țări studiate, universitățile pot să deschidă programe universitare fără acreditare prealabilă. În majoritatea sistemelor rămase, universitățile au nevoie de acreditare înainte de a introduce programe de studii sau înainte de a obține finanțe publice. Această situație este foarte asemănătoare pentru programele de studii universitare de licență și masterat; doar mai mult diferă în cazul programelor de studii doctorale.

Universitățile din majoritatea țărilor au autoritate deplină de a înceta programele de studii. Doar într-un număr mic de sisteme ele trebuie să negocieze acest lucru cu o autoritate publică. În aproximativ două treimi din țările studiate, universitățile pot alege limba de instruire. În restul țărilor există diferite restricții, care sunt privite ca un dezavantaj competitiv serios când ele încearcă să atragă studenți și resurse umane internaționale.

Universitățile, în general, nu au posibilitatea de a alege mecanismele de asigurare a calității. Doar în patru țări ele au libertatea de a face acest lucru. Totuși, în mai puțin de o treime a sistemelor analizate, universitățile pot, cel puțin, să selecteze agenția de asigurare a calității.

Reformele viitoare ar trebui să fie concentrate asupra oferirii universităților unei libertăți mai mare în stabilirea propriilor criterii de admitere. De asemenea, va fi foarte important de a găsi echilibrul corect între autonomie și responsabilitate prin promovarea auditurilor sau evaluărilor instituționale ale proceselor interne de calitate.

Deși analiza arată că în multe țări și domenii au avut loc îmbunătățiri, multe sisteme încă nu acordă universităților sale suficientă independență. Este important de menționat că criza economică care a cuprins Europa în 2008, a avut efecte pe termen lung nu doar din punct de vedere financiar, dar și asupra altor aspecte legate de autonomia instituțională și responsabilitate. În unele țări guvernele au aplicat mecanisme de conducere mai directe. În multe cazuri aceasta a dus la o creștere de proporții a măsurilor de responsabilizare, care nu sunt întotdeauna potrivite. Dezbaterile cu privire la eficiența sistemelor de învățământ superior și "nivelul corespunzător" al diversității instituționale ar putea, de asemenea, influența unele guverne să stabilească mai multe mecanisme mai directe de conducere. Prin urmare, este important de a stabili astfel de mecanisme precum dialogul cu părțile interesate, care măresc eficiența și stimulează diversitatea fără a limita autonomia instituțională.

Deja au fost evidențiate divergențele frecvente dintre autonomia formală și cea practică. Acest studiu și alte rapoarte EUA au arătat că una dintre provocările-cheie ale reformelor de guvernare constă în punerea în practică a reglementărilor. Pentru implementarea cu succes a reformelor juridice este nevoie de sprijin pentru consolidarea capacității instituționale și dezvoltarea resurselor umane. În scopul de a beneficia deplin de un nivel mai mare de autonomie instituțională și de a îndeplini noile sarcini, este nevoie de competențe manageriale și abilități de lider suplimentare. Pentru reformele de succes în guvernare, un rol important îl are sprijinul îndreptat spre facilitarea achiziției unor astfel de competențe.

# ANEXE

## Anexa 1 – Colaboratori care au contribuit la studiu

La acest studiu au contribuit următoarele Conferințe Naționale ale Rectorilor și instituțiile partenere:

Austria	Heribert Wulz, Secretar General, Universitățile din Austria (UNIKO)
Cipru	Gregory Makrides, Director Cercetări și Relații Internaționale, Universitatea din Cipru
Republica Cehă	Václav Hampl, Președinte, Conferința Rectorilor din Cehia (CRC)
Danemarca	Jens Oddershede, Președinte și Susanne Bjerregaard, Secretar General, Universitățile din Danemarca (DKUNI)
Estonia	Kairi Solmann, Secretar General, Conferința Rectorilor din Estonia (ERN)
Finlanda	Liisa Savunen, Director Executiv și Jonna Korhonen, Consultant Superior, Universitățile din Finlanda (UNIFI)
Franța	Alain Abécassis, Secretar General și Harald Schraeder, Consultant Polici, Conférence des Présidents d'Université (CPU)
Germania	Henning Rockmann, Șef Secție, Conferința Rectorilor din Germania (HRK)
Grecia	Katerina Galanaki-Spiliotopoulos, Secretar General, Conferința Rectorilor din Grecia
Ungaria	László Solti, Membru al Președinției, Conferința Rectorilor din Ungaria (HRC)
Islanda	Thordur Kristinsson, Secretar General, Conferința Rectorilor din Islanda
Irlanda	Ned Costello, Director Executiv, Asociația Universităților Irlandeze (IUA)
Italia	Marina Cavallini, Șef Oficiu Internațional și Gilberto Capano, Expert, Conferința Rectorilor Universităților Italiene (CRUI)
Letonia	Andrejs Rauhvargers, Secretar General, Consiliul Rectorilor din Letonia
Lituania	Kęstutis Kriščiūnas, Secretar General, Conferința Rectorilor Universităților Lituaniene (LURK)
Luxemburg	Guy Poos, Secretar al Consiliului de Guvernare, Universitatea din Luxemburg
Țările de Jos	Josephine Scholten, Secretar General, Asociația Universităților din Țările de Jos (VSNU)
Norvegia	Ola Stave, Secretar General, Asociația Norvegiană a Instituțiilor de Învățământ Superior (UHR)
Polonia	Andrzej Krasniewski, Secretar General, Conferința Rectorilor din Școlile Academice
Portugalia	António Rendas, Președinte și João Melo Borges, Secretar General, Conferința Națională a Rectorilor din Portugalia (CRUP)
Republica Slovacă	Libor Vozár, Președinte și Denisa Voskárová, Secretar General, Conferința Rectorilor din Republica Slovacă (SRC)
Spania	Teresa Lozano, Secretar General, Conferința Rectorilor din Universitățile Spaniole (CRUE); Joaquín Lomba, Secretar Universitar, Universitatea din Murcia; Joan Oltra, Manager Financiar, Universitatea din Valencia
Suedia	Bengt Karlsson, Secretar General, Asociația Învățământului Superior din Suedia (SUHF)
Elveția	Mathias Stauffacher, Secretar General, Conferința Rectorilor Universităților Elvețiene (CRUS)
Turcia	Yusuf Ziya Özcan, Președinte, Consiliul Învățământului Superior din Turcia (YÖK)
Regatul Unit	Juliet Chester, Șef Analiză Politici și Date, Universitățile din Regatul Unit (UUK)



## Anexa 2 – Lista membrilor comitetului executiv, experților și personalului EUA

### Membrii comitetului executiv

Susanne Bjerregaard	Secretar General, Universitățile din Danemarca
Agneta Bladh	Director Executiv și Decan, Școala Internațională de Business Jönköping
Brigitte Göbbels-Dreyling	Vice-Secretar General, HRK
Andrzej Krasniewski	Secretar General, CRASP
Howard Newby	Vice-Cancelar, Universitatea din Liverpool
Terhi Nokkala	Colaborator de Cercetare, Universitatea din Jyväskylä
António Rendas	Rector, Universidade Nova de Lisboa

### Experți

Eric Froment	Vice-Președinte, Université Lumière-Lyon 2
Liviu Matei	Șef Serviciu Administrativ, Universitatea Central-Europeană din Budapesta
Wilbert van der Meer	Șef Secretariat Decanat, Școala de Afaceri din Copenhaga
Lothar Zechlin	Profesor, Universitatea Duisburg-Essen

### Personalul EUA

Thomas Estermann	Șef Unitate, Guvernanță, Autonomie și Finanțare
Enora Bennetot Pruvot	Manager de Program, Guvernanță, Autonomie și Finanțare
Monika Steinel	Ofițer de Proiect, Guvernanță, Autonomie și Finanțare

## Anexa 3 – Lista de indicatori și restricții

### Autonomia organizațională

Procedura de selectare a directorului executiv		Selectarea directorului executiv nu este validată de o autoritate externă		
		Selectarea directorului executiv este validată de o autoritate externă		
Criteriile de selectare a directorului executiv		Criteriile de selectare a directorului executiv nu sunt stabilite de lege		
		Legea stabilește că directorul executiv trebuie să dețină o funcție academică		
		Legea stabilește că directorul executiv trebuie să dețină diploma de studii doctorale		
		Legea stabilește că directorul executiv trebuie să fie din cadrul universității		
		Alte restricții		
Eliberarea din funcție a directorului executiv		Procedurile de eliberare din funcție a directorului executiv nu sunt stabilite de lege		
		Confirmarea eliberării din funcție de către o autoritate externă, însă procedura se stabilește de către universitate		
		Eliberarea din funcție de către o autoritate externă, însă procedura se stabilește de către universitate		
		Confirmarea eliberării din funcție de către o autoritate externă, iar procedura este stabilită de lege		
		Eliberarea din funcție de către o autoritate externă în conformitate cu procedura stabilită de lege		
		Alte restricții		
Mandatul directorului executiv		Durata mandatului directorului executiv nu este stabilită de lege		
		Durata maximă sau numărul de mandate este stabilit de lege		
		Numărul maxim de mandate este stabilit de lege		
		Durata maximă a mandatului este stabilită de lege		
Membri externi în organele de guvernare universitară	Includerea membrilor externi în organele de guvernare universitară	Universitățile nu pot lua decizii deoarece ele nu pot include membri externi		
		Universitățile nu pot lua decizii deoarece ele trebuie să includă membri externi		
		Universities can decide to include external members		
	Selectarea membrilor externi în organele de guvernare universitară	Universitățile pot liber lua decizia cu privire la membri externi		
		Propunerea de către universitate și numirea de către o autoritate externă		
		O parte din membri sunt numiți de universitate și o parte numiți de o autoritate externă		
		Numirea în funcție este complet controlată de o autoritate externă		
		Alte proceduri de numire în funcție		
		Capacitatea de a lua decizii cu privire la structurile academice		Universitățile pot lua decizii cu privire la structurile academice ale lor fără careva constrângeri
				Legea conține linii directoare
Facultățile/alte structuri academice sunt enumerate în lege				
Alte restricții				
Capacitatea de a constitui entități juridice		Universitățile pot constitui entități juridice fără careva constrângeri		
		Universitățile au dreptul doar să constituie entități juridice nonprofit		
		Universitățile au dreptul să constituie orice tip de entități juridice		
		Alte restricții		

## Autonomia financiară

Durata și tipul finanțării publice	Durata finanțării publice	Mai mult de un an
		Un an
		Mai puțin de un an
	Tipul de finanțare publică	Bugetul pe titluri de cheltuieli
		Subsidii globale și lipsa restricțiilor la alocarea de fonduri
		Subsidiile globale sunt divizate în categorii mari și nu există sau sunt posibilități limitate de a transfera fondurile între ele
		Posibilitățile de subsidii globale, însă nu și de alocare internă, sunt limitate prin lege
Alte restricții		
Capacitatea de a păstra surplusul	Nu este posibil de a păstra surplusul	
	Surplusul poate fi păstrat fără restricții	
	Surplusul poate fi păstrat până la un procent maxim	
	Surplusul poate fi păstrat, însă este nevoie de aprobare din partea unei autorități externe	
	Surplusul poate fi păstrat, însă alocarea lui este predeterminată de o autoritate externă	
	Surplusul poate fi păstrat cu alte tipuri de restricții	
Capacitatea de a împrumuta bani	Universitățile nu pot împrumuta bani	
	Universitățile pot împrumuta bani fără restricții	
	Universitățile pot împrumuta bani până la un procent maxim	
	Universitățile pot împrumuta bani cu aprobarea din partea unei autorități externe	
	Universitățile pot împrumuta bani de la băncile specificate ( desemnate de o autoritate externă)	
	Universitățile pot împrumuta bani cu alte tipuri de restricții	
Capacitatea de a deține drepturi de proprietate asupra clădirilor	Universităților nu li se permite de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor sale	
	Universitățile pot vinde fără restricții clădirile sale	
	Universitățile pot vinde clădirile sale cu aprobarea unei autorități externe	
	Universitățile pot vinde clădirile sale cu alte tipuri de restricții	
	Universităților nu li se permite să vândă clădirile sale	
	Alte restricții	
Capacitatea de a percepe taxa de studii	Studenți naționali și din UE (nivelul de studii licență, masterat și doctorat)	Universitățile sunt libere de a stabili nivelul taxelor de studii
		Universitățile și o autoritate externă cooperează la stabilirea nivelului taxelor de studii
		Universitățile pot stabili nivelul taxelor de studii în limita plafonului stabilit de o autoritate externă
		Doar unei autorități externe i se permite să stabilească nivelul taxelor de studii
		Nu există taxe de studii
		Alte restricții
	Studenți non-UE (nivelul de studii licență, masterat și doctorat)	Universitățile sunt libere de a stabili nivelul taxelor de studii
		Universitățile și o autoritate externă cooperează la stabilirea nivelului taxelor de studii
		Universitățile pot stabili nivelul taxelor de studii în limita plafonului stabilit de o autoritate externă
		Doar unei autorități externe i se permite să stabilească nivelul taxelor de studii
		Nu există taxe de studii
		Alte restricții

## Autonomia resurselor umane

Capacitatea de a lua decizii cu privire la procedurile de recrutare (cadre didactice superioare/personalul administrativ superior)	Recrutarea se efectuează în mod liber de universități
	Numirea în funcție a unor cadre didactice trebuie să fie confirmată de o autoritate externă
	Numirea în funcție a tuturor cadrelor didactice trebuie să fie confirmată de o autoritate externă
	Numărul de posturi pentru unele cadre didactice reglementat de o autoritate externă
	Numărul de posturi pentru toate cadre didactice reglementat de o autoritate externă
	Recrutarea întregului personal se efectuează de o autoritate externă
	Recrutarea unei cotei părți a personalului se efectuează de o autoritate externă
	Alte restricții
Capacitatea de a stabili salarii (cadre didactice superioare/personalul administrativ superior)	Universitățile pot stabili în mod liber salariile resurselor umane
	Luarea deciziilor cu privire la salariile unor cadre didactice individuale este restricționată datorită limitei generale pentru salariile tuturor angajaților
	Benzile salariale sunt negociate cu alte părți
	Benzile salariale pentru careva cadre didactice sunt prescrise de o autoritate externă
	Benzile salariale pentru toate cadrele didactice sunt prescrise de o autoritate externă
	Salariul pentru careva personal este stabilit de o autoritate externă/statutul funcționarului public
	Salariul pentru întregul personal este stabilit de o autoritate externă/statutul funcționarului public
	Alte restricții
Capacitatea de a lua decizii cu privire la concedieri (cadre didactice superioare/personalul administrativ superior)	Nu există reglementări specifice în domeniu cu privire la concedieri (se aplică reglementări naționale în domeniul muncii)
	Eliberarea din funcție este strict reglementată datorită statutului de funcționar public al unor cadre didactice
	Eliberarea din funcție este strict reglementată datorită statutului de funcționar public al întregului personal
	Eliberarea din funcție depinde de alte reglementări specifice sectorului dat
Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovări (cadre didactice superioare/personalul administrativ superior)	Universitățile pot lua decizii în mod liber cu privire la procedurile de promovare
	Legea stabilește cine trebuie să fie inclus în comisia de selectare
	Promovarea doar în cazul existenței unui post la un nivel mai înalt
	Alte restricții

## Autonomia academică

Capacitatea de a stabili numărul total de studenți		Decizia exclusivă a universității
		Universitățile iau decizii cu privire la numărul studenților care își fac studiile în bază de contract, în timp ce o autoritate externă stabilește numărul de locuri de studii finanțate de stat
		Universitățile negociază cu o autoritate externă
		Decizia exclusivă a unei autorități externe
		Admiterea gratuită
Capacitatea de a selecta studenți (la nivel de studii de licență și masterat)		Criteriile de admitere stabilite de universitate
		Criteriile de admitere co-reglementate de o autoritate externă și universități
		Admiterea în întregime reglementată de o autoritate externă
Capacitatea de a introduce și înceta cursurile universitare	Capacitatea de a introduce cursurile universitare (la nivelul de studii de licență și masterat)	Universitățile pot deschide cursuri universitare fără acreditare prealabilă
		O mică parte a cursurilor/programelor universitare noi, pentru a fi introduse/finanțate, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
		Toate cursurile/programele universitare noi, pentru a fi finanțate, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
		Toate cursurile/programele universitare noi, pentru a fi introduse, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
		Alte restricții
	Capacitatea de a introduce cursurile universitare (la nivelul de studii de doctorat)	Universitățile pot deschide cursuri universitare fără acreditare prealabilă
		O mică parte a cursurilor/programelor universitare noi, pentru a fi introduse/finanțate, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
		Toate cursurile/programele universitare noi, pentru a fi finanțate, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
		Doar unele universități/unități academice pot deschide programe noi de studii
		Toate cursurile/programele universitare noi, pentru a fi introduse, trebuie să fie prezentate pentru acreditare prealabilă
	Capacitatea de a înceta cursurile universitare	Universitățile pot înceta programele de studii universitare în mod independent
		Încetarea programelor de studii universitare necesită negocieri între universități și o autoritate externă
		Încetarea programelor de studii universitare are loc la inițiativa unei autorități externe
		Alte restricții
Capacitatea de a alege limba de instruire (la nivelul de studii de licență și masterat)		Universitățile pot oferi doar programe de studii/cursuri universitare în limba națională
		Universitățile pot alege limba de instruire pentru toate programele
		Universitățile pot alege limba de instruire pentru unele programe
		Numărul de programe de studii/cursuri universitare predate într-o limbă străină este limitat de o autoritate externă
		Universitățile pot alege limba de instruire doar în cazul, când programul este oferit și în limba națională
		Universitățile pot alege limba de instruire, însă nu vor obține finanțare publică pentru programele de studii într-o limbă străină

Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității și furnizorii	Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității	Universitățile pot selecta în mod liber mecanismele de asigurare a calității în dependență de necesitățile lor
		Universitățile nu pot selecta mecanismele de asigurare a calității
	Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității	Universitățile pot selecta în mod liber agenția de asigurare a calității în dependență de necesitățile lor (inclusiv agențiile din alte țări)
		Universitățile pot selecta doar între agențiile naționale de asigurare a calității
		Universitățile nu pot selecta agențiile naționale de asigurare a calității
Capacitatea de a elabora conținutul programelor de studii universitare		Universitățile pot în mod liber să elaboreze conținutul programelor și cursurilor de studii universitare (diferite de cele pentru specialitățile reglementate)
		Autoritățile specifică careva conținut al cursurilor academice
		Autoritățile specifică întregul conținut al cursurilor academice
		Alte restricții

## Anexa 4 – Factorii de ponderare pentru fiecare indicator

### Autonomia organizațională

Procedura de selectare a directorului executiv	14%
Criteriile de selectare a directorului executiv	14%
Eliberarea din funcție a directorului executiv	12%
Mandatul directorului executiv	9%
Includerea membrilor externi în organele de guvernare universitară	12%
Selectarea membrilor externi în organele de guvernare universitară	12%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la structurile academice	15%
Capacitatea de a constitui entitățile juridice	12%

### Autonomia financiară

Durata finanțării publice	14%
Tipul de finanțare publică	13%
Capacitatea de a păstra surplusul	14%
Capacitatea de a împrumuta bani	9%
Capacitatea de a deține dreptul de proprietate asupra clădirilor	12%
Capacitatea de a percepe taxe de studii pentru studenții naționali/din UE	17%
Capacitatea de a percepe taxe de studii pentru studenții non-UE	21%

### Autonomia resurselor umane

Capacitatea de a lua decizii cu privire la procedurile de recrutare (cadrele didactice superioare)	13%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la procedurile de recrutare (personalul administrativ superior)	13%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la salarii (cadrele didactice superioare)	12%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la salarii (personalul administrativ superior)	12%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la eliberarea din funcție (cadrele didactice superioare)	12%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la eliberarea din funcție (personalul administrativ superior)	12%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare (cadrele didactice superioare)	13%
Capacitatea de a lua decizii cu privire la promovare (personalul administrativ superior)	12% <sup>14</sup>

### Autonomia academică

Capacitatea de a lua decizii cu privire la numărul total de studenți	14%
Capacitatea de a selecta studenți	14%
Capacitatea de a introduce și înceta programele de studii	16%
Capacitatea de a selecta limba de instruire	13%
Capacitatea de a selecta mecanismele de asigurare a calității	15%
Capacitatea de a selecta furnizorii de asigurare a calității	11%
Capacitatea de a elabora conținutul programelor de studii universitare	16% <sup>15</sup>

<sup>14</sup> Factorii de ponderare nu formează împreună 100% deoarece era nevoie de a rotunji cifrele pentru a calcula factorii de ponderare

<sup>15</sup> Ibid.



## Anexa 5 – Valori neponderate pentru fiecare domeniu de autonomie

Autonomia organizațională		Autonomia financiară	
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%

Autonomia resurselor umane		Autonomia academică	
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%

# REFERINȚE

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.

Kohtamäki, 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 Nacional Autónoma de México. 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.

**Asociația Europeană a Universităților (EUA) este o organizație reprezentativă a universităților și conferințelor naționale ale rectorilor din 47 de țări europene. EUA joacă un rol crucial în procesul de la Bologna și în influențarea politicilor UE cu privire la învățământul superior, cercetare și inovare. Datorită interacțiunii cu o serie de alte organizații internaționale și europene, EUA asigură ca vocea independentă a universităților europene să fie auzită oriunde sunt adoptate decizii, care ar avea impact asupra activităților lor.**

**Asociația oferă expertiză unică în domeniul învățământului superior și cercetării, precum și reprezintă un forum pentru schimbul de idei și bunele practici între universități. Rezultatele activității EUA sunt puse la dispoziția membrilor și părților interesate prin intermediul conferințelor, seminarelor, paginii web și a publicațiilor.**



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

European University Association asbl · Avenue de l'Yser 24 · 1040 Brussels, Belgium

Tel: +322 230 55 44 · Fax: +322 230 57 51 · [www.eua.be](http://www.eua.be)