

PROIECTUL ATHENA



ATHENA

AUTONOMIA UNIVERSITARĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA ANALIZA ȘI FOAIA DE PARCURS



EUA

European University Association



Tempus

Acest proiect este finanțat cu
suportul Uniunii Europene

Drepturi de autor 2015 © Asociația Universităților Europene

Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi folosite în mod liber și copiate în scopuri necomerciale, cu condiția ca să fie recunoscută sursa (©European University Association).

European University Association asbl

Avenue de l'Yser 24 · 1040 Brussels, Belgium · Tel: +32-2 230 55 44 · Fax: +32-2 230 57 51

Versiunea electronică gratuită a acestui raport este disponibilă pe pagina web www.eua.be

Cuprins

Introducere	5
Autonomia universitară și finanțarea.....	6
Terminologie	6
De ce au nevoie universitățile de autonomie	6
Metodologia grilei de evaluare	7
Profilul țării.....	8
Structura raportului.....	9
Partea întâi: Analiza proiectului ATHENA (2013-14)	10
Autonomia organizațională	10
Analiza	10
Comparație europeană.....	11
Autonomia financiară.....	14
Analiză	14
Comparație europeană.....	15
Autonomia de personal	18
Analiză	18
Comparație europeană.....	19
Autonomie academică.....	21
Analiză	21
Comparație europeană.....	22
Rezumat: comparația țărilor proiectului ATHENA	24
Partea a doua: Modificări juridice	26
Autonomia organizațională	26
Autonomia financiară.....	27
Autonomia de personal	28
Autonomia academică.....	28
Partea a treia: Foaia de parcurs a proiectului ATHENA	29
Provocări și acțiuni prioritare	29
Metodologie	29
Autonomia organizațională	31
Autonomie financiară.....	32
Autonomia de personal	33
Autonomia academică.....	34
Provocări sectoriale.....	35
Recomandări pentru procesul de reformare	36
Referințe	38
Proiecte EUA.....	38

Parteneri ATHENA.....	39
Grupul de lucru privind politica națională din Republica Moldova.....	39
Echipa de proiect EUA: Secția guvernare, finanțare dezvoltare politici publice	39

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

Suportul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor și Comisia nu poate fi responsabilă pentru orice utilizare a informației conținute în aceasta.

Introducere

Scopul proiectului ATHENA, susținut de programul Uniunii Europene TEMPUS, este de a contribui la modernizarea și restructurarea guvernantei universitare prin promovarea și susținerea unei autonomii universitare mai mari și sustenabilității financiare în Armenia, Republica Moldova și Ucraina.

Persoanele interesate din învățământul superior sunt de acord cu beneficiile considerabile și importanța autonomiei universitare. În câteva dintre declarațiile sale, Asociația Universităților Europene (EUA) a reafirmat rolul crucial al autonomiei instituționale pentru instituțiile învățământului superior și societate. Deși autonomia nu este un obiectiv în sine, aceasta este o precondiție pentru succesul universităților din Europa.

Este de înțeles că autonomia nu înseamnă lipsa reglementărilor. În timp ce se recunoaște, că există mai multe modele diferite, EUA a identificat principiile și condițiile de bază, care sunt importante pentru universități, în cazul în care acestea își vor îndeplini optim misiunile și sarcinile lor. Metodologia evaluării performanței autonomiei a fost elaborată de EUA în baza informațiilor prezentate de membrii săi, Conferințele Naționale ale Rectorilor din 29 de sisteme de învățământ superior din Europa, între anii 2009-2011. Această metodologie oferă un instrument de referință a cadrelor naționale de învățământ superior și permite stabilirea corelațiilor dintre autonomie și alte concepte, cum ar fi performanța, finanțarea, calitatea, accesul și fidelizarea (a se vedea www.university-autonomy.eu).

Metodologia a fost utilizată în câteva țări europene pentru a susține procesul de reformare a învățământului superior. Metodologia de evaluare a performanței a fost, prin urmare, recunoscută pe larg de diverse persoane interesate din mediul învățământului superior din Europa drept un instrument adecvat pentru a fi utilizat în elaborarea procesului de reformă. Astfel, EUA aplică poziția sa unică și experiența în domeniul cercetării în învățământul superior din Europa întru beneficiul proiectului ATHENA.

Acest document se bazează pe lucrul desfășurat la etapa de analiză a politicii procesului ATHENA, în care sistemele învățământului superior din Armenia, Republica Moldova și Ucraina au fost evaluate prin metodologia de evaluare în perioada 2013-2014. Aici sunt prezentate rezultatele acestei analize, în baza cărora a fost elaborată politica respectivă a planului de acțiuni, care urmărește identificarea metodelor, prin intermediul cărora sistemul poate fi reformat pentru a îmbunătăți autonomia universitară. Analiza și politica planului de acțiuni iau în considerare modificările legale, care au fost introduse prin intermediul noii legi a învățământului superior, adoptată în octombrie 2014 și implementată în decembrie 2014. În scopul relevării progresului înregistrat, analiza se referă atât la situația premergătoare, cât și la cea ulterioară. Planul de dezvoltare a politicii contribuie cu informație constructivă referitor la reforma legislativă în derulare și viitoare și la procesul aferent de implementare, dar și pentru dezvoltarea instituțională ulterioară.

Autonomia universitară și finanțarea

Multe guverne, sectorul universitar și Comisia Europeană au recunoscut că, autonomia universitară crescândă reprezintă un pas crucial spre modernizarea învățământului superior din sec. XXI. EUA a monitorizat și a analizat progresul și impactul reformelor de autonomie și guvernanta printr-un spectru larg de studii și dezbateri, conferințe ale persoanelor interesate și Programul de Evaluare Instituțională. Prin intermediul studiului său, Autonomia Universitară în Europa II – Grila de evaluare (Estermann, Nokkala, Steinel 2011), EUA a oferit informații despre autonomia instituțională, care permite specialiștilor universitari și factorilor de decizie să compare mai eficient sistemele existente pe teritoriul Europei. Acesta ierarhizează și apreciază sistemele învățământului superior conform gradului lor de autonomie, astfel ajutând la îmbunătățirea sistemelor de învățământ superior. În urma consultărilor extinse în diferite sisteme de învățământ superior european din ultimul deceniu, EUA implementează proiectul major Tempus ATHENA¹. Acest proiect are ca scop să contribuie la dezvoltarea, reformarea și modernizarea sistemelor de învățământ superior din Armenia, Republica Moldova și Ucraina. În calitate de măsură structurală, acesta este creat pentru a susține procesele reformei structurale și a dezvolta cadrele strategice la nivel național. În cele din urmă, ATHENA are scopul de a îmbunătăți calitatea și relevanța sistemelor învățământului superior în cele trei țări partenere. Proiectul favorizează transferul bunelor practici pentru a promova guvernanta eficientă și eficace și reformele de finanțare, și încearcă să creeze capacități în universitățile din țările partenere pentru a moderniza managementul resurselor financiare și umane.

Terminologie

Percepțiile și terminologiile autonomiei universitare variază mult în Europa, iar separarea diverselor componente ale autonomiei, pentru a asigura că avem în vizor elemente similare, este un proces dificil. Există numeroase surse de informație cu privire la acest subiect, care au dus la lărgirea spectrului de definiții și concepte ale autonomiei universitare (a se vedea, de exemplu, Clark (1998), Sporn (2001), Salmi (2007), Huisman (2007)).

Regulile și condițiile, conform cărora operează universitățile din Europa, sunt caracterizate de un grad mai mare de diversitate. Această varietate reflectă multiple abordări ale căutării continue a unui echilibru dintre autonomie și responsabilitate față de cerințele societății și conceptul schimbător al responsabilității publice pentru învățământul superior. Într-adevăr, relația dintre stat și instituțiile învățământului superior poate lua diverse forme și ar trebui accentuat faptul, că un model „ideal” sau „care convine tuturor” nu există. Prin urmare, în acest plan de dezvoltare a politicii, „autonomia instituțională” se referă la relațiile în continuă schimbare dintre stat și universități și nivelul diferit de control exercitat de autoritățile publice, care sunt dependente de anumite contexte și circumstanțe naționale.

De ce au nevoie universitățile de autonomie?

Există un acord larg între părțile interesate că, autonomia instituțională este importantă pentru universitățile moderne. În timp ce această noțiune a fost fundamentată empiric în diverse studii, trebuie să se specifice că rare sunt cazurile, când doar autonomia este suficientă. Deși autonomia

¹ <http://www.athena-tempus.eu/>

instituțională este o precondiție crucială, care permite universităților să realizeze misiunile lor în cel mai bun mod posibil, alte elemente sunt la fel de necesare pentru a asigura succesul real.

Relația dintre autonomia universitară și performanță a fost discutată pe larg. De exemplu, în lucrarea „Aspirații mai înalte: agenda pentru reformarea universităților europene”, Aghion et al. analizează corelația dintre performanța în clasamente, statutul autonomiei și nivelele de finanțare publică. Autorii au constatat că „universitățile din țările cu performanță înaltă beneficiază, de obicei, de un anumit nivel de autonomie, fie că este vorba de recrutare sau stabilire a salariului” și că „nivelul autonomiei bugetare și cercetării sunt corelate pozitiv” (Aghion et al. 2008: 5).

În plus, autonomia ajută la îmbunătățirea calității standardelor. Studiul EUA Trends IV a depistat că, „există dovada clară, că succesul îmbunătățirii calității în instituții este direct corelat cu nivelul autonomiei instituționale” (Reichert & Tauch 2005: 7). Această corelare a fost confirmată de studiul recent EUA Trends VI (Sursock & Smidt 2010).

În al treilea rând, există o legătură între autonomie și capacitatea universităților de a atrage fonduri suplimentare. Studiul EUA din 2011 „Universitățile viabile financiar II: universitățile europene în diversificarea surselor de venit” a stabilit că, abilitatea universităților de a genera venit suplimentar se asociază cu nivelul autonomiei instituționale, acordat de cadrul legal în care funcționează. Această legătură a fost stabilită pentru toate dimensiunile de autonomie, inclusiv cea organizațională, financiară, de personal și autonomia academică. Informația a arătat că, autonomia financiară este mai mult corelată cu capacitatea universităților de a atrage venituri din surse financiare suplimentare. Autonomia de personal, și anume libertatea de a recruta și a stabili nivelele salariale pentru personalul academic și administrativ, au fost și ea depistată ca fiind legată pozitiv de nivelul de diversificare a venitului (Estermann & Bennetot Pruvot 2011). În final, prin atenuarea riscurilor asociate cu supradependența de oricare finanțator, structura diversificată a venitului poate, la rândul său, să contribuie la promovarea ulterioară a autonomiei instituționale.

Trebuie de menționat, că factorii de decizie tind să perceapă reformele de autonomie drept instrumente importante pentru modernizarea universității. Și instituțiile de învățământ superior consideră, că îmbunătățirea ulterioară a autonomiei universitare reprezintă o prioritate. Conform raportului EUA Trends VI, 43% din universitățile respondente percep reforma autonomiei ca una dintre cele mai importante dezvoltări instituționale, care a avut loc în ultimul deceniu (Sursock & Smidt 2010: 18).

Metodologia grilei de evaluare

Informația cu care este comparată situația din Republica Moldova a fost oferită de Conferințele Naționale ale Rectorilor din 26 de țări europene. Sistemul de punctaj utilizat în Grila de Evaluare a Autonomiei Universitare se bazează pe deducere. Fiecărei restricții asupra autonomiei universitare i s-a atribuit o valoare deductivă, în dependență de cât de restrictivă a fost o anumită regulă sau reglementare. Un scor de 100% indică autonomie totală a instituției; scorul de 0% semnifică că un subiect este reglementat integral de către o autoritate externă. În multe cazuri, legea acordă universităților o autonomie limitată sau recomandă negocieri între universități și guvern. De exemplu, sistemului, în care universitățile pot stabili taxele de școlarizare conform unui plafon stabilit de o autoritate externă, i se atribuie un scor de 60% pentru acel indicator.

Grila de evaluare a autonomiei universitare utilizează scoruri ponderate. Factorii ponderați se bazează pe un studiu efectuat printre membrii EUA a Conferințelor Naționale a Rectorilor și, astfel, reflectă pozițiile sectorului universitar din Europa. Rezultatele studiului au fost traduse într-un sistem numeric, care apreciază importanța relativă a indicatorilor în fiecare dimensiune a autonomiei.

Pentru informații suplimentare privind elaborarea metodologiei de clasificare și sistemul ponderat, vedeți raportul integral: Autonomia universitară în Europa II–Grila de evaluare.

Profilul țării

Sistemul învățământului superior în Republica Moldova este format din 34 de instituții de învățământ superior, majoritatea cărora sunt publice. Din cei 104 000 de studenți, peste 80% frecventează universitățile de stat. Cursurile durează, de obicei, trei-patru ani pentru studii de licență și unu-doi ani pentru studii de masterat.

Statistici cheie (2010/2011)²

Numărul de studenți	Total	
	103 956	
	IÎS publice	IÎS private
	84 946	18 611
Numărul IÎS	Publice	Private
	19	15

Universitățile de stat din Republica Moldova beneficiază de un grant negociat din partea guvernului, deși se menționează, că acest lucru urmează să se schimbe într-o formulă de finanțare, bazată pe criterii de intrare ca parte a procesului continuu de reformare a învățământului superior. La nivel național, finanțarea publică reprezintă 54% din venitul total al universității. Pe lângă aceasta, 43% din venit este obținut din contribuțiile studenților. Această contribuție este reprezentată de obicei de taxa de studii, care este stabilită prin negocieri între universități și autoritățile publice. Cele 3% rămase sunt obținute din alte surse, dintre care jumătate provin din finanțare publică internațională. Astfel, la nivel național există un nivel slab dezvoltat de diversificare a fluxurilor de venit.

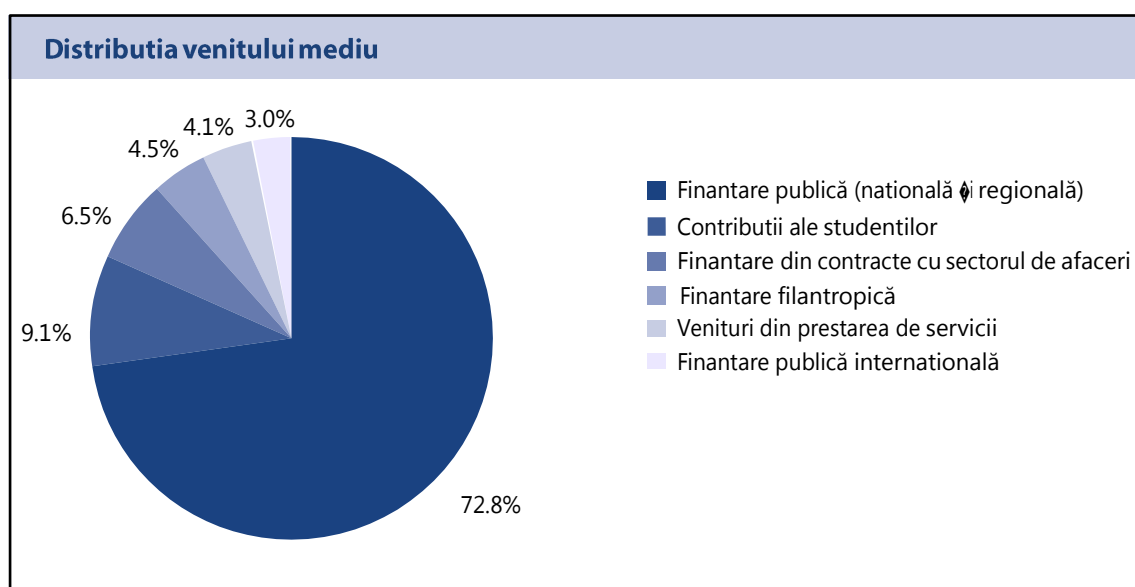
În ceea ce privește alte sisteme europene, există un nivel scăzut de finanțare publică disponibil pentru activitățile de cercetare. Conform datelor Băncii Mondiale, doar 0,41% din Produsul Intern Brut este investit în cercetare și dezvoltare în Republica Moldova, încadrându-se între celelalte două țări partenere ale proiectului ATHENA, Armenia (0,27%) și Ucraina (0,73%). Acest lucru are o

² Fișa TEMPUS pe țară "Învățământul Superior din Republica Moldova", Agenția Executivă pentru Educație, Audiovizual și Cultură (EACEA), iulie 2012

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/overview/moldova_tempus_country_fiche_final.pdf

trăsătură nefavorabilă, în comparație cu celelalte țări din Europa de Vest.³ Nivelul investițiilor publice pentru învățământul superior constituie în total 1,2%, comparativ cu 1,6% în medie în OCDE.⁴

Prin comparație, informația din proiectul EUDIS al EUA privind diversificarea venitului⁵ indică, că, în medie, universitățile europene acumulează aproximativ ¾ din fondurile lor din surse publice, ceea ce asigură o anumită stabilitate pe o perioadă lungă de timp. De asemenea, acestea tind să obțină o parte mare a venitului dintr-o varietate de alte surse (cercetări pe bază de contract cu industria și mediul de afaceri, venit filantropic, finanțarea cercetărilor din surse internaționale).



Structura raportului

În Partea 1, sunt prezentate constatările analizei EUA cu privire la statutul autonomiei sistemului de învățământ superior din Republica Moldova. Acestea se bazează pe cadrul legislativ în vigoare în Republica Moldova până în decembrie 2014. Analiza explorează fiecare din cele patru dimensiuni ale autonomiei, abordate de metodologia EUA a grilei de evaluare a autonomiei.

Ierarhizarea și comparația grilei de evaluare a autonomiei au fost actualizate în Partea a 2-a, pentru a se ține cont de noul Cod al Educației, care a fost adoptat în anul 2014. Totuși, trebuie să se țină cont, că regulamentele ulterioare, care au consolidat noul cadru legislativ, nu au putut fi analizate, în timp ce clasamentul anterior includea alte acte legislative, care reglementau activitatea universităților din Republica Moldova. Într-adevăr, sistemul se află la etapa de tranziție și modul, în care noul cadru legal este implementat, va determina nivelul de autonomie, în baza căreia vor funcționa universitățile din R.Moldova.

În final, Partea a 3-a a prezentului document scoate în evidență provocările prioritare cu care trebuie să se confrunte sectorul și autoritățile publice pentru a continua îmbunătățirea cadrului legal. Acest plan de acțiuni a fost elaborat de grupul de lucru ATHENA din Republica Moldova (format din lideri

³ <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

⁴ Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD, 2013
<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-en>

⁵ <http://www.eua.be/activities-services/projects/past-projects/governance-autonomy-and-funding/eudis.aspx>

universitari și reprezentanți ai ministerului) în baza grilei de evaluare a autonomiei și diferitele sale componente ale autonomiei. Această metodologie permite grupului de lucru să identifice posibilele acțiuni, care să abordeze aceste provocări prioritare. Acestea sunt completate cu recomandările EUA privind modul în care să se desfășoare și să continue procesul de reformare.

Partea întâi: Analiza proiectului ATHENA (2013-14)

Autonomia organizațională

Analiza ⁶

Autonomia organizațională a universităților din Republica Moldova este limitată de un număr mare de aspecte.

Este evidentă influența guvernului la începutul și sfârșitul procesului de selecție a conducerii executive a universității. Atunci când poziția devine vacantă, Ministerul Educației creează o comisie de selecție. Această comisie este, în mod normal, formată din patru membri ai personalului universității și un funcționar al ministerului, și este responsabilă de redactarea și publicarea anunțului postului vacant și verificarea eligibilității tuturor aplicațiilor. Lista tuturor candidaților eligibili este transmisă organismului principal de conducere al universității (senatului). Senatul votează pentru candidații preferați, însă alegerea sa trebuie să fie ulterior aprobată de guvern. Cerințele obligatorii de eligibilitate constrâng procesul și mai mult: candidații trebuie să aibă vârsta de până la 60 de ani, să dispună de experiență academică de 10 ani și să dețină titlul de doctor. Mai mult, legislația stabilește că, mandatul rectorilor nu trebuie să depășească cinci ani, cu o singură posibilitate de reînnoire. Există un anumit număr de universități, asociate altor ministere guvernamentale, care se conformează unui proces separat de selectare a rectorului, conform căruia candidatul este selectat direct de ministrul responsabil. Ținând cont de toate aceste afirmații, este clar că capacitatea universităților de a decide cu privire la propria conducere este minimă. O altă limitare este că decizia de rechemare a rectorului din funcție trebuie să fie aprobată de guvern.

Într-o ordine mai pozitivă de idei, universitățile sunt administrate în conformitate cu statutul lor, care este adoptat și modificat de senat. Senatul poate să invite membri externi, în conformitate cu statutul lui, însă acești membri nu au drept de vot. În practică, de obicei este cazul ca reprezentanții guvernului și ministerului să ocupe funcții în senatul universității. Totuși, controlul senatului universitar asupra structurilor academice este restricționat, deoarece liniile directe ale guvernului stabilesc pragul pentru ceea ce poate și ce nu poate fi considerat drept unitate academică. Aceasta se referă la numărul personalului academic, calificările lui și numărul de studenți.

Universităților nu le este permisă crearea propriilor entități juridice în conformitate cu statutul lor juridic “non-profit”, deși ele pot crea unități “auxiliare”, cum ar fi colegii de învățământ post-secundar.

⁶ Analiza cadrului normativ în vigoare până în decembrie 2014.

Comparație europeană

Loc	Sistem	Scor
1	Marea Britanie	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%
9	Hesse	78%
10	Norvegia	78%
11	Flandra	76%
12	Lituania	75%
13	Țările de Jos	69%
14	Polonia	67%
15	Letonia	61%
16	Brandenburg	60%
17	Franța	59%
18	Ungaria	59%
19	Italia	56%
20	Suedia	55%
21	Spania	55%
22	Elveția	55%
23	Republica Cehă	54%
24	Cipru	50%
25	Islanda	49%
26	Slovacia	45%
27	Grecia	43%
28	R.MOLDOVA	42%
29	Turcia	33%
30	Luxemburg	31%

Din punct de vedere al autonomiei organizaționale, R.Moldova se situează la sfârșitul grupului “mediu-inferior” al sistemelor învățământului superior, cu un punctaj între 60% și 41%.

În comparație cu majoritatea altor sisteme, sectorul învățământului superior din Republica Moldova este supus unui nivel înalt de implicare din partea guvernului în subiectele organizaționale. Ținând cont de faptul, că desemnarea rectorului este atât de strâns controlată de guvern, conducerea instituției are o legătură de neevitat cu autoritățile publice. Aceasta are o reacție adversă asupra scorului autonomiei. La fel, imposibilitatea universităților de a crea propriile lor entități juridice nu le

permite să urmeze propriile strategii comerciale și de transfer a cunoștințelor. Deși există un avantaj în faptul, că senatele universităților pot include membri externi, acești membri trebuie să aibă drept de vot; în alte sisteme, unde membrii externi au fost implicați în organele de conducere pentru câțiva ani, se demonstrează experiența pozitivă referitor la impactul, pe care această practică o exercită asupra dezvoltării instituționale. În sistemele, în care această practică este cea mai dezvoltată, membrii externi tind să fie selectați într-un mod strategic, deseori prin intermediul comitetelor de căutare. Odată aleși, acești membri externi beneficiază de instruire vastă pentru a deprinde specificitățile mediului academic.

Tendințele europene în autonomia organizațională

Deși instituțiile de învățământ superior din Europa funcționează invariabil, în mare parte, în contextul unui cadru legislativ extern, dimensiunea și aspectele acestor reglementări variază semnificativ în ceea ce privește autonomia organizațională. În majoritatea țărilor, instituțiile sunt relativ libere să ia decizii referitor la structurile lor administrative. Capacitatea lor de a-și configura structurile academice interne în limitele cadrului legal este mai restrânsă.

În plus, există o tendință referitor la includerea membrilor externi în procesele instituționale de luare a deciziilor, în special în cazurile în care universitățile au structuri de conducere duble. Deși acest lucru este prevăzut drept o măsură importantă de responsabilitate, este de înțeles că servește unor scopuri mai strategice. Într-adevăr, membrii externi în cadrul organelor de conducere ale universităților sunt, deseori, selectați pentru a promova legăturile cu mediul de afaceri și alte sectoare.

În ceea ce privește conducerea, trecerea la tipul mai corporativ, de tip rector executiv într-un număr de țări din Europa de Vest se aliniază cu o autonomie mai mare în management și cu capacitatea universităților de a-și crea proprii structuri organizaționale. Pe de altă parte, încă mai există modele mai tradiționale, în special în Europa de Sud și de Est, unde rectorul este “primus inter pares”, care este selectat de către și vine din comunitatea academică internă.

În cele din urmă, structurile de conducere duble – cu o anumită divizare a puterii între organisme și, de obicei, fiind constituite dintr-un comitet sau consiliu și un senat – spre deosebire de structurile unitare, apar din ce în ce mai frecvent.

Comparație cu țările partenere ale proiectului ATHENA (2013-14)

Autonomia organizațională	
Armenia	47%
Ucraina	44%
R.Moldova	42%

Sistemele învățământului superior din Armenia, R.Moldova și Ucraina se caracterizează printr-un nivel scăzut de autonomie organizațională, după cum indică și datele din tabelul de mai sus. În toate cele trei sisteme, universitățile sunt supuse unui nivel sporit de control guvernamental în ceea ce privește guvernarea și organizarea lor. Totuși, Republica Moldova, printre cele trei țări, se clasează pe poziția cea mai inferioară, deoarece se confruntă cu restricții dure aplicate în diverse sfere de

activitate, cum ar fi alegerea noilor rectori, organizarea academică internă și structura organelor de conducere. Mai rămân multe de făcut pentru a întruni nivelul de autonomie organizațională prezent în majoritatea sistemelor de învățământ superior din Europa.

Autonomia financiară

Analiză⁷

Universitățile din Republica Moldova se confruntă cu unele restricții în ceea ce privește unele aspecte cheie din managementul financiar. Un exemplu important este alocarea finanțării; cu toate că finanțarea publică este alocată anual, aceste surse sunt transferate universităților lunar. Aceasta reprezintă un obstacol semnificativ în planificarea financiară pe termen lung, sau chiar mediu, dat fiind faptul, că fluxurile de numerar pot fi prognozate doar pe termen scurt. O altă astfel de limitare este faptul, că universitățile nu dețin propriile încăperi (cu excepția clădirilor construite din activități de antreprenoriat), astfel încât ele nu au nici un control financiar față de imobil. În sfârșit, este știut că universitățile se bazează în mare parte pe fondurile publice și taxele de studii pentru cea mai mare parte a mijloacelor lor financiare. Universitățile pot stabili autonom taxa de studii, cu condiția să facă publică baza de calcul a taxei. Ar fi benefic, în sensul sustenabilității financiare, să se asigure o mai mare diversificare în fluxul de finanțare, în special prin majorarea nivelului veniturilor din alte surse.

Sistemul admite autonomia și facilitează sustenabilitatea și în alte aspecte. În primul rând, guvernul Republicii Moldova este în proces de trecere la o formulă de finanțare bazată pe criterii de intrare (cost per student) pentru a determina nivelul de fonduri publice alocate. Este un progres pozitiv, evoluând de la negocierile de tip „cu ușile închise”. Mai mult, nu există restricții în ceea ce privește modul în care sunt cheltuite fondurile din alocări, astfel încât fondurile pot fi alocate în baza unei evaluări a necesităților interne.

În al doilea rând, universitățile au un cuvânt de spus în ceea ce privește stabilirea taxei de studii, deoarece ele propun o structură de taxe, pe care guvernul trebuie să o aprobe. Această metodă este în proces de reformare pentru a acorda universităților autonomie deplină asupra procesului. Totuși, rămâne de văzut cum va funcționa această reformă în practică.

În al treilea rând, universităților li se permite să obțină profituri. Totuși, din cauza nivelului scăzut de investiții publice în învățământul superior (1,2% din Produsul Intern Brut în 2011), este incert dacă acest lucru poate fi considerat un instrument de acordare a sustenabilității financiare. În plus, universităților li se permite să contracteze împrumuturi de pe piețele financiare în suma valorii proprietății, pentru ceea ce, de regulă, este necesară decizia senatului universitar. Clădirile construite din activități antreprenoriale pot, astfel, fi utilizate ca gaj pentru împrumuturile bancare contractate fără aprobarea guvernului.

⁷ Analiza cadrului normativ în vigoare până în decembrie 2014

Comparație europeană

Loc	Sistem	Scor
1	Luxemburg	91%
2	Estonia	90%
3	Mare Britanie	89%
4	Letonia	80%
5	Țările de Jos	77%
6	Ungaria	71%
7	Flandra	70%
8	Italia	70%
9	Portugalia	70%
10	Slovacia	70%
11	Danemarca	69%
12	Irlanda	66%
13	Elveția	65%
14	Austria	59%
15	Renania de Nord-Westfalia	58%
16	Finlanda	56%
17	Suedia	56%
18	Spania	55%
19	Polonia	54%
20	Lituania	51%
21	R.MOLDOVA	49%
22	Norvegia	48%
23	Republica Cehă	46%
24	Franța	45%
25	Turcia	45%
26	Brandenburg	44%
27	Islanda	43%
28	Grecia	36%
29	Hesse	35%
30	Cipru	23%

Sistemul autonomiei financiare din Republica Moldova se situează în grupul “mediu-inferior” al autonomiei financiare. Acest lucru este recunoscut prin aspectele mai pozitive ale analizei, cum ar fi capacitatea de a obține profituri și libertatea de a alocă fondurile publice la nivel intern, însă scoate în evidență faptul, că R.Moldova se poziționează după alte sisteme europene în baza unor aspecte cheie, cum ar fi titlul de proprietate al statului asupra patrimoniului majoritar și alocarea pe termen scurt a fondurilor publice.

Există un număr de reforme, care ar putea fi întreprinse pentru a îmbunătăți situația. În timp ce implementarea formulei de finanțare este binevenită, aceasta ar putea fi îmbunătățită ulterior prin includerea unui număr mic de criterii de ieșire (cu referire la performanță) în calcularea alocării. Transferul titlului de proprietate asupra patrimoniului universității și alocarea finanțării publice în părți mai mari (adică, pentru cel puțin un an, decât pentru doar o lună) ar promova și mai mult autonomia financiară.

Tendințe europene în autonomia financiară

În timp ce universităților din majoritatea sistemelor le este permis să contracteze împrumuturi, legislația prevede restricții specifice, în special în Europa de Nord: ele pot prescrie suma maximă disponibilă, sau pot solicita autorizare de la o autoritate externă.

Doar în jumătate din țările europene intervievate universitățile pot să dețină propriile edificii. Chiar și cele care dețin propriile spații, nu sunt în stare să ia decizii cu privire la investirea în imobilul lor și nici nu sunt libere să-și vândă activele. Restricțiile variază de la necesitatea aprobării de către o autoritate externă până la incapacitatea totală de a vinde.

În multe sisteme europene, universitățile pot colecta taxe de școlarizare sau taxe administrative de la cel puțin o parte din studenți. Totuși, acest lucru nu înseamnă că aceste taxe constituie o contribuție semnificativă la costurile educației sau o formă importantă de venit. În majoritatea cazurilor, sunt aplicate restricții privind capacitatea universităților de a stabili taxe ca modalitate de a genera venit. În special, în sistemele din Europa de Nord, unde universitățile dețin mai puțină libertate de colectare a taxelor, nivelele de finanțare publică sunt foarte înalte.

Atunci când toate aspectele autonomiei financiare sunt îmbinate, țările din Europa de Vest par să beneficieze de o mai mare libertate decât țările din Europa de Est. În general, universitățile din Europa de Vest sunt mai autonome în utilizarea fondurilor publice pe care le primesc, însă mai puțin autonome în majorarea taxelor de școlarizare. Țările din Europa de Est tind să fie mai puțin autonome în utilizarea bugetelor publice, însă au mai mare putere de decizie cu privire la locurile finanțate din fonduri private și pot să utilizeze taxele generate de acestea.

Comparație cu țările partenere ale proiectului ATHENA (2013-14)

Autonomie financiară	
Armenia	66%
R.Moldova	49%
Ucraina	46%

Scorul mai mare al Armeniei pentru autonomia financiară se datorează în mare parte faptului, că universitățile din Armenia sunt libere să stabilească taxa de școlarizare. Prin urmare, se presupune că această diferență ar dispărea în cazul, în care universitățile din Republica Moldova s-ar bucura de aceeași autoritate, după cum este prevăzut în procesul de reformare curent. Universitățile din Republica Moldova se confruntă cu aceeași problemă a autonomiei financiare ca și în cazul celor din Armenia și Ucraina. În toate aceste trei state există, într-adevăr, un nivel scăzut de finanțare publică pentru învățământul superior, în comparație cu majoritatea țărilor din Europa de Vest și Centrală. Acest lucru face dificilă, în practică, obținerea beneficiilor autonomiei financiare. În plus, universitățile din Republica Moldova trebuie să fie încurajate pentru a atrage mai multe investiții din alte surse, pentru a diversifica mai mult fluxurile de venit; la moment doar 3% din venitul universităților este obținut din alte surse.

Autonomia de personal

Analiză⁸

Universitățile din Republica Moldova au mai multă autonomie în acest sector decât alte țări. Totuși, este de înțeles, că, sub anumite aspecte, autonomia de personal este doar parțială, cu unele restricții stabilite de guvern sau aprobări, care limitează autonomia universităților referitor la subiectele legate de personal.

În timp ce universitățile au un anumit grad de libertate în desfășurarea autonomă a proceselor de recrutare a personalului didactic, decizia finală de selectare având-o senatul universitar, aceste decizii trebuie să fie aprobate de Consiliul Național de Acreditare și Atestare, care este convocat prin decret prezidențial. Candiții trebuie să întrunească un număr de cerințe de eligibilitate, prevăzute de lege, iar contractele de muncă sunt limitate pentru o perioadă de cinci ani. Pentru administratorii superiori, deciziile de recrutare prevăd doar autorizația din partea rectorului; anterior fiind supuse aprobării ministerului.

În ceea ce privește salariile, universitățile sunt restricționate prin limite minime și maxime de stabilire a nivelului salarial din surse publice. Chiar și cu mai multă libertate în stabilirea nivelului salarial, este puțin probabil ca universitățile să poată utiliza capacitatea lor de a atrage cel mai talentat personal didactic, ținând cont de nivelul scăzut de fonduri. Legislația dictează stabilirea de prime, stipulând circumstanțele potrivite și calcularea acestora, precum și ajustările exacte pentru personalul didactic, care preia funcții administrative. Aceste prevederi nu lasă loc pentru implementarea de către universități a politicilor de personal ajustate.

Totuși, universitățile pot lua decizii cu privire la rechemarea personalului, în conformitate cu legislația națională a muncii, fără a se confrunța cu cerințe suplimentare din partea autorităților publice. La fel, este cazul și cu promovările personalului, când universitățile își pot desfășura propriile procese, senatul aprobând numirile finale.

⁸ Analiza cadrului normativ în vigoare până în decembrie 2014.

Comparație europeană

Loc	Sistem	Scor
1	Estonia	100%
2	Marea Britanie	96%
3	Republica Cehă	95%
4	Suedia	95%
5	Elveția	95%
6	Finlanda	92%
7	Letonia	92%
8	Luxemburg	87%
9	Danemarca	86%
10	Lituania	83%
11	Irlanda	82%
12	Polonia	80%
13	Austria	73%
14	Țările de Jos	73%
15	Islanda	68%
16	Norvegia	67%
17	Ungaria	66%
18	Portugalia	62%
19	Hesse	61%
20	Renania de Nord-Westfalia	61%
21	Turcia	60%
22	Flandra	59%
23	R.MOLDOVA	59%
24	Brandenburg	55%
25	Slovacia	54%
26	Italia	49%
27	Cipru	48%
28	Spania	48%
29	Franța	43%
30	Grecia	14%

Având în vedere autonomia de personal, Republica Moldova se clasează în grupul “mediu-inferior” al sistemului de învățământ superior. Aceasta indică, că există multe de făcut și de îmbunătățit referitor la autonomia de personal, deși merită de menționat, că este foarte aproape de a fi poziționată în grupul “mediu-superior”.

Pentru a mări scorul trebuie să fie implementate o serie de reforme. Perioada obligatorie de cinci ani, limitele salariale legale și stipulările privind primele și ajustările salariale trebuie să fie revăzute sau

înlăturate. Mai mult, nu trebuie să fie necesară aprobarea deciziilor de recrutare de către consiliul extern al Academiei de Științe.

Tendințele europene în autonomia de personal

În multe țări europene, universitățile au o mai mare flexibilitate în tratarea subiectelor de personal, deoarece personalul este plătit și/sau angajat direct de universitate, și nu de guvern. Totuși, deciziile privind salariile individuale sunt deseori reglementate. În aproape jumătate din țările europene analizate, tot personalul sau majoritatea personalului are statut de funcționar public. Analiza demonstrează, că există diferențe semnificative în procesul de recrutare a personalului, de la nivelul considerabil de libertate la procedurile formalizate, care prevăd aprobare externă, uneori chiar de autoritățile de cel mai înalt rang din țară. Unele țări din regiunea Mării Mediterane au foarte puțină libertate în ceea ce privește subiectele de personal, deoarece nu sunt capabile să determine numărul de personal pe care-l recrutează și, prin urmare, au puțin control asupra costurilor salariale totale. Chiar și nivelele salariilor individuale sunt determinate de autoritățile naționale. Într-un număr de țări europene, în special în țările din Europa de Nord și de Vest, universitățile au proceduri de recrutare foarte transparente și politici de carieră competitivă bine dezvoltate.

Comparatie cu țările partenere ale proiectului ATHENA (2013-14)

Autonomia de personal	
Armenia	93%
Ucraina	80%
R.Moldova	59%

În timp ce Republica Moldova se clasează mai jos de celelalte două țări partenere ale proiectului ATHENA în ceea ce privește autonomia de personal, trebuie de menționat, că prin prisma acestui aspect, toate trei sisteme au o performanță mai bună decât în celelalte trei dimensiuni. Aceasta înseamnă că, în teorie cel puțin, un program de reforme, care ar urma recomandările prezentate mai sus pentru a promova autonomia de personal, nu doar ar aduce Republica Moldova mai aproape de rezultatele celorlalte două țări partenere, ci și ar situa-o pe aceeași treaptă cu majoritatea sistemelor din Europa de Vest și Centrală. În practică, așa cum este cazul și celor alte două țări partenere ale proiectului ATHENA, există două obstacole semnificative pentru ca Republica Moldova să obțină o autonomie de personal mai mare. Primul este nivelul scăzut de finanțare pentru învățământul superior din Republica Moldova, care limitează posibilitățile pentru universități de a maximiza beneficiile reformei de autonomie. Al doilea, un nivel relativ scăzut de autonomie organizațională are impact asupra nivelului de autonomie de personal, dat fiind faptul, că controlul guvernului și ministerului asupra organismelor de conducere poate, la rândul său, să influențeze deciziile de recrutare.

Autonomie academică

Analiză ⁹

Universitățile din Republica Moldova sunt supuse unui control extern semnificativ în ceea ce privește un număr de subiecte academice.

Admiterea atât a studenților pe bază de contract, cât și la buget, pentru toate disciplinele, este convenită prin negocieri purtate cu Ministerul Educației (pentru studii de licență și masterat) și cu Academia de Științe (pentru studii de doctorat). Acest număr este apoi transmis Ministerului Muncii pentru a evalua dacă acesta întrunește cerințele muncii și altor ministere din sferele de specialitate (de exemplu, Ministerului Sănătății pentru studenții de la medicină). În final, numărul de studenți admiși trebuie să fie aprobat de guvern. Acesta este aportul semnificativ de informații externe în proces, în special deoarece este desfășurat la nivelul diverselor discipline.

În mod similar, autoritățile publice exercită influență asupra criteriilor și cerințelor de admitere, stabilind aspecte procedurale și criterii de evaluare pentru locurile bugetare. Pentru a stabili noi cursuri, universitățile trebuie să obțină aprobarea ministerului înainte de a le introduce în curriculum. Mai mult, acestea trebuie să fie acreditate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional după prima promoție de absolvenți. Pentru cursurile noi, ca și în cazul cursurilor existente, există cerințe cu privire la conținutul stabilit de legislație. Toate programele de studii trebuie să includă cursuri TIC, studii europene, limbi străine, perioada de practică/stagiu și instruirea abilităților de bază. Aceste prevederi rezultă din efortul de a implementa bunele practici europene în domeniu, însă este discutabil dacă acest lucru trebuie să fie inclus în legislație, deși acest fapt poate fi înțeles din perspectiva sistemului de învățământ superior în tranziție. Instituțiile sunt, totuși, libere de a înceta programele de studii fără un acord prealabil din partea autorităților publice (prin decizia Senatului universității).

Universitățile din Republica Moldova sunt obligate să obțină acreditare națională, deși sunt libere să solicite acreditare externă adițională de la orice agenții recunoscute pe plan internațional. Totuși, după cum este menționat mai sus, o agenție națională pentru calitate nu funcționează la moment.

Într-o ordine de idei mai pozitivă, nu există restricții privind limba de instruire, chiar dacă cursurile de limbă română sunt o componentă obligatorie a programelor de studii.

⁹ Analiza cadrului normativ în vigoare până în decembrie 2014.

Comparație europeană

Loc	Sistem	Scor
1	Irlanda	100%
2	Norvegia	97%
3	Marea Britanie	94%
4	Estonia	92%
5	Finlanda	90%
6	Islanda	89%
7	Cipru	77%
8	Luxemburg	74%
9	Austria	72%
10	Elveția	72%
11	Hesse	69%
12	Renania de Nord-Westfalia	69%
13	Brandenburg	67%
14	Suedia	66%
15	Polonia	63%
16	Italia	57%
17	Spania	57%
18	Danemarca	56%
19	Slovacia	56%
20	Letonia	55%
21	Portugalia	54%
22	Republica Cehă	52%
23	R.MOLDOVA	51%
24	Țările de Jos	48%
25	Ungaria	47%
26	Turcia	46%
27	Lituania	42%
28	Flandra	40%
29	Grecia	40%
30	Franța	37%

În ceea ce privește autonomia academică, Republica Moldova se clasează în grupul „mediu inferior” al sistemelor de învățământ superior. Aceasta reflectă faptul, că există numeroase restricții față de libertatea academică și că există un număr semnificativ de reforme, care ar putea fi întreprinse pentru a îmbunătăți situația. Un exemplu ar fi înlăturarea cerinței de aprobare de către autoritățile publice a numărului de studenți admiși la discipline individuale și asigurarea că procesul de negociere se axează mai mult pe colaborare. Mai mult, cerința de a include cursuri specifice în toate programele de studii ar trebui eliminată, pentru a oferi universităților control asupra curiculei. Reconstituirea unei agenții naționale pentru asigurarea calității ar trebui abordată de urgență.

Tendențele europene în autonomia academică

În majoritatea țărilor europene, universitățile sunt, în esență, libere să-și elaboreze profilul academic, deși restricții persistă în alte sfere ale autonomiei academice. Introducerea de noi programe prevede, de obicei, o anumită formă de aprobare din partea ministerului competent sau a autorității publice și este, deseori, legată de negocierea bugetului, ceea ce demonstrează interdependența diverselor aspecte ale autonomiei. Universitățile sunt, de obicei, libere să închidă independent programe; doar într-un număr mic de sisteme acest subiect trebuie să fie negociat cu ministerul competent.

În majoritatea țărilor, admiterea în instituțiile de învățământ superior tinde să fie nerestrictivă pentru toți studenții care întrunesc cerințele de bază de admitere (de obicei, studii medii generale și/sau examene de admitere naționale). Pe de altă parte, doar într-o mică parte din țări, universitățile sunt libere să decidă cu privire la numărul de studenți. În majoritatea cazurilor, numărul total fie este determinat de autoritățile publice competente, fie este decis în comun de autoritatea publică și universitate. Această restricție, totuși, reflectă în majoritatea sistemelor procentajul mare de finanțare publică în finanțarea generală. În 1/3 din țările analizate, universitățile pot decide liber numărul de studenți admiși la fiecare disciplină. Totuși, alocarea în unele domenii poate fi subiectul unor negocieri cu autoritatea externă sau stabilită în limita procedurii de acreditare.

Comparatie cu țările partenere ale proiectului ATHENA (2013-14)

Autonomia academică	
R.Moldova	51%
Ucraina	51%
Armenia	38%

Deși Republica Moldova este la egalitate cu Ucraina și are o performanță mai bună decât Armenia cu privire la autonomia academică, este corect să afirmăm, că țările partenere au în comun anumite probleme. Toate aceste trei sisteme trebuie să se confrunte cu implicarea guvernului în stabilirea conținutului cursurilor, iar stabilirea numărului de studenți admiși pentru fiecare disciplină în Republica Moldova reprezintă o barieră pentru autonomie. Mai rămân multe de făcut în cele trei sisteme pentru a obține o autonomie academică mai mare.

Rezumat: comparația țărilor proiectului ATHENA

Autonomia organizațională		Autonomia financiară	
Armenia	47%	Armenia	66%
Ucraina	44%	R.Moldova	49%
R.Moldova	42%	Ucraina	46%
Autonomia de personal		Autonomia academică	
Armenia	93%	R.Moldova	51%
Ucraina	80%	Ucraina	51%
R.Moldova	59%	Armenia	38%

Atunci când sunt analizate împreună toate comparațiile între țările ATHENA, este clar că performanța Republicii Moldova este mixtă. Totuși, pentru a examina acest fapt în context, trebuie de menționat că autonomia organizațională, financiară și academică ale celor trei sisteme au un scor relativ mic. Mai mult, Republica Moldova este deja angajată în procesul de reformare și se speră, că modificările, care sunt făcute, vor îmbunătăți scorul în unele domenii (a se vedea Partea a doua).

Sistemele de învățământ superior din Armenia, R.Moldova și Ucraina sunt caracterizate printr-un grad scăzut de **autonomie organizațională**, după cum demonstrează și tabelul de mai sus. În toate cele trei sisteme, universitățile sunt supuse unui nivel înalt de control guvernamental în domeniul conducerii și organizării. Totuși, dintre cele trei țări, Republica Moldova ocupă o poziție inferioară din cauza restricțiilor mai severe în diverse domenii de activitate, cum ar fi alegerea noilor rectori, organizarea academică internă și structura organelor de guvernare. Rămâne de realizat încă multe lucruri pentru a întruni nivelul de autonomie organizațională prezent în majoritatea sistemelor de învățământ superior din Europa. Se presupune, că procesul de reformare, care se derulează în Republica Moldova, va aduce îmbunătățiri în acest sens, însă aceasta depinde de modul în care reforma este implementată în practică.

Scorul superior al Armeniei pentru **autonomia financiară** se datorează, în mare parte, faptului, că universitățile din Armenia sunt libere să stabilească taxa de școlarizare, astfel încât se presupune, că această diferență va dispărea odată ce universitățile din Republica Moldova vor beneficia de aceeași împuternicire în practică. O problemă primordială cu care se confruntă atât universitățile din Republica Moldova, cât și cele din Ucraina și Armenia este: în toate aceste trei state există un nivel scăzut de finanțare publică pentru învățământul superior, în comparație cu majoritatea țărilor din Europa de Vest și Centrală. Aceasta face dificilă, în practică, obținerea de beneficii din autonomia financiară. În plus, universitățile din Republica Moldova trebuie să fie încurajate să atragă investiții din alte surse pentru a avea o diversificare mai mare a fluxurilor de venit; în prezent doar 3% din venitul universitar provine din alte surse.

Chiar dacă Republica Moldova este situată mult mai jos decât celelalte țări partenere ale proiectului ATHENA referitor la **autonomia de personal**, merită de menționat, că pentru acest aspect toate cele trei sisteme au o performanță mai bună, decât în cazul celorlalte trei dimensiuni. Aceasta înseamnă că, cel puțin în teorie, programul de reforme, rezultând din recomandările prezentate în acest plan de dezvoltare pentru a promova autonomia de personal, nu doar ar aduce Republica Moldova mai aproape de celelalte două țări partenere, ci ar plasa-o pe aceeași treaptă cu majoritatea sistemelor

din Europa de Vest și Centrală. În practică, ca și în cazul celorlalte două țări partenere a proiectului ATHENA, există două obstacole semnificative pentru Republica Moldova în obținerea unei autonomii de personal mai mare. Primul este nivelul scăzut de finanțare a învățământului superior din Republica Moldova, care limitează posibilitățile universităților să-și maximizeze beneficiile de autonomie. Al doilea reprezintă nivelul relativ scăzut de autonomie organizațională, care are impact asupra autonomiei de personal, dat fiind faptul că controlul guvernului și ministerului asupra organelor de conducere a universității pot, la rândul lor, să influențeze deciziile de recrutare.

Cu toate că Republica Moldova este la egalitate cu Ucraina și are o performanță mai bună decât Armenia cu privire la autonomia academică, este corect să afirmăm, că țările partenere au în comun anumite probleme. Toate aceste trei sisteme trebuie să se confrunte cu implicarea guvernului în stabilirea conținutului cursurilor, iar stabilirea numărului de studenți admiși pentru fiecare disciplină în Republica Moldova reprezintă o barieră pentru autonomie. Mai rămân multe de făcut în toate cele trei sisteme pentru a obține o autonomie academică mai mare.

Partea a doua: Modificări juridice

Noul Cod al Educației a fost adoptat de Parlamentul R.Moldova în anul 2014, care a modificat semnificativ cadrul legal. În anumite cazuri, aceasta a dus la îmbunătățirea situației în ceea ce privește autonomia universitară, subiect care va fi tratat în acest capitol. Totuși, trebuie să ținem cont, că sistemul se află la moment în faza de tranziție și că, prin urmare, este dificil de a trage concluzii definitive din modificările juridice implementate. În special, actele normative ulterioare, care vor completa noul Cod al Educației, nu au fost supuse analizei. Totuși, anume astfel de acte au avut deseori impact asupra nivelului de autonomie universitară în temeiul cadrului normativ anterior. Noul “scor al autonomiei” nu poate fi, deci, comparat direct cu scorul din analiza integrală a cadrului normativ anterior.

Autonomia organizațională

Chiar dacă scorul aferent alegerii și demiterii rectorului nu este afectat semnificativ de noile prevederi în legislație, percepția Grupului de Lucru al Politicii Naționale este, că noul Cod al Educației reduce influența guvernului în ambele aspecte. Acest lucru se datorează faptului, că Consiliul pentru Dezvoltare Strategică Instituțională (CDSI) nou creat, preia un rol important în administrarea procesului de selecție, înlocuind comitetul de selecție creat de Ministerul Educației. Cerințele minime stabilite de lege au fost modificate cu deținerea unui titlu științific și dispunerea de cel puțin a cinci ani de experiență în învățământul superior (în loc de 10 ani, cum era prevăzut anterior). Au fost ridicate cerințele de vârstă. Rectorul este acum ales de Adunarea Generală, inclusiv studenți, însă, totuși, necesită aprobarea fondatorului. Perioada de activitate a rectorului este acum limitată la două mandate consecutive, fiecare cu o durată de cinci ani. Guvernul, de asemenea, are un rol mai limitat, sau mai puțin exclusiv, în demiterea rectorului. Motivele de demitere precizate în legislație se referă la incapacitatea de a îndeplini obligațiile și responsabilitățile contractuale/publice, sau de a se conforma prevederilor statutului universității.

O modificare semnificativă în aspectele organizaționale este trecerea la structurile de guvernare dublă, prin crearea CDSI pe lângă Senat. CDSI este un organism de tip consiliu, cu un număr limitat de membri (9 membri), care îndeplinește un rol strategic și anume, monitorizează subiectele financiare și de personal, pe lângă rolul pe care îl deține în procesul de alegere a rectorului. Ceea ce este important rezidă în faptul, că acum actorii externi pot lua parte la procesul de luare a deciziilor, fiind incluși în CDSI. Legea prevede că CDSI este format din 5 membri externi și 4 membri interni. Doi membri externi urmează să fie selectați de către universitate, în timp ce 3 sunt numiți de ministere. Legislația mai prevede că CDSI este format din membri cu competențe în subiecte economice și juridice. Persoana numită de Ministerul Finanțelor trebuie să dețină abilități de monitorizare financiară și de audit.

Totuși, unele instituții sunt excluse din aceasta, în special cele specializate în instruirea militară, în care anume autoritățile publice numesc rectorul în funcție. Și în final, noul Cod al Educației se referă și la alte organe de conducere ale universităților, cum ar fi Consiliul Științific, Consiliul Facultății și Consiliul de Administrare, fără a le descrie mai detaliat – se subînțelege că urmează a fi elaborat în acest scop un cadru legal național.

Cartele universitare sunt elaborate și aprobate de Senatul universitar și trebuie să conțină o serie de elemente prevăzute de legislație. Ministerul Educației trebuie să aprobe Carta în termen de 30 de

zile, ceea ce poate fi perceput ca un drept de veto limitat. Acest termen de maxim o lună, poate fi considerat drept mecanism de garantare a unui nivel mai eficient al autonomiei universităților.

Un pas pozitiv, care a fost făcut în domeniul autonomiei organizaționale, este includerea unei prevederi care oferă universităților împuternicirea de a crea entități juridice independente, prin decizia CDSI, ceea ce influențează în mod pozitiv scorul înregistrat pentru acest aspect.

Trebuie de menționat, că există multe elemente, care sunt schițate în legislație, în timp ce acestea ar fi putut fi prevăzute în Carta universității, cum ar fi regulile și remunerarea CDSI. Totuși, deoarece acest consiliu este un organism nou creat, este de înțeles că ar putea exista necesitatea de a defini mai precis domeniul de acțiune și caracteristicile Consiliului. Cu toate acestea, rămâne a fi discutabilă includerea aceste elemente în însuși Codul Educației. Împărțirea la modul practic a sarcinilor în noua structură de guvernare și elaborarea proceselor de selectare și includere a membrilor externi, conform specificităților sectorului, continuă a fi o provocare pentru universități, care pot să obțină suport pentru acest subiect în setul de instrumente al proiectului ATHENA privind modelele de guvernare.

În general, în baza analizei noului Cod al Educației, scorul autonomiei organizaționale se majorează de la 42% la 55%, în mare parte datorită creării CDSI cu participarea membrilor externi și posibilității de a crea entități juridice. Aceasta ajută Republica Moldova să-și păstreze poziția în grupul „mediu-inferior” în această dimensiune a autonomiei. Este crucial cât de efectiv sunt implementate aceste măsuri, care vor determina măsura, în care este intensificată autonomia.

Autonomia financiară

Există modificări în domeniul autonomiei financiare, care au fost introduse în noul Cod al Educației. Se înregistrează o serie de avansări în regulile care intensifică autonomia financiară, inclusiv o independență mai mare în stabilirea bugetelor și administrarea financiară, precum și realizarea activităților de antreprenariat.

Noul Cod permite universităților să obțină sinestătător noi active, cum ar fi imobile, în timp ce terenurile și imobilele, în care universitățile își desfășoară activitatea la momentul modificărilor legislative, rămân în proprietatea statului. Terenul și imobilele deținute de universități pot fi date în locațiune sau vândute, însă cu condiția ca veniturile obținute din astfel de activități să fie utilizate pentru dezvoltarea instituției. Decizia este una de ordin intern, iar CDSI joacă un rol important în această procedură. Totuși, trebuie de precizat, că reprezentatul Ministerului Finanțelor, membru al CDSI, trebuie să aprobe această decizie.

În baza acestor active proprii, universitățile ar putea fi capabile să contracteze credite, ca urmare a deciziei CDSI și al avizului pozitiv al Senatului.

În ceea ce privește taxele, nivelul de împuternicire pentru stabilirea taxelor de studii rămâne incert, deoarece legislația se referă la costul standard per student ca fiind baza de calcul a taxelor de studii, care sunt aprobate de către CDSI. Costul standard per student poate fi considerat drept pragul minim în stabilirea nivelului taxelor.

Au loc discuții cu privire la diversificarea fluxului de finanțare publică și majorarea finanțării competitive din proiecte. În plus, se presupune că anumite măsuri vor scuti parțial universitățile de plata impozitelor.

Aceste modificări influențează pozitiv scorul înregistrat de Republica Moldova în domeniul autonomiei financiare, crescând de la 49% la 57% în cadrul grupului „mediu inferior”. Totuși, continuă să existe numeroase piedici, în special nivelul și alocarea finanțării publice. Nivelul scăzut al investițiilor publice în acest sector restricționează universitățile atunci, când este vorba de exercitarea noilor posibilități prevăzute de noul Cod. Faptul, că finanțarea publică este încă alocată lunar, continuă să împiedice planificarea financiară pe termen lung.

Autonomia de personal

Este o provocare să judecăm măsura în care autonomia de personal a fost intensificată în temeiul noii legi. O parte mare a reglementărilor referitoare la personal sunt stabilite în legislație, cum ar fi categoriile de personal (categoriile de personal academic cuprinzând acum: personal didactic, științific și științifico-didactic) și calificările minime corespunzătoare solicitate, dar și prevederi detaliate cu privire la fluxul de lucru.

În ceea ce privește salariile, CDSI are sarcina de a decide cu privire la metodologia de salarizare și stimulare a personalului, însă limitele salariilor sunt prevăzute în legislație în cazul salariilor plătite din resursele bugetului public. Senatul trebuie să elaboreze și să aprobe metodologii de recrutare, angajare, promovare și evaluare a personalului academic.

Modificarea scorului în acest aspect este asociat promovării personalului, deoarece se pare că nu există vreo prevedere în lege cu privire la componența consiliului de alegere și a regulilor de recrutare a personalului academic, când universitățile pot decide asupra numărului de unități (deși acest lucru a fost anterior reglementat de actorii externi). Prin urmare, scorul Republicii Moldova evoluează de la 59% (grupul mediu-inferior) la 66% (grupul mediu-superior). Prevederile cu privire la recrutarea, numirea personalului și salariile rămân a fi dificil de interpretat.

În general, este dificil de a atrage persoane talentate în cariere academice în Republica Moldova, ținând cont de salariile mici pentru începători și dificultățile birocratice, care blochează evoluția carierei. Mai mult, progresul real în autonomia de personal este limitat de nivelul scăzut de finanțare publică a universităților din R.Moldova. Situația se va îmbunătăți, dacă ameliorările din autonomia organizațională și financiară vor permite universităților să genereze suficient venit pentru a atrage talente.

Autonomia academică

Autonomia academică rămâne a fi scăzută în Republica Moldova, chiar și după introducerea reformelor în noul Cod al Educației. Programele de studii pentru toate cele trei cicluri trebuie să fie, în continuare, incluse în aria educației profesionale aprobate de Guvern. Numărul de locuri continuă să fie controlat de către autoritățile publice (alocate instituțiilor conform categoriei lor și ierarhiei programelor de studii). Admiterea este organizată în conformitate cu metodologia proprie a instituțiilor, însă criteriile de organizare a admiterii sunt stabilite prin Regulamentul-cadru, aprobat de minister. Cerințele minime de eligibilitate sunt stabilite de legislație; senatul universității poate decide asupra criteriilor suplimentare de selectare.

O evoluție semnificativă în acest domeniu este rolul acordat Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional, creată ca organism autonom, responsabil de evaluarea și acreditarea instituțiilor și programelor. Obiectivul Agenției, conform legislației, este de a fi inclusă în Registrul European de Asigurare a Calității (EQAR) în termen de trei ani.

Evoluția scorului în acest domeniu este asociată faptului, că legislația permite explicit universităților să fie supuse evaluării externe a calității, desfășurată fie de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional, fie de agențiile de asigurare a calității incluse în EQAR. Totuși, alte prevederi ale legii par să se refere exclusiv la evaluarea desfășurată de Agenția Națională. Scorul se modifică ca rezultat al autonomiei mai mari, oferită universităților, pentru a elabora conținutul programelor, care trebuie să fie redactat în conformitate cu Cadrul Național al Calificărilor pentru fiecare domeniu de învățământ și instruire și să fie aprobat de Senatul instituției. În această ordine de idei, ordinele/decretele ulterioare ar putea aduce scorul la valoarea anterioară.

În general, aceste modificări majorează scorul în această sferă de la 51% la 60%, astfel încât Republica Moldova să-și păstreze locul în grupul „mediu-inferior” (cu prevederile menționate mai sus).

Dimensiune	Cadrul legislativ anterior (analiza din 2013)	Noul Cod al Educației (decembrie 2014)
Autonomia organizațională	42%	55%
Autonomia financiară	49%	57%
Autonomia de personal	59%	66%
Autonomia academică	51%	60%

Partea a treia: Foaia de parcurs a proiectului ATHENA

Provocări și acțiuni prioritare

În urma discuțiilor grupului de lucru referitor la politica națională a Republicii Moldova apar două probleme principale, în contextul modificării recente a cadrului legislativ, care va fi implementat în anul 2015. Prima problemă se referă la guvernanta universitară și echilibrul responsabilităților între diferite organe de conducere, inclusiv Consiliul pentru Dezvoltare Strategică Instituțională nou creat. Componenta acestor organe, și procesul respectiv de selectare, este un punct critic, pe care proiectul ATHENA îl abordează, în special prin elaborarea unui set dedicat de instrumente (disponibil pe pagina web a proiectului ATHENA).

Al doilea element principal de discuție în Republica Moldova se referă la modul de acordare a finanțării instituțiilor de învățământ superior. Intenția este de a reforma mecanismele de finanțare cu scopul de a încorpora elemente bazate pe performanță, care necesită consultații ale sectorului la elaborarea indicatorilor și modalităților într-o manieră, care să consolideze dezvoltarea strategică autonomă a universităților. Deși acest subiect nu ține de obiectivele proiectului ATHENA, EUA poate oferi asistență bazată pe analiza comparativă europeană, pe care a desfășurat-o în domeniul modalităților de finanțare publică și finanțarea bazată pe performanța universităților.

Metodologie

Foaia de parcurs a fost elaborată ținând cont de legătura inițială cu partenerii Republicii Moldova în cadrul vizitei la fața locului și Seminarului național. În această bază, EUA a întocmit lista provocărilor și acțiunilor prioritare, care trebuie luate în considerare, și care a fost ulterior prezentată partenerilor pentru comentarii. Răspunsul lor a fost analizat și discutat în cadrul unei ședințe bilaterale cu reprezentanții tuturor instituțiilor partenere din Republica Moldova.

În tabelele de mai jos sunt prezentate provocările identificate de EUA și membrii Grupului de lucru privind Politica Națională ("GPN" – toate instituțiile partenere ATHENA, inclusiv Consiliul Rectorilor) pentru fiecare dimensiune a autonomiei universitare, completate cu provocări intersectoriale. **Provocările au fost stabilite pe o scară a priorității de la 1 (prioritate ridicată) la 3 (prioritate scăzută) în baza informației obținute de la partenerii moldoveni.** Partenerii au fost rugați să evalueze fezabilitatea (pe o scară de la 1 la 3) și perioada necesară pentru implementarea acțiunilor recomandate.

Această foaie de parcurs propune, în ultima sa parte, o listă a priorităților și un plan al pașilor ce urmează să fie întreprinși în procesul de reformare.

Pe lângă cele două aspectele primare prezentate mai sus, asupra cărora grupul de lucru privind politica națională a căzut de acord să se concentreze, EUA consideră, că problema dezvoltării resurselor umane trebuie să fie și ea prioritară. Proiectul ATHENA demonstrează, că managementul strategic al resurselor umane este esențial pentru succesul organizațional, în special în contextul autonomiei sporite, și că, prin urmare, este necesar de a investi în structuri și procese de suport. EUA încurajează toate părțile interesate să colaboreze pentru a reduce discrepanța care continuă să existe între cadrul legislativ și practica din sector. Un obstacol major pentru universități în exercitarea autonomiei este lipsa de fonduri; este la fel de crucial ca reglementările suplimentare să nu blocheze sau să nu reducă din autonomia instituțională, care a fost sporită prin noul Cod al Educației.

Autonomia organizațională

Autonomia organizațională							
Provocare	Nivel de prioritate	La nivel de sistem			La nivel de instituție		
		Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada	Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada
Influența excesivă a statului în alegerea rectorului	3	Transferarea integrală către universități a împuternicirii asupra procesului de alegere și stabilirii criteriilor	1	Trim.IV, 2014	Elaborarea unui proces de alegere transparent și a criteriilor de alegere a rectorilor în Cartele universităților	1	2014-2015 realizat
		Excluderea din legislație a cerinței de aprobare de către guvern a candidatului câștigător	1	Trim.IV, 2014			
		Excluderea din legislație a perioadei obligatorii a mandatului	3	Termen lung			
		Excluderea din legislație a limitei superioare de vârstă și a altor cerințe pentru candidații la funcția de rector	3	Termen lung			
Structura organelor de conducere	1	Facilitarea și încurajarea unui număr mare de participanți externi în organele de conducere, inclusiv mai mulți reprezentanți ai societății civile și ai mediului de afaceri	1	Trim.I, 2015	Modificarea practicilor referitoare la selectarea membrilor externi, pentru a identifica cei mai buni candidați	2	2016 în derulare
		Acordarea membrilor externi a dreptului de vot în cadrul organelor de conducere	1	2015	Elaborarea îndrumarelor pentru alegerea, managementul și responsabilitatea publică a Consiliului pentru Dezvoltare Strategică Instituțională	1	Trim.I-II, 2015
		Introducerea unei structuri de guvernare duală cu divizarea responsabilităților între obligații academice și strategice/manageriale	2	2018	Implementarea inițierii membrilor externi, pentru a-i familiariza cu sarcinile și specificul mediului universitar		
Universitățile nu pot crea propriile entități juridice	1	Permiterea universităților de a-și crea entități juridice	1	Trim.IV, 2014	Utilizarea structurilor mai flexibile a activităților și evenimentelor de colectare a fondurilor	2	2016

Plan de acțiuni (situația actuală, vara 2015)

Autonomie financiară

Autonomia financiară							
Provocare	Nivel de prioritate	La nivel de sistem			La nivel de instituție		
		Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada	Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada
Modalități neadecvate de finanțare	1	Alocarea finanțării publice în plăți pe termen mai lung	3	2020	Elaborarea strategiei de planificare financiară pe o perioadă mai lungă	2	2017
		Incorporarea unui număr mic de criterii în calcularea alocărilor pentru a încuraja performanța	2	2015-2016	Implicarea în dialogul privind selectarea criteriilor potrivite pentru realizarea scopului	1	
		Permiterea universităților să aloce intern finanțarea fără restricții	3	2017	Stabilirea procesului bugetar transparent și planificat și a modelului de alocare cu principii de alocare, formule și sume disponibile	1	
Surse neechilibrate de venit pentru universități și nivel scăzut de venit din alte surse	2	Introducerea stimulentei fiscale pentru a încuraja investițiile în afaceri	2	2015	Elaborarea îndrumărilor pentru diversificarea fluxurilor de venit ale universității	1	2015
		Oferirea de stimulente pentru a atrage venit din alte surse (de exemplu indicator pentru finanțare)	2	2016	Recrutarea sau instruirea personalului întru dezvoltarea capacității pentru astfel de acțiuni	2	2015
		Suținerea dezvoltării personalului pentru a majora capacitatea de colectare a fondurilor	1	2016			
Lipsa unui management financiar cuprinzător la nivel de universitate	2	Alocarea finanțării focusate pentru dezvoltarea funcțiilor mai sofisticate de administrare financiară în universități	3	2018	Elaborarea planului de tranziție pentru a utiliza aceste fonduri și a stabili această funcție	3	2018
Abilități limitate ale universităților de a gestiona propriile active și tranzacțiile financiare	2	Transferarea universităților a dreptului de proprietate asupra patrimoniului	3	2020	Recrutarea sau instruirea personalului întru dezvoltarea capacității pentru astfel de acțiuni	2	2018
		Acordarea universităților a controlului integral asupra locațiunii și vânzării proprietății	2	2018			
		Oferirea de fonduri pentru dezvoltarea personalului în administrarea facilităților	3	2018			

Planul de acțiuni (situația actuală, vara 2015)

Autonomia de personal

Autonomia de personal							
Provocare	Nivel de prioritate	La nivel de sistem			La nivel de instituție		
		Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada	Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada
Practici de resurse umane eficiente și anticipative, restricționate de legislație	1	Excluderea din legislație a limitei de cinci ani a contractului de muncă pentru personalul academic	1	2015	Elaborarea politicii instituționale strategice de personal	2	2016 În derulare
		Excluderea din legislație a cerinței de aprobare a deciziilor de recrutare a personalului academic de către CNAA	3	2020			
		Excluderea din legislație a stipulărilor referitoare la prime și ajustarea salariului	2	2017	Elaborarea îndrumărilor interne pentru calcularea primelor și ajustării salariului	1	2015
Modernizarea practicilor de resurse umane	1	Alocarea finanțării pentru dezvoltarea abilităților resurselor umane în mediul academic	2	2015	Elaborarea planului evoluării carierei pentru personalul universitar	1	2015
					Elaborarea îndrumărilor pentru fluxul de muncă academic și de cercetare, planificarea salariilor și a instrumentelor de stimulare pentru performanță	1	2015
					Elaborarea îndrumărilor pentru recrutarea, dezvoltarea, demiterea și promovarea personalului academic și administrativ	2	2016 În derulare

Planul de acțiuni (situația actuală, vara 2015)

Autonomia academică

Autonomia academică							
Provocare	Nivel de prioritate	La nivel de sistem			La nivel de instituție		
		Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada	Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	
Influența și controlul excesive ale guvernului asupra activităților academice	1	Excluderea prevederilor care stipulează conținutul obligatoriu al cursului în curriculum și trecerea controlului deplin către universități	1	2014	Planificarea transferului responsabilității majore asupra planificării cursurilor academice	1	2014 În derulare
		Eliminarea cerinței cu privire la controlul de stat privind aprobarea fiecărei discipline	1	2014	Preluarea unui rol mai activ în planificarea admiterii studenților	1	2014
		Acordarea universităților a controlului deplin asupra selectării studenților	1	2014	Planificarea proceselor autonome de selectare a studenților	1	2014

Planul de acțiuni (situația actuală, vara 2015)

Provocări sectoriale

Sectorial							
Provocări	Nivel de prioritate	La nivel de sistem			La nivel de instituție		
		Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada	Acțiunea propusă	Nivel de fezabilitate	Perioada
Nivel mic critic al finanțării publice pentru învățământul superior	2	Elaborarea unui plan pe termen lung de investire în învățământul superior	3	2018	Implicarea în activități de diversificare	2	2016
Lipsa unei finanțări suficiente pentru cercetare în universități	1	Stabilirea unor scheme de finanțare pentru dezvoltarea activităților de cercetare în universități	1	Trim.II 2015	Dezvoltarea continuă a capacității de cercetare și demonstrarea valorii	2	2016
Discrepanță semnificativă între autonomia legislativă și autonomia în practică	2	Evaluarea proceselor de reformă cu participare internațională independentă	2	2018	Reformarea reglementărilor și proceselor interne, care împiedică aplicarea autonomiei în practică	2	2016
Lipsa unei planificări strategice pe termen lung, atât la nivel de sistem, cât și la nivel de instituție	1	Elaborarea și implicarea în dialogul cu părțile interesate despre strategia pe termen lung pentru dezvoltarea sistemului de învățământ superior	1	Trim.II 2015	Implicarea în dialog cu ministerul privind strategia pe termen lung pentru dezvoltarea sistemului de învățământ superior	1	Trim.II 2015
		Implementarea recomandărilor proiectului ATHENA	1	2015-2020	Implementarea recomandărilor proiectului ATHENA	1	2015-2020

Planul de acțiuni (situația actuală, vara 2015)

Recomandări pentru procesul de reformare

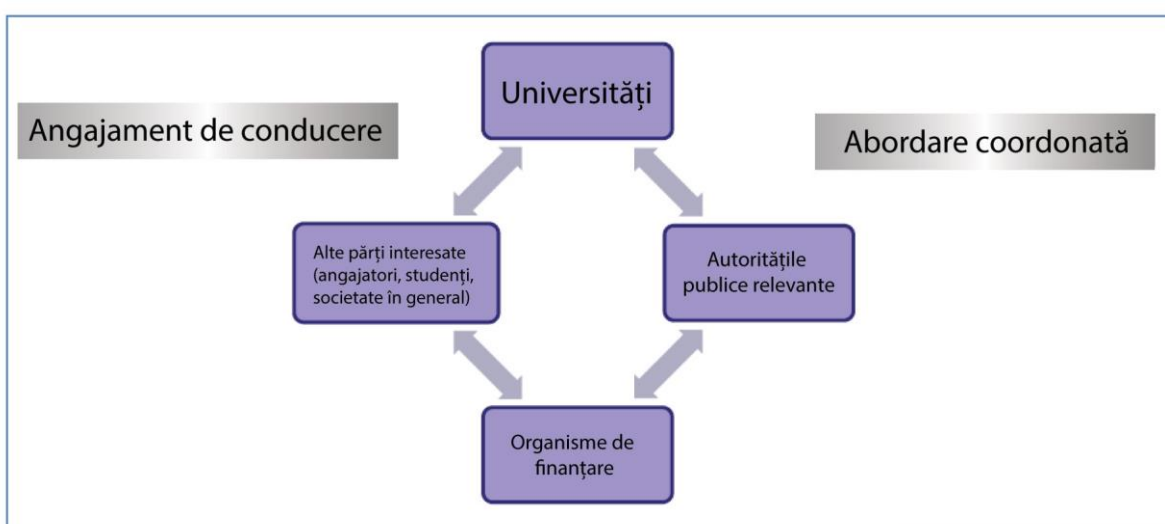
În baza priorităților identificate în capitolele precedente, capitolul final are scopul de a oferi pași concreți, care urmează să fie întreprinși de către partenerii de proiect pentru a stimula reforma din sistemul de învățământ superior din Republica Moldova.

- Prima parte a acestui capitol prezintă acțiunile, care ar trebui să fie percepute ca premise esențiale pentru procesul de reformare. Acestea sunt acțiunile de creare a încrederii reciproce și de stabilire a unui mediu de cooperare pentru a asigura că toate persoanele interesate sunt implicate în proces.
- Cea de-a doua parte a capitolului identifică pașii cheie, pe care EUA consideră că necesită o atenție aparte atât la nivel de sistem, cât și la nivel de instituție, pentru a îmbunătăți și a dezvolta autonomia universitară. Aceste recomandări decurg din experiența EUA în consultarea autorităților publice și universităților pe subiecte de reformă de guvernanță în învățământul superior. În plus, răspunde unor necesități speciale ale persoanelor interesate din Republica Moldova, identificate prin analiza politicii proiectului DEFINE.

I. Premise esențiale pentru proiect

La etapele de analiză și dezvoltare a politicii ale proiectului ATHENA, a devenit evident că trebuie întreprinși anumiți pași pentru a crea condițiile necesare susținerii unei agende efective și cuprinzătoare a reformei.

- Stabilirea unui mediu de încredere reciprocă și dialog, și consultări regulate pentru a asigura că deciziile întrunesc cerințele tuturor părților interesate
- Asigurarea transparenței în discuțiile referitoare la politici
- Elaborarea unui plan cu pași de urmat bine definiți și perioada acestui proces



II.Recomandările EUA: acțiuni și obiective

a) Acțiuni și obiective la nivel de sistem

EUA propune următoarele acțiuni în calitate de obiective primare pentru programul reformării sistemului de învățământ superior în derulare în Republica Moldova. Noul cadru legislativ include unele din aceste elemente; totuși, trebuie să fie elaborate instrucțiuni și procese ulterioare pentru a facilita implementarea în practică.

- 1) Excluderea participării guvernului în procesul de alegere a rectorilor universităților
- 2) Stabilirea unui proces mai cooperant pentru admiterea studenților și oferirea universităților a unei puteri de exprimare mai mari în ceea ce privește deciziile
- 3) Crearea unei structuri de guvernare dublă cu divizarea responsabilităților în sarcini academice și sarcini strategice/manageriale
- 4) Permitearea universităților să-și creeze propriile entități juridice
- 5) Incorporarea unui număr mic de criterii de performanță în formula de finanțare
- 6) Alocarea finanțării publice anual, și nu lunar
- 7) Transferarea universităților a dreptului de proprietate asupra patrimoniului
- 8) Reducerea nivelului de reglementare cu privire la contractele de muncă și remunerarea în universități
- 9) Eliminarea influenței guvernului asupra aprobării fiecărei discipline
- 10) Oferirea universităților a controlului deplin asupra proceselor și examenelor de admitere
- 11) Excluderea prevederilor legislative referitor la conținutul cursurilor
- 12) Elaborarea unui plan pe termen lung de explorare a modalității în care pot fi majorate investițiile în sectorul învățământului superior
- 13) Acordarea de susținere în dezvoltarea instituțională a resurselor umane prin finanțarea focalizată și susținerea organizării de traininguri academice

b) Acțiuni și obiective la nivel instituțional

Este nevoie de muncă și la nivel instituțional pentru a asigura, că universitățile pot beneficia în urma reformelor viitoare. Aceste acțiuni sunt susținute prin Seminarul de instruire în domeniul managementului financiar, reformelor guvernamentale și dezvoltarea resurselor umane al proiectului ATHENA. Cele mai bune practici și recomandări sunt incluse în seturile de instrumente tematice ale proiectului ATHENA.

- 1) Explorarea modalităților de atragere a membrilor externi în organele de conducere
- 2) Dezvoltarea și construirea capacității instituționale și resurselor umane:
 - a) Introducerea unei abordări mai strategice față de administrarea universității
 - b) Dezvoltarea aptitudinilor de leadership și manageriale, inclusiv la nivelul managementului mijlociu
 - c) Dezvoltarea funcției financiare pentru a face față și aspectelor strategice de planificare financiară
 - d) Crearea unor trasee mai bine definite ale carierei cu accent pe promovarea tinerelor talente
 - e) Elaborarea unei planificări succesive pe termen lung și crearea mediului de încurajare a personalului tânăr să se implice în management și guvernare
- 3) Adoptarea costurilor totale drept principiu pentru planificarea financiară
- 4) Explorarea activă a diferitor mijloace de diversificare a veniturilor (inclusiv prin entități juridice separate)
- 5) Crearea unei rețele, la diferite nivele, cu alte instituții pentru a face schimb de experiență și a implementa acțiunile provenite din proiectul ATHENA

Referințe

- Aghion, P. et al., Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008
- Clark, B., Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon-Elsevier, Oxford, 1998
- Estermann, T. & Bennetot Pruvot, E., Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams, EUA, Brussels, 2011
- Estermann, T., Nokkala, T., Steinel, M., University Autonomy in Europe II: The Scorecard, EUA, Brussels, 2011
- Huisman, J., "The Anatomy of Autonomy", Higher Education Policy, 2007, Vol. 20, pp. 219-221
- Reichert, S. & Tauch, C., Trends IV: European Universities Implementing Bologna, EUA, Brussels, 2005
- Salmi, J., "Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets", Higher Education Policy, 2007, Vol. 20, pp. 223-242
- Sporn, B., Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities, Tertiary Education and Management, 2001, Vol. 7 Issue 2, pp. 121-134
- Sursock, A. & Smidt, H., Trends 2010: A decade of change in European higher education, EUA, Brussels, 2010
- TEMPUS Country Fiche "Higher Education in Moldova", Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA), July 2012

Proiecte EUA

- ATHENA** – Promovarea Sistemelor Durabile și Autonome de Învățământ Superior în Spațiul din Vecinătatea Estic (2012-2015): <http://www.athena-tempus.eu/>
- Grila de evaluare a autonomiei** (2009-2012): <http://www.university-autonomy.eu/>
- EUDIS** – Fluxurile de Venit Diversificate ale Universităților Europene (2008-2011): <http://www.eua.be/activities-services/projects/past-projects/governance-autonomy-and-funding/eudis.aspx>

Parteneri ATHENA

Grupul de lucru privind politica națională din Republica Moldova

- Academia de Studii Economice din Republica Moldova
- Universitatea de Stat din Cahul
- Universitatea Liberă Internațională din Moldova
- Consiliul Național al Rectorilor din Republica Moldova
- Ministerul Educației al Republicii Moldova

Echipa de proiect EUA: Direcția Guvernanță, Finanțare și Dezvoltare a Politicilor Publice

- Thomas Estermann, Director
- Enora Bennetot Pruvot, Director Adjunct
- Anna-Lena Claeys-Kulik, Analist Politic & Manager de proiect
- Peter Mason, Director de Proiect
- Isabel Silva, Asistent Administrativ

