

PUBLICAȚII EUA 2015



ATHENA

SET DE INSTRUMENTE

MODELE DE GUVERNANȚĂ

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

ISBN: 9789078997535

Introducere	3
Tendențe în domeniul guvernării universitare	4
1. Conducerea universității	5
1.1. Rolul conducătorului executiv	5
1.2. Selectarea conducătorului executiv	6
1.3. Cum sunt selectați conducătorii executivi în Europa? Exemple	7
1.4. Scheme de sprijin pentru liderii universitari	8
2. Organe de conducere	10
2.1. Structuri	10
2.2. Componenta organelor de conducere: exemple	11
2.3. Membrii externi în organele de conducere	13
2.4. Participarea membrilor externi în universitățile europene	14
2.5. Modele de selectare a membrilor externi	15
3. Cum de schimbat modelul de conducere? Recomandări	20
4. Exemple de procese de reformare recente în Europa	22

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.

Introducere

Scopul proiectului ATHENA, susținut de programul TEMPUS al Uniunii Europene, este de a contribui la restructurarea guvernantei universitare prin promovarea autonomiei universitare și sustenabilității financiare sporite în Armenia, Republica Moldova și Ucraina.

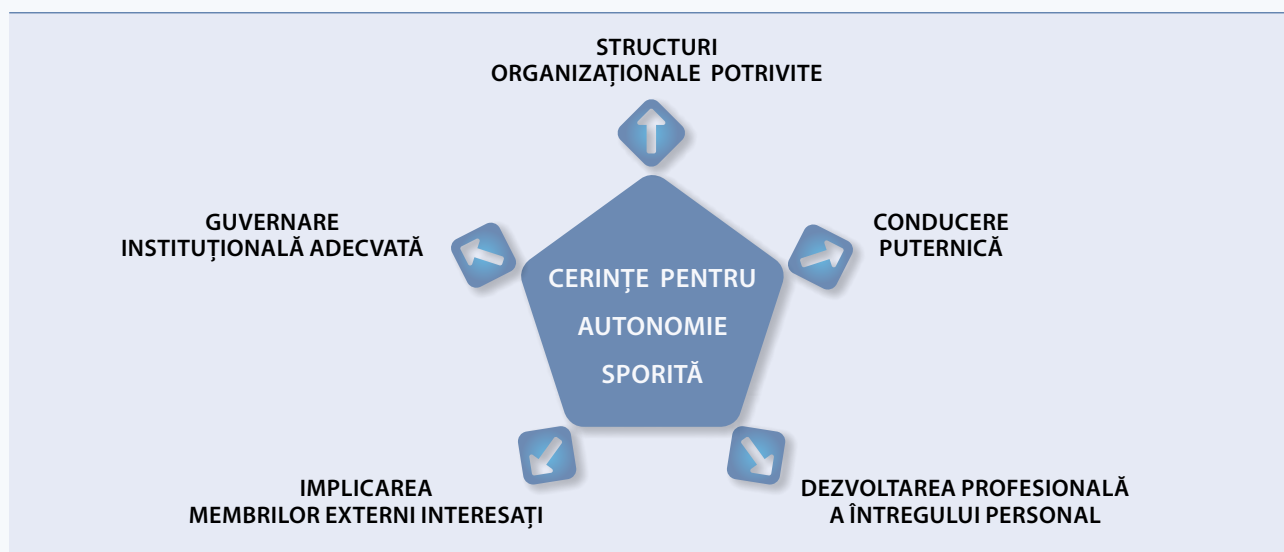
Creșterea autonomiei și sustenabilității financiare necesită un management strategic riguros din partea conducerii universității. Prin urmare, proiectul ATHENA sprijină universitățile din țările partenere să-și modernizeze structurile de guvernare universitare prin activități de analiză comparativă și consolidare a capacităților.

Proiectul ATHENA a identificat domeniul **structurilor de guvernare și leadership** drept o prioritate ce urmează a fi abordată în țările partenere, în special pentru că în cele trei țări sectorul universitar denotă un nivel ridicat de control în procesul de guvernare. Acest lucru este mai evident în cazul implicării autorităților publice, atât în alegerea conducerii executive, cât și în structurile de guvernare, cu toate că reformele în domeniul guvernantei schimbă această imagine. Schimbările recente în cadrul legal din Republica Moldova și Ucraina sporesc importanța determinării de către părțile interesate a responsabilităților și liniilor de raportare între conducerea executivă și structurile de guvernare. Punerea în aplicare este o chestiune critică în sistemele cu reforme ample în derulare. Prezentul set de instrumente încearcă să ofere sprijin în organizarea etapei de tranziție pentru a garanta o implementare eficientă și un impact pe termen lung.

Acest set de instrumente delimitează elementele de bază care definesc conducerea executivă modernă și structurile de guvernare universitară, permițând universităților să obțină expertiză și abilități relevante și să distribuie sarcini și responsabilități în așa mod, încât să le ajute să-și îmbunătățească structura, managementul și serviciile.

Setul de instrumente oferă:

- îndrumar practic într-un format ușor de utilizat
- exemple de bune practici
- referințe la materiale suplimentare



Tendențe în domeniul guvernării universitare

Analizând **conducerea universităților** din Europa, se constată că directorul executiv este întotdeauna ales de către instituție. În jumătate din sistemele chestionate, selectarea sau alegerea acestuia trebuie să fie confirmată de către o autoritate externă. În cele mai multe cazuri, deși nu în toate, aceasta este o formalitate: în unele sisteme, autoritatea externă poate avea o pondere considerabilă în procesul de selectare. Durata mandatului este aproape întotdeauna specificată prin lege, și poate fi exactă sau maximală.

În unele țări vest-europene, tranziția către un sistem mai corporativ, **de tip Rectorat**, se corelează cu o autonomie în gestioare mai mare și cu capacitățile universităților de a proiecta propriile structuri organizaționale. Pe de altă parte, încă mai există modele tradiționale, în special în Europa de Sud și de Est, în care rectorul este un "primus inter pares", care este selectat din și de către comunitatea academică internă.

În majoritatea universităților europene, **membrii externi**, la etapa actuală, participă la luarea celor mai importante decizii în cadrul organelor de conducere ale instituției. În afară de faptul, că această participare este considerată drept o măsură importantă de responsabilizare, acest fapt servește, în mod clar, și alte scopuri, mai strategice. Într-adevăr, membrii externi în organele de conducere universitare sunt cel mai des selectați pentru a promova legăturile cu mediul de afaceri și alte sectoare. În sistemele, în care organele decizionale nu includeau până acum membri externi, această schimbare este tratată destul de controversat, în special în cazul în care unii dintre acești membri sunt selectați de către guvern. Acest lucru este adesea considerat drept o modalitate de a obține din partea guvernelor o mai mare influență asupra proceselor interne de luare a deciziilor, reducând astfel autonomia instituțională.

În majoritatea țărilor europene nordice, universitățile își pot selecta membrii externi desinestător, deși în unele dintre aceste sisteme, o autoritate externă desemnează oficial membrii externi care au fost propuși de către universitate. În majoritatea sistemelor, guvernul încă controlează parțial sau total procesul de numire a membrilor externi. Deși există o schimbare vizibilă spre organe de conducere mai mici și mai eficiente, organele de conducere foarte mari încă există în mai multe sisteme, în special în țările mediteraneene. Structurile de guvernare duale – cu un anumit tip de divizare a puterii între structuri, care, de regulă, includ un comitet sau consiliu și un senat – spre deosebire de structurile unitare, sunt în creștere.

Elemente-cheie

- Îmbunătățirea odelului de guvernare universitară contribuie la consolidarea întregului sistem
- Organele de conducere mai mici sunt mai orientate spre adoptarea deciziilor strategice
- Implicarea totală a membrilor externi în organele de conducere are un impact pozitiv asupra guvernării în general
- Poate fi necesară adaptarea statutului juridic
- Procedura de selectare a liderului executiv al universității (numire/desemnare sau alegere)
- Dezvoltarea profesională a tuturor actorilor/participanților

1. Conducerea universității

1.1 Rolul conducătorului executiv

În universitățile europene de astăzi, rolul conducătorului executiv a depășit funcția pur executivă de implementare a strategiei universității, de responsabilitate față de structurile de guvernare a universității și de control cotidian a managementului universitar. Liderii executivi sunt responsabili pentru formularea unei viziuni pe termen lung și dezvoltarea instituției, asigurarea sustenabilității diferitelor activități. Ei organizează și gestionează procesele de schimbare pe plan intern și mențin comunicarea internă, precum și relațiile dintre instituție și societate, mediul de afaceri și factorii de decizie politică.

ROLUL STRATEGIC	■ VIZIUNEA PE TERMEN LUNG ■ MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ■ DEZVOLTAREA ACADEMICĂ
ROLUL EXECUTIV	■ IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC INSTITUȚIONAL ■ RĂSPUNDEREA ■ SUSTENABILITATEA FINANCIARĂ ■ POLITICA DE PERSONAL
ROLUL DE COORDONARE	■ SUPRAVEGHEREA RELAȚIILOR CU PARTENERII (MEDIUL DE AFACERI, SOCIETATEA, FACTORI DE DECIZIE POLITICĂ) ■ COMUNICAREA INTERNĂ



Cum este definit rolul conducătorului executiv al instituției în legislație și în statutul universitar?

Dispune oare conducătorul executiv de mijloace pentru a realiza aceste sarcini?

1. Conducerea universității

1.2 Selectarea conducătorului executiv

Procedurile de selectare a rectorului variază de la țară la țară în Europa. Procedurile se încadrează în patru categorii de bază, după cum urmează:

- **Ales** de către un anumit organ electoral, care este de obicei extins, reprezentând (direct sau indirect) diferite grupuri ale comunității universitare (personal academic, alte tipuri de personal, studenți), ale căror voturi pot fi ponderate.
- **Ales** de către organul de conducere, care este ales în mod democratic în cadrul comunității universitare (de obicei Senatul, adică organul decizional pe probleme academice).
- **Desemnat** de consiliul/comitetul universității (de exemplu, organul de conducere care decide cu privire la aspectele strategice).
- **Desemnat** printr-un proces în două etape, în care este implicat atât Senatul, cât și Consiliul.

În aproximativ jumătate din sisteme, alegerea rectorului ar putea fi validată de către o autoritate externă, cum ar fi ministrul Educației sau șeful statului sau guvernului. Totuși, această validare poate fi doar o formalitate. În alte cazuri, procedura de selectare nu trebuie să fie validată de către o autoritate externă.

1. Conducerea universităţii

1.3 Cum sunt selectaţi conducătorii executivi în Europa? Exemple

SYSTEM	ORGAN/ORGANE ELECTORALE					VALIDARE DE CĂTRE AUTORITATEA PUBLICĂ
	ORGAN ELECTORAL UNIVERSITAR EXTINS	ORGAN DE CONDUCERE/ TIP SENAT	CONSILIU/ ORGAN DE CONDUCERE/ TIP-COMITET	PROCEDURA INCLUDE AMBELE TIPURI DE ORGANE DE CONDUCERE	VARIAZĂ LA DIFERITE UNIVERSITĂŢI/ SUB-SISTEME	
AUSTRIA				X		
CYPRU	X					
REPUBLICA CEAHĂ		X				X
DANEMARCA			X			
ESTONIA	X					
FINLANDA	X					
FRANȚA		X				
GERMANIA					X	
GRECIA	X					X
UNGARIA		X				X
ISLANDA					X	X
IRLANDA			X			
ITALIA	X					X
LETONIA	X					X
LITUANIA			X			
LUXEMBURG			X			X
MALTA		X				
OLANDA			X			X
NORVEGIA					X	
POLONIA	X					
PORTUGALIA	X					
ROMÂNIA		X				
SERBIA				X		
SLOVACIA		X				X
SLOVENIA	X					
SPANIA	X					
SUEDIA			X			X
ELVEȚIA				X		X
TURCIA	X					X
MAREA BRITANIE			X			

1. Conducerea universității

1.4 Scheme de sprijin pentru liderii universitari

În unele țări europene acest sector a reunit resurse necesare pentru a investi în instruirea și sprijinul dezvoltării conducerii. Conferințele Naționale ale Rectorilor, ca reprezentanți ai sectorului, pot lansa astfel de inițiative. De asemenea, acest lucru poate lua diferite forme; în exemplele de mai jos, formarea este realizată direct de Conferința Rectorilor, de un grup de universități sau prin intermediul unei structuri înființate special în acest scop la nivel național.

Marea Britanie: Fundația Leadership

- Înființată de către UUK și GuildHE și include organele care reprezintă universitățile și colegiile de învățământ superior din Marea Britanie
- Misiunea: dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților de management și conducere ale liderilor existenți și viitori din învățământul superior
- Activități: o serie de programe de dezvoltare orientate la diferite niveluri de funcții de conducere în învățământul superior, inclusiv programe cu accent pe "viitorii lideri", pe femeile în funcții academice și manageriale, precum și pe nevoile specifice ale instituțiilor mici; evenimente; cercetare în domeniul conducerii instituționale; consultanță
- Consiliul este format din lideri universitari, precum și conducători de nivel înalt ai companiilor
- Experți permanenți
- Susținut financiar de cele patru organe de finanțare a învățământului superior din Marea Britanie
- Finanțarea se face prin cotizațiile membrilor (pot deveni membri toate instituțiile de învățământ superior, organizații și agenții conexe) și taxe de participare la evenimente
- Pagina web: <http://www.lfhe.ac.uk/>

Norvegia: Consiliul Rectorilor

- Începând cu 2003, Asociația Norvegiană a instituțiilor de învățământ superior (UHR) a dezvoltat programe de leadership universitar și a furnizat, anual, astfel de programe pentru decani, directori și rectori
- Misiunea "Școlii Decanilor": Dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților de management și leadership a decanilor existenți. Fiecare sesiune are două obiective: de a transmite cunoștințe despre politicile și strategiile învățământului superior și funcționarea sectorului la general, și al doilea, de a exersa cu participanții rolurile proprii în mod individual, aceștia fiind organizați în grupuri supervizate.
- Misiunea seminarului rectorilor (în special focusată pe rectori noi): de a transmite cunoștințe despre politicile și strategiile învățământului superior și modul în care sectorul funcționează în general, precum și crearea de rețele.
- Pagina web: http://www.uhr.no/om_uhr/about_uhr_1

1. Conducerea universității

1.4 Scheme de sprijin pentru liderii universitari

Internațional: Programul de Leadership Academic U4

- Parteneriat strategic între universitățile din Ghent (Belgia), Gottingen (Germania), Groningen (Olanda), și Uppsala (Suedia)
- Programul de leadership academic vizează conducătorii de nivel superior din universitățile partenere (din mediul academic și administrație)
- Program conceput și gestionat de patru instituții partenere
- Obiective: îmbunătățirea abilităților de leadership și consolidarea cooperării între instituțiile partenere la nivel strategic, printr-o rețea de leadership
- Posibilități de benchmarking internațional (acoperind patru țări diferite)
- Pagina web: <http://www.u4network.eu/?q=node/41>

2. Organe de conducere

2.1 Structuri

Există două tipuri principale de structuri de conducere: duală și unitară. În majoritatea sistemelor din Europa, universitățile au o structură duală, cuprinzând un Comitet sau Consiliu, care este de obicei limitat în mărime, și un Senat. Deși terminologia variază considerabil, Senatul este adesea un organ mai larg și mai reprezentativ, care include comunitatea academică și, într-o anumită măsură, alte categorii de personal universitar. Competențele sunt clar împărțite între Comitet/Consiliu și Senat.

Domeniul de aplicare și împărțire a responsabilităților între organele de conducere pot varia considerabil între sistemele de învățământ superior. Într-o structură duală, Comitetul/Consiliul este deseori responsabil pentru deciziile strategice pe termen lung, cum ar fi statutul, planurile strategice, alegerea rectorului și a prorectorilor și alocarea bugetului. Senatul este responsabil de probleme academice, cum ar fi programe, calificări și promovarea personalului, și constă, preponderent, din membri interni ai comunității universitare. În unele cazuri, Senatul include doar profesori. Totuși, de obicei, el include reprezentanți ai tuturor categoriilor de personal academic și administrativ, precum și studenți.

În alte țări, universitățile au un sistem de conducere unitar, în care există un singur organ principal de decizie. Acest organ, care este responsabil pentru toate deciziile majore, poate fi cunoscut sub denumirea de Senat, Consiliu sau o altă denumire.

2. Organe de conducere

2.2 Componenta organelor de conducere: exemple

	TIP DE ORGAN DE CONDUCERE	RESPONSABILITĂȚI	NUMĂR DE MEMBRI	COMPONENTĂ				PROCESUL DE SELECTARE A MEMBRILOR EXTERNI
				PERSONAL ACADEMIC	PERSONAL NON-ACADEMIC	STUDENTI	PONDEREA MEMBRILOR EXTERNI	
DK	Comitet	Aspecte strategice și bugetare	Între 9-15	Da	Da	Da (cel puțin 2)	Majoritatea (cel puțin 5)	De către comitetul precedent sau organul special format din părțile interesate ale universității
	Senat	Afaceri academice (consultative)	Variabil	Majoritatea	Da	Da	Nici unul	
FI	Comitet	Supervizare strategică, managementul activelor, adoptarea normelor interne universitare, alegerea rectorului	Între 9-14	Da (<50% membri interni)	Da (<50% membri interni)	Da (<50% membri interni)	Cel puțin 40%, președintele și vice-presedintele ales dintre membrii externi	Toți membrii sunt aleși de către organul colegial; criterii: diapazon larg de expertiză în domeniul științelor sau artelor în domeniul de specializare a universității
	Senat	Urmărește responsabilitatea Comitetului, aprobă bugetul	Maximum 50	Da (<50% membri)	Da (<50% membri)	Da (<50% membri)	Nici unul	
SE	Comitet	Organ decizional principal	Aproximativ 12	Da (3)	-	Da (3)	Egal cu numărul de membri interni	Numit/desemnat de guvern la propunerea rectorului
AT	Comitet	Organ de control; aprobă bugetul; supervizare strategică	5, 7 sau 9	Nu	Nu	Nu	100%	Numire/desemnare mixtă (o parte de către guvernul federal și o parte de către Senatul Universității, ceilalți membri sunt numiți de către membrii aleși)
	Senat	Aspecte academice și de recrutare	18 (sau 26)	9 (sau 13) profesori titulari	1	4 (sau 6)	Nici unul	

2. Organe de conducere

2.2 Componenta organelor de conducere: exemple

	TIP DE ORGAN DE CONDUCERE	RESPONSABILITĂȚI	NUMĂR DE MEMBRI	COMPONENTĂ				PROCESUL DE SELECTARE A MEMBRILOR EXTERNI
				PERSONAL ACADEMIC	PERSONAL NON-ACADEMIC	STUDENTI	PONDEREA MEMBRILOR EXTERNI	
UK	Comitet	Variază în dependență de universitate	De regulă sub 25	Da		Da	Majoritatea	Desemnați de către comisia de nominalizare
	Senat		De regulă mai extins	Da		Da		
NL	Comitet	Consiliu executiv	3 (presedinte, vice-presedinte si rector)	Nu	Nu	Nu	Vice-presedinte	Toți 3 sunt numiți de către Consiliul de Supraveghere
	Comitet	Strategia comitetului de supraveghere, numirea consiliului executiv și supravegherea respectării reglementărilor	De regulă între 8 și 12	Nu	Nu	Nu	100%	Selectați de către minister
CH	Comitet	Organ executiv principal: probleme financiare, planificarea strategică, raportare și proceduri de personal	Variabil	Nu	Nu	Nu	100%	Senatul poate să înainteze candidați pentru calitatea de membru, însă aceștia nu pot fi cadre universitare. Decizia finală privind statutul de membru al consiliului este întotdeauna luată la nivel politic
	Senat	Consultativ; confirmă conducătorul executiv	Între 25 și 200	Da (cea mai mare pondere)	Da	Da	Nu	

2. Organe de conducere

2.3 Membrii externi în organele de conducere

Includerea membrilor externi în organele de conducere universitare îi permite universității să:

- Beneficieze de seturi specifice de expertiză (finanțe, management, etc.)
- Să interacționeze mai bine cu societatea și partenerii
- Să ia în considerare perspectivele externe, evitând conflictele de interese interne



2. Organe de conducere

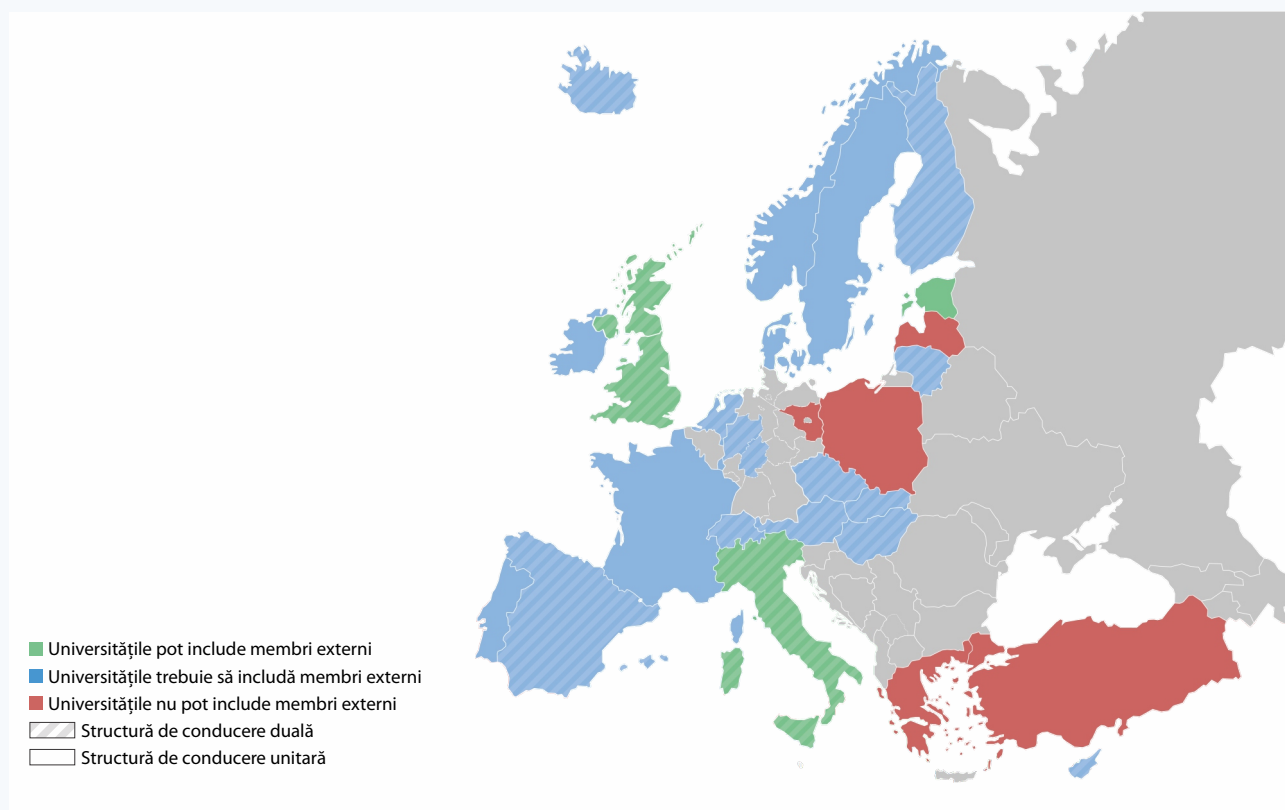
2.4 Participarea membrilor externi în universitățile europene

Includerea și numirea membrilor non-universitari este un aspect important al structurii de conducere a universității. Dacă o instituție este în măsură să includă membri externi, selectarea poate fi efectuată de însăși universitate și/sau de către o autoritate externă.

Dreptul de a decide cu privire la includerea membrilor externi în organele de conducere universitare se aplică destul de rar. În majoritatea țărilor, universitățile sunt obligate să-i includă. Instituțiile sunt în general libere să stabilească propriul senat, care, însă, nu include membri externi.

Membrii externi din organele de conducere sunt, de obicei, pe deplin integrați în procesul de luare a deciziilor. Există, însă, unele restricții în acest sens: în Franța, de exemplu, membri externi nu pot participa la alegerea rectorului. În sistemele duale, membri externi sunt, de obicei, incluși în componența organelor de tip comitet/consiliu. Irlanda este singura țară cu sistem de conducere unitar (organ de conducere de tip senat), în care includerea membrilor externi este obligatorie.

Harta 1 - Structura organelor de conducere și includerea membrilor externi



Sursa: Estermann, T., Nukkala, T. and Steinel, M. 2011, *University Autonomy in Europe II: The Scorecard* (Brussels, European University Association).

Numai în Estonia, Italia și Marea Britanie universitățile sunt libere să decidă dacă doresc sau nu să includă membri externi. Universitățile estoniene au un sistem de conducere unitar în care pot include membri externi.

În Brandenburg (Germania), Grecia, Letonia, Polonia și Turcia, universitățile nu au voie să includă membri externi în organele lor de conducere.

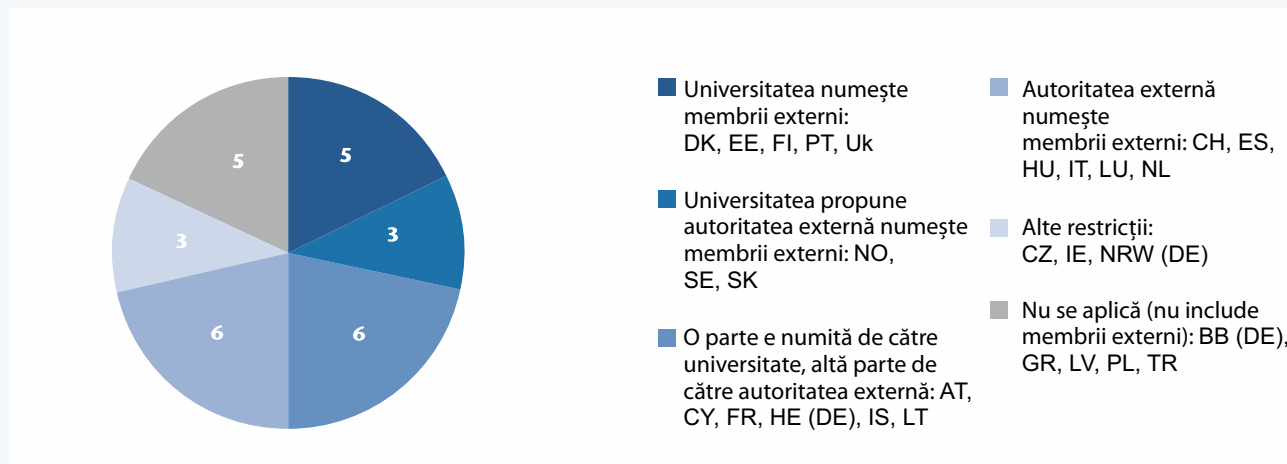
2. Organe de conducere

2.5 Modele de selectare a membrilor externi

Numirea membrilor externi se face conform celor patru modele principale:

Universitățile sunt libere să numească membrii externi în organele lor de conducere.	Danemarca, Estonia, Finlanda, Portugalia și Marea Britanie
Membri externi sunt propuși de către instituție, dar numiți de o autoritate externă.	Norvegia, Slovacia și Suedia
Unii dintre membri sunt numiți de către universitate, iar alții de către o autoritate externă <i>Variație: Membrii externi sunt numiți de către un comitet special de selecție, care include reprezentanți ai universității, a comitetului propriu-zis și a ministerului.</i>	Austria, Cipru, Franța, Hessen (Germania), Islanda și Lituania <i>North Rhine-Westphalia (Germania)</i>
O autoritate externă decide cu privire la numirea membrilor externi. <i>Variație: Membrii externi sunt numiți de ministru după consultarea cu rectorul.</i>	Ungaria, Italia, Luxemburg, Olanda, Spania și Elveția <i>Republica Cehă</i>

Selectarea membrilor externi în organele de conducere



Sursa: Estermann, T., Nukkala, T. and Steinle, M., 2011, *Autonomia universităților în Europa II: The Scorecard*, (Bruxelle, Asociația Europeană a Universităților).

2. Organe de conducere

2.5 Modele de selectare a membrilor externi

Cum de elaborat procedura de selectare?

Procesul de selectare ar trebui să includă următoarele elemente:

- Transparență și claritate
 - Elaborarea unor profiluri clare
 - Un mix potrivit al profilurilor
 - Comunicarea internă cu privire la profiluri
 - Comunicarea externă cu privire la roluri și universitate
- **Este important de menționat că:**
- Modele mixte de selectare, care includ atât universitățile, cât și autoritățile publice, ar putea fi un mecanism de facilitare a tranziției în procesul reformelor de guvernare.
 - Proportia membrilor externi în organele de conducere variază mult în diferite sisteme și poate varia între universități, în sistemele în care acest lucru nu este o chestiune reglementată din exterior.
 - Componenta adecvată a grupului de membri externi (profiluri) poate varia în funcție de profilul academic al instituției.
 - Reprezentanții autorităților publice, atunci când sunt incluși, nu ar trebui să fie în măsură să blocheze deciziile luate de către organele de conducere.



În ce măsură procesul de selectare ar trebui să fie descris în regulamente la nivel de sistem?

Care sunt elementele ce pot fi incluse în statutele universitare?

2. Organe de conducere

2.5 Modele de selectare a membrilor externi

Care sunt competențele/beneficiile?

- **Cunoașterea sistemului universitar:** poate fi o precondiție sau poate fi dezvoltată după selectare (încorporarea membrului); necesară pentru a înțelege particularitățile sectorului și pentru a evita riscul de aplicare a unor practici, care nu sunt adaptate la învățământul superior.
- **Crearea de rețele** (regionale/naționale/internaționale): pentru stabilirea unor legături cu alte sectoare ale societății și consolidarea potențialului de parteneriat.
- **Competențe strategice, de lucru în echipă și de comunicare:** sprijin pentru orientarea strategică a activității organelor de conducere; este important ca membrii externi să poată contribui pe deplin la comunicarea internă și externă și să spori vizibilitatea și atractivitatea instituției.
- **Disponibilitatea:** este important să fie estimat tipul de angajament așteptat din partea membrilor externi și comunicat clar candidaților.
- **Independența:** e necesar de precizat dacă membrii externi sunt selectați pentru a reprezenta o anumită entitate sau pentru propriile capacități și experiență; e necesar de evitat conflictele de interese.
- **Abilități specifice solicitate:** instituția ar putea dori să includă membri externi, care au expertiză în domeniile financiare sau economice pentru a spori responsabilitatea financiară și sustenabilitatea instituției, sau alte abilități care să corespundă profilului academic al instituției.

Model – grilă a competențelor

Criterii	Solicitate?	Nivel de prioritate atribuit (A,B,C)	Realizat de către candidat?(A,B,C)
Disponibilitate			
Independență			
Cunoașterea sistemului universitar			
Cunoașterea mediului socio-economic			
Supraveghere strategică			
Crearea de rețele			
Abilități de comunicare			
Cunoștințe economice/ financiare			
...			



Care sunt cele mai importante criterii pentru selectarea membrilor externi în organele de conducere ale instituției dumneavoastră?

2. Organe de conducere

2.5 Modele de selectare a membrilor externi

Cum pot fi pregătiți membrii externi pentru responsabilitățile lor?

Inițierea privind rolul lor, competențele, așteptările, universitatea, sistemul învățământului superior, se realizează prin intermediul:

- manualelor instituționale
- evenimentelor concrete
- dialogului continuu
- sprijinului administrativ în cadrul universității
- organizării grupului de membri externi la nivel național
- ghidării la nivel de sistem, care să conțină:
 - Informații pentru membrii organelor de conducere cu privire la cadrul general de reglementare a instituțiilor de învățământ superior – norme privind (printre altele):
 - statutul legal
 - conducerea
 - asigurarea calității
 - cercetarea
 - finanțarea
 - personalul
 - sănătatea și siguranța
 - Informații privind organele regulatorii
 - Descrierea rolului organelor de conducere universitare și interacțiunea cu alte entități
 - Descrierea responsabilităților membrilor organelor de conducere
 - Coduri de conduită
 - Reguli de procedură

3. Cum de schimbat modelul de conducere? Recomandări

Această secțiune descrie etapele esențiale în pregătirea și efectuarea tranziției către un nou model de guvernare. Cu toate acestea, în afară de acest proces treptat, este necesar să fie luat în considerare faptul, că schimbările legale trebuie să fie însoțite de adaptarea culturală, și că, prin urmare, este extrem de important să se mențină un dialog continuu și o comunicare structurată între părțile interesate implicate.

Nu există un model unic de urmat; în funcție de caracteristicile sistemului, ar putea fi util să se creeze un model specific, care va ușura procesul de tranziție. Acest lucru poate însemna că membrii organelor de conducere pot fi selectați într-un mod diferit decât cel indicat în planul actual de reformare, pentru a se asigura că în faza de tranziție toate părțile interesate relevante sunt reprezentate în mod adecvat. Acest lucru este îndeosebi relevant în cazul tranziției sistemelor spre un model cu implicare mai mică sau inexistentă a autorităților publice în organele de conducere ale universităților.



PLANIFICARE	NOTE
Dialogul dintre autoritățile publice și sectorul universitar	
Benchmarking – tendințe actuale în guvernarea universitară în Europa	
Modelarea – alegerea modelului de guvernare (vezi detalii pe pagina următoare)	
Redactarea	
Discutarea	
Legislație/reglementări	
TRANZIȚIE ȘI IMPLEMENTARE	
Adaptarea statutului universității	
Configurarea unei strategii de comunicare internă pentru a informa toate subdiviziunile universitare (toate grupurile de personal, studenți)	
Identificarea candidaților adecvați pentru organele de conducere	
Inițierea primelor nominalizări/alegeri	
Convocarea reuniunilor de inaugurare ale organelor de conducere	
Instruirea noilor membri ai organelor de conducere, în special a celor externi (încorporare)	
MONITORIZARE ȘI EVALUARE	
Crearea canalelor de consultare/ feedback	
Realizarea adaptărilor (posibilitatea de a revizui statutele)	
Efectuarea unei evaluări externe internaționale	

3. Cum de schimbat modelul de conducere? Recomandări

Modelare – alegerea modelului de conducere

ELEMENTELE GUVERNANȚEI	MODALITĂȚI	PREVEDERI STIPULATE ÎN:			NOTE
		LEGISLAȚIE	INSTRUCȚIUNI LEGISLATIVE	STATUTE UNIVERSITARE	
Numărul de organe de conducere	Structură unitară/duală				
Repartizarea responsabilităților	Privire de ansamblu asupra strategiei, finanțelor, personalului, activităților academice și celor referitoare la studenți				
Liniile de raportare	Controale și raportări				
Dimensiunea organelor de conducere	Câți membri pentru fiecare organ de conducere?				
Componenta organelor de conducere	- Capacitate independentă sau reprezentativă? - Care entitate trebuie să fie eprezentată în fiecare organ?				
Modalitățile de selectare	- Alegerea/ Numirea - De către cine?				
Criteriile de selectare	Competențe, egalitate de gen ...				

4. Exemple de procese de reformare recente în Europa

Tendința de consolidare a abilităților decizionale cu privire la activitatea instituțională continuă, fiind promovată de unele modificări legislative majore în ultimii ani. Următoarele exemple reflectă o tendință spre universități cu organe de conducere mai mici, în care au fost integrate părțile interesate externe.

În **Portugalia**, caracteristicile cu privire la autonomia universităților au fost adoptate prin legea constituțională în 1976. Cadrul de reglementare existent în perioada 1980 și 2007 a impus modele de conducere compuse din "assembleea universitară", senat și rector. Asambleea și Senatul au reprezentat organe de conducere extinse, compuse aproape exclusiv din membri interni (personal academic și non-academic, studenți). Legea învățământului superior, care a fost adoptată în 2007, a îmbunătățit autonomia universităților publice în multe privințe. Dacă acestea îndeplinesc anumite criterii - de exemplu, cel puțin jumătate din finanțarea lor să provină din surse externe - universitățile publice pot aplica pentru statutul juridic de fundație. Până în prezent, această posibilitate a fost valorificată de către trei universități. Prin adoptarea acestui statut, universitățile câștigă o mai mare flexibilitate, în special în ceea ce privește decizia asupra structurilor de guvernare și activitățile financiare. De asemenea, legea din 2007 le oferă universităților (celor care nu au statut de fundație) o mai mare libertate, pentru a decide cu privire la structurile de guvernare. Legea prevede că universitățile, împreună cu rectorul, trebuie să instituie un consiliu general și un consiliu de administrare, în timp ce decizia cu privire la instituirea senatului se lasă la discreția fiecărei universități. Legea stipulează, de asemenea, prezența membrilor externi în organele de conducere.

În **Finlanda**, statutul juridic al universităților s-a schimbat în luna ianuarie 2010. Universitățile sunt acum corporații de drept public. Două universități au dobândit statutul de fundații de drept privat. În același timp, structura conducerii universităților s-a schimbat de la unitară la cea duală. Numărul de membri externi în Senat în trecut se limita la una sau două persoane. Acum, cel puțin 40% din membrii Consiliului de administrație al unei universități de stat trebuie să fie din exterior. Membrii sunt aleși de către Senatul universitar, care poate, de asemenea, decide cu privire la includerea unei majorități de membri externi în Consiliul de administrație. Președintele și vice-președintele Consiliului de administrație sunt aleși din rândul membrilor externi.

În **Litania** a avut loc o schimbare similară. Statutul organelor de conducere s-a schimbat odată cu adoptarea unei noi legi în primăvara anului 2009. Anterior, organul decizional principal a fost Senatul, în timp ce consiliul a avut un rol de supraveghere. Acum Senatul, care cuprinde în principal membri interni, decide cu privire la aspectele academice și acționează ca un organ de asistență pentru Consiliu. Consiliul este principalul organ executiv. Acesta cuprinde nouă sau unsprezece membri, dintre care patru sau cinci sunt propuși de către minister. Universitatea și ministerul, de asemenea, decid de comun acord asupra unui membru suplimentar al Consiliului, care este, de obicei, extern.

Resurse suplimentare:

■ Rapoarte și materiale EUA:

University Autonomy in Europe II: The Scorecard

http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx

University Autonomy online tool

<http://www.university-autonomy.eu/>

ATHENA Training Seminar: Governance and Autonomy Reforms

<http://www.athena-tempus.eu/project/material>

Echipa de proiect EUA

Direcția Guvernanță, Finanțare și Dezvoltare a Politicilor Publice

Thomas Estermann	Director
Enora Bennetot Pruvot	Manager de program
Anna-Lena Claeys-Kulik	Ofițer de proiect
Peter Mason	Ofițer de proiect
Isabel Silva	Asistent administrativ

Contact autonomy@eua.be

Asociația Universităților Europene (EUA) este organizația reprezentativă a universităților și Consiliilor Naționale a Rectorilor din 47 de țări europene. EUA joacă un rol crucial în procesul de la Bologna și în influențarea politicilor UE privind învățământul superior, cercetarea și inovarea. Datorită interacțiunii cu un șir 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 de bune practici între universități. Rezultatele activității EUA sunt puse la dispoziția membrilor și părților interesate prin intermediul conferințelor, seminarelor, paginii web și publicațiilor.

