



Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yönetimi



EURYDICE

Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yönetimi

Politikalar, yapılar, finansman ve akademik personel

Eurydice

Avrupa'da eğitim hakkında bilgi ağı

Bu belge, Avrupa Komisyonu (Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü) Mali desteği ile Eurydice Avrupa Birimi tarafından yayınlanmıştır.

Belge, İngilizce (Avrupa'da Yüksek ğrenim Yönetimi, politikalar, yapılar, finansman ve akademik personel) ve Fransızca (*La gouvernance de l'enseignement suprieur en Europe. Politiques, structures, financement et personnel acadmique*) dillerinde yayınlanmıştır.

ISBN 978-92-79-14973-3

DOI 10.2766/6233

Ayrıca belgeye internet (<http://www.eurydice.org>) adresinden de ulaşılabilir.

Belge metni, Nisan 2008'de tamamlanmıştır.

Eurydice, 2008

Bu yayının içeriği, dokümanın basım tarihini takiben "Eurydice, Avrupa'da Eğitim Bilgi Ağı"na atıfta bulunmak şartıyla, ticari amaçlar dışında ve kısmen çoğaltılabilir.

Belgenin tümünü çoğaltma istekleri Avrupa Birimi'ne ulaştırılmalıdır.

Eurydice
Avrupa Birimi
Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
Tel. +32 2 600 53 53
Fax +32 2 600 53 63
E-mail: info@eurydice.org
İnternet adresi: <http://www.eurydice.org>

Türkiye'de basılmıştır.

ÖNSÖZ



Bilgi toplumunda yüksek öğrenimin rolü, hem Avrupa düzeyinde hem de üye devletler düzeyinde tanınmıştır. Bu eğitim düzeyine, büyüme, refaha erişme ve toplum bütünlüğü bakımından Lizbon hedeflerini gerçekleştirmeye önemli bir katkı sağlaması için ihtiyaç duyulmaktadır. Avrupa Birliği, “Eğitim ve Öğretim 2010” eğitim programı, bir Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı kurma görüşüyle hareket ederek, Bolonya Süreci tarafından reformların teşvik edilmesinin ve yüksek öğrenim kurumlarının modernleştirilmesinin önemini açıkça vurgulamaktadır.

Bu beklentileri karşılamak için, yüksek öğrenim, bazı önemli zorluklara cevap verebilmeli: uluslar arası karşılaştırma yapacak düzeyde bir kalite yakalamalı, yönetim ve hesap verilebilirliği geliştirmeli, finansmanı arttırmalı ve finansman kaynaklarını çeşitlendirmelidir.

Bu önemli amaçlar, politika gündeminde ve Avrupa ülkelerinin ulusal stratejilerinde en yüksek öncelikler arasında olan yüksek öğrenimdeki değişiklikleri gerektirir.

Mevcut çalışma, Avrupa'da yüksek öğrenimde modernleştirme sürecini işbaşında vurgular ve özellikle yönetim yapılarını, yüksek öğrenim kurumlarını finanse etmek için kullanılan yöntemleri ve akademik personele yönelik sorumlulukları analiz eder. Ayrıca, çok çeşitli türdeki yönetim modellerine de dikkat çeker, örneğin, özel finansman artırma veya kurumlar içerisindeki karar-verme organları. Bunlara ek olarak, geniş çapta paydaşları içeren, yüksek öğrenimin stratejik politikalarıyla ilgili önemli ulusal tartışmaların da olabileceğini vurgular. Çalışma, bu yüzden, yüksek öğrenimde yönetim süreçleri hakkındaki bilgimizi arttırmaktadır ve Eurydice Ağı'ndaki 30 Avrupa ülkesini araştırmasından dolayı coğrafi kapsam bakımından da ilktir.

Ulusal Birimlere ve Avrupa Birimi'ne, Lizbon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkin bir şekilde rol almalarına olanak sağlayan olası ölçütleri göz önünde bulundurdukları için yüksek öğrenimde yer alan herkese yardımcı olacağını düşündüğüm katkılarından dolayı tüm içtenliğimle teşekkür etmek istiyorum.

Jan Figel'

Eğitim, Öğretim, Kültür ve Gençlik'ten
sorumlu komisyon üyesi

İÇİNDEKİLER

Önsöz	3
İçindekiler	4
Özet	5
Genel Giriş	7
Bölüm 1: Yüksek Öğrenime Yönelik Ulusal Stratejik Politikalar	10
1.1 Finansman hakkında stratejik öncelikler	
1.2 Akademik personel için stratejik öncelikler	
Bölüm 2: Yüksek Öğrenim Üst Yönetim Yapıları	13
2.1. Dış yönetim	
2.2. Kurumsal yönetim	
2.3. Bağımsız özel yüksek öğrenim	
2.4. Kurumsal yönetimde zorluklar	
Bölüm 3: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Kamu Maliyesi	23
3.1. Finansman mekanizmaları	
3.2. Finansman kullanımı için kurumların izlenmesi	
3.3. Bağımsız özel yüksek öğrenim için kamu maliyesi	
3.4. Kamu maliyesi modelleri: sorunlar ve zorluklar	
Bölüm 4: Yüksek Öğrenim Kurumları Tarafından Sunulan Özel Fonlar	44
4.1. Okul ücretlerinin kullanımında kurumların özerklikleri	
4.2. İzin verilen diğer özel kaynaklar	
4.3. İş dünyasıyla ortaklık	
4.4. Diğer özel fonları ve ortaklıkları arama ve kullanma kısıtlamaları ve şartları	
4.5. Özel finansman arayan kamu teşvikleri	
4.6. Hesap verilebilirlik	
4.7. Özel finansmanı arttırmada zorluklar	
Bölüm 5: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Personel	55
5.1. Akademik personelin işe alımından sorumlu paydaşlar ve organlar	
5.2. İşe alım yöntemlerinin başlıca türleri	
5.3. İşveren ve İş sözleşmeleri	
5.4. Maaşlar ve Terfiler	
5.5. Görevler ve çalışma saatleri	
5.6. Değerlendirme ve hesap verilebilirlik	
5.7. Akademik personelin idari zorlukları	
Sözlükçe	73
Kaynakça	76
Şekiller Tablosu	78
Ekler	80
Teşekkür	104

ÖZET

Stratejik Politikalar (Bölüm 1)

Yüksek öğrenime yönelik stratejilerin uzun vadede planlanması ve geliştirilmesi ihtiyacı yaygın olarak Avrupa çapında tanınmıştır. Bu çalışmada yer alan ülkelerin çoğu, yüksek öğrenim sektörünün **mali sürdürülebilirliğinin sağlanması** için ulusal stratejik önceliklerin ana hatlarını çizen özel politikaları belirleyen belgeleri tanıtmaya sürecindedir veya uygulamaktadır. Somut politika çözümlerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen, bazı ortak orta vadeli hedefler bellidir. Bu hedefler aşağıdakileri içermektedir:

- yüksek öğrenim için kamu maliyesini arttırma;
- mali kaynakları yönetmek için kurumlara daha fazla özerklik verilmesi;
- sonuçlarla kamu fon tahsis miktarı arasında doğrudan bağlantı kurma;
- finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesini olduğu kadar araştırma kurumlarıyla, şirketlerle ve bölgesel yetkililerle ortaklık kurmayı teşvik etme.

Akademik personele yönelik, finansmana yönelik olandan, daha az sayıda kapsamlı stratejik politikaların olduğu görülmektedir. Belli reformların genel konusu personeldir. Finansmanları sonuçlara bağlama gibi eğilimler aynı zamanda akademik personeli de etkilemektedir.

Akademik personelle ilgili öncelikler şunları içermektedir:

- daha dengeli bir cinsiyet ve yaş dağılımına odaklanma;
- akademik personeli yönetmek için daha fazla özerklik ve
- performans kriterlerinin tanıtımı.

Yüksek öğrenim yönetiminin yapıları (Bölüm 2)

Avrupa yüksek öğrenim kurumları (HEI'ler) yasal olarak özerktir. Bu özerklik, öncelikli olarak HEI'lerle toplum arasındaki güveni arttıran ulusal hesap verilebilirlik sistemleri içerisinde yer almaktadır. Resmi mevzuat, her ülkedeki kurumsal yönetim yapılarını ve kamu ve hükümete bağlı özel HEI'lerin sorumluluk alanlarını tanımlar.

Yürütmenin başı, genellikle HEI'nin stratejik planlamasından, gelişiminden, organizasyonundan, yönetiminden ve izlenmesinden sorumlu olan asıl kişidir. Ülkelerin üçte birinde, yürütmenin başı, HEI içerisindeki paydaşlar tarafından seçilir, fakat son atama Bakanlık veya devlet başkanı gibi bir dış yetkili tarafından gerçekleştirilir.

Kurumsal karar-verme organı, uzun vadede kurumsal planlamadan ve stratejik gelişimden sorumlu yönetim organıdır. **Akademik organ**, bu çalışmada yer alan ülkelerin yaklaşık yarısında karar-veren organ olarak görev yapmaktadır.

Sanayiden, ticaretten ve kurumsal yönetim organlarındaki sivil toplumdaki, genellikle **danışmanlık veya denetim organlarının** üyeleri olarak, dış paydaşları içermeye yönelik bir eğilim bulunmaktadır. Birçok ülkedeki HEI'ler genellikle veya yalnızca dış paydaşlardan oluşan bir denetim organı tanıtılmışlardır. Kurumsal özerklik bakımından, bu organın genel amacı, kurumun çıkarlarını gözetmek ve hesap verilebilirlik bakımından, kurumun ulusal yasa ve düzenlemelerle uyumluluğunu sağlamaktır.

Bağımsız özel HEI'lerin yönetim yapıları, bu çalışmada yer alan ülkelerin yarısından daha fazlasındaki kamu ve hükümete bağlı özel HEI'lerle aynı şekilde düzenlenmektedir.

Kamu finansman modelleri (Bölüm 3)

Avrupa'daki HEI'lerin kamu maliyesinin temel özellikleri bu çalışmada aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Finansman formülleri, kamu maliyesinin tahsis edilmesinde hemen hemen her yerde kullanılır.
 - Öğrencilerin sonuçlarına dayanan performans göstergeleri ülkelerin çoğunda finansman formüllerinde kullanılır.
 - Kamu maliyesi on iki ülkede bir performans sözleşmesine göre verilir.
 - Araştırma için kamu fonları farklı mekanizmalara göre tahsis edilir.

Kurumlara fon tahsis etmek için kullanılan **finansman formülleri**, genellikle kuruma kayıt yaptıran öğrencilerin sayısı ile ölçülen faaliyetlerin yoğunluğuna dayanmaktadır. Finansman formüllerinde performans göstergelerinin kullanımı için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır; belirli ülkelerde, kamu maliyesinin oldukça küçük bir oranı, Birleşik Krallık'ta olduğu gibi, performans göstergelerine göre tahsis edilir, öğretim, faaliyet ve araştırmaya yönelik bütçeden alınan pay, doğrudan kurumların

performansına bağlıdır. Faaliyetlerin yoğunluğu ve öğrencilerin sonuçlarının göz önünde bulundurulmasına ek olarak, belirli ülkeler kamu fonlarını tahsis etmek için diğer mekanizmaları kullanır, bu mekanizmalar bir yıldan diğerine kaynak bakımından belli bir miktar istikrar sağlar.

Performans sözleşmeleri, ulusal önceliklere paralel olarak hedefleri tanımlar. Bu sözleşmeler, kurumlara tahsis edilen kamu fonlarının çoğunu veya belli projeler için düşünülen sadece küçük bir kısmını ilgilendirebilir. Önceki sözleşmenin bir sonraki sözleşmeye verilen fonların miktarına etkisinin olduğu durumlarda, mezunların sayısı veya kurumdaki yönetimin genel kalitesiyle ilgili nicel göstergeler göz önünde bulundurulur. Reformlar, geçmiş sözleşmelerde tanımlanan nitel hedeflerin başarılmamasıyla sonraki sözleşmeler için tahsis edilen miktar arasında daha doğru bir bağlantı kurmak için bazı ülkelerde hali hazırda hareket halindedir.

Fonlar, her ülkedeki belli **araştırma projeleri** veya programlar için rekabete dayalı bir ortamda tahsis edilir. Bu tahsis etme mekanizması, bazı ülkelerde araştırma için kamu maliyesinin olası temel kaynağı olur veya hali hazırda temsil eder. Neredeyse bütün ülkeler aynı zamanda belirli araştırma projeleriyle ilgili olmayan **temel araştırma ödenekleri** de sağlar. Araştırma için temel bir ödeneğin miktarının hesaplanması, kurumun maliyetlerine veya araştırma performansına bağlı olabilir. Birçok ülke, kurumlar arasında bir rekabet ögesi yaratan her iki durumu da göz önünde bulundurur.

Kamu maliyesi özerklik ve hesap verilebilirlik

Hemen hemen her yerde, HEI'ler **bütçeden alınan pay** şeklinde kamu maliyesi alır. Bütçeden alınan pay, kurum tarafından belirlenen birçok türdeki masrafı kapsar. Ancak, bütçeden alınan payın verildiği bazı ülkelerde, özellikle Orta ve Doğu Avrupa'da, kamu yetkilileri tarafından ileriye dönük bir bütçe onaylanmalıdır. Bu çalışmada yer alan ülkelerin çoğunun kamu maliyesini bir yıldan diğerine aktarma ihtimali de bulunmaktadır. Mali denetimler, performans göstergeleri, yıllık raporlar, veri tabanları için bilgi üretimi, iç değerlendirme sonuçlarının yayımlanması ve bilgiyi yaymanın diğer yöntemleri gibi kamu maliyesinin kullanımına yönelik farklı **hesap verilebilirlik ölçütleri** bulunmaktadır.

Özel fonlar-izin verilen kaynaklar ve teşvikler (Bölüm 4)

Özel finansmanın en önemli yetkili kaynakları şunlardır:

- özel kuruluşların bağışları ve yardımlarıyla birlikte
 - HEI'lerle özel firmalar arasındaki araştırma sözleşmeleriyle sonuçlanan ortaklıklar ve
 - hizmet imkanının ücretleri.

Birçok ülkede, krediler, mülk gelirleri, kurumların sağladığı burslar ve şirketlerin oluşumu da aynı zamanda, bu ülkelerin bazılarında bu türdeki gelir kaynaklarına ya izin verilmemesine ya da **sınırlamalara** maruz kalmalarına rağmen, izin verilmiş ve yaygındır. Bazı ülkelerin sorumlu merciden, kurumsal düzeyde yönetim, finansman organı veya sorumlu bakanlık veya diğer hükümet yetkilisi gibi ön anlaşma beklediği bu durum, öncelikli olarak kredilerin, yatırımların ve şirketlerin oluşumu içindir.

Avrupa ülkelerinin büyük çoğunluğu, özel finansman alabilmeleri için HEI'leri teşvik etmeye yönelik en az bir **teşvik** türü uygulanmaktadır. Burs sağlayanlara ve özel ortaklara yönelik vergi muafiyeti en az yaygın olanıdır. Özel şirketlerle ortaklığa yönelik mali veya diğer destek ve araştırma sonuçları için fikri mülkiyet hakkına sahip olma konusunda kurumları yetkilendiren düzenleyici çerçevelerin her biri yaklaşık bir düzine ülkede bulunmaktadır.

Çok az istisnaıyla birlikte, özel fonlara yönelik hesap verilebilirlik ölçütleri kamu fonlarına yönelik olandan farklı değildir. Yetkililere düzenli olarak sunulması gereken mali raporlar ve denetim usulleri de özel fonların toplanmasını ve kullanılmasını dikkate alır.

Akademik personel (Bölüm 5)

Birçok ülkede, bir bütün olarak **işe alım süreci** genellikle kurumlarla yetkililer arasındaki merkezi düzeyde ortak çabaya dayanır. Yalnızca beş ülke, işe alım bakımından özellikle kurumsal özerkliği uygular.

Bununla birlikte, işe alım sürecindeki belli adımlar, büyük ölçüde ya merkezi ya da kurumsal düzeyde belirlenir.

Personel kategorileri ve seçilebilme kriterleri ülkelerin büyük çoğunluğunda resmi düzenlemelerle tanımlanır.

Birçok ülkede, yine de, işe alım sürecinin çoğu mevcut kurumsal düzeydeki organların (senato veya

yöneticiler kurulu) birinin sorumluluğundadır.

Ülkelerin yaklaşık yarısı **rekabete dayalı sınavlar** düzenler. Bu rekabeti düzenleme prosedürleri genellikle merkezi düzeyde tanımlanmış kriterlere tabidir.

Ülkelerin büyük çoğunluğunda, kurumlar **akademik personelin resmi işverenleridir**.

Ülkelerin çoğunda, kamu veya hükümete bağlı özel yüksek öğrenim kurumlarındaki öğretim kadrosu genel iş yasasıyla (sözleşmelerinin sürekli olup olmaması önemli değil) yönetilen sözleşmeli çalışan işçilerdir. On dört ülkede, **memur** statüsüne sahiptirler.

Bununla birlikte, memur olarak veya sözleşmeli olarak işe alınan kadronun genellikle karışık bir yasal çerçevesi bulunmaktadır. Belli ülkelerde sözleşmelerle ve / veya mesleki statülerle ilgili gereksinimlerin gevşetilmesine yönelik bir eğilim vardır.

Maaş baremlerini tanımlama süreci, birçok ülkede merkezi düzeyde genellikle yasaya ve diğer resmi belgelere bağlıdır.

Yaklaşık, on iki ülkede, **yıllık brüt maaş** genellikle merkezi yetkililer tarafından düzenlenir. Bu süreç, devletle başka bir on iki kurum arasındaki ortak karar verme gücüne dayanmaktadır. Sekiz ülkede, kurumların yıllık maaşları belirleme bakımından yüksek düzeyde özerklikleri bulunmaktadır.

İkramiyeleri ve promosyonları tahsis etme kriterlerinin genellikle merkezi düzeyde tanımlandığı görülmektedir.

Ülkelerin çoğunda, akademik personelden beklenen yalnızca önemli **görevler**, yasa veya herhangi bir diğer geçerli resmi düzenleme tarafından tanımlanır. Belirli bir işle ilgili olan somut görevler normal olarak iş sözleşmesinde belirlenmiş ve kurumsal düzeyde kesin bir şekilde belirtilmiştir.

Akademik personelin değerlendirilme kriterleri birçok ülkede kurumsal düzeyde belirlenmiştir. Ancak, akademik personelin değerlendirilmesinde yer alması gerekebilecek faktörler konusunda merkezi düzeyden gelen genel belirtiler olabilir.

GENEL GİRİŞ

Bağlam

Son yıllarda, Avrupa'daki yüksek öğrenim sistemleri, öğrenci kaydının hızlı artışı, özel finansman kısıntısı ile birlikte kamu maliyesinde göreceli bir azalma, küresel ve bilgiye dayalı ekonomideki yeniliklerin ve araştırmanın öneminin artması ve yüksek öğrenim kurumları arasındaki daha geniş rekabet gibi ulusal ve uluslar arası gelişimlerden etkilenen büyük bir dönüşüm (1) geçirmektedir. Son zamanlarda, müfredat reformu, kalite güvencesi ve hareketlilik hakkında Bolonya sürecinin etkisi, değişiminin önemli çarklarından biri olmuştur.

Bu köklü değişimleri ele alma ve Avrupa yüksek öğreniminin kalitesini geliştirme ihtiyacı, kurumsal yönetim yapılarının tekrar gözden geçirilmelerine yol açmıştır. Kamu yetkililerinin Avrupa çapında (büyük ölçüde) yüksek öğretimi düzenleme ve koordine etmede merkezi bir rol üstlenmelerine karşın, son yıllarda farklı paydaşlar tarafından ayrıntılı devlet kontrolünden dış rehberliğe doğru tedrici bir kayma olmaktadır. Kurumlar içerisinde, yönetim yapısı akademik özyönetimin geleneksel tarzından uzaklaşıp idari özyönetimin yeni modellerine yaklaşmıştır.

Avrupa Birliği düzeyinde, 10 Mayıs 2006'da yapılan Toplantı, üye devletleri daha fazla büyüme ve daha fazla ve iyi iş için Lizbon Gündemi'ne üniversitelerin katkısını arttırmak amacıyla Avrupa üniversitelerinin modernleştirilmesi için baskı yapmaları konusunda zorlamaktadır. (2). Üye devletler, AB'nin önemli bilgi kaynağını, yeteneğini ve enerjisini acil olarak, derin ve koordineli bir değişimle, yüksek öğrenim sistemlerinin düzenlendiği ve yönetildiği şekilden üniversitelerin yönetildikleri şekle, dönüştürmeye zorlanmaktadır:

Eğitimde işbirliği için bu hedeflerin ve gündemin desteklenmesi yönünde, Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü, yüksek öğrenim yönetimindeki düzenleyici çerçeveler hakkındaki çalışmaya yönelik veri toplaması için Eurydice Ağı'nı davet etmiştir. Bu çalışma, Eurydice tarafından 2007'de yayınlanan yüksek öğrenim hakkındaki ülke-bazlı ve karşılaştırmalı yayınları tamamlamaktadır: Yüksek öğrenimin toplumsal boyutu (öğrenciler tarafından öğretim giderleri, öğrenci desteği, krediler v.b için ödenen katkılar) üzerine yoğunlaşan *Avrupa'da Yüksek Öğrenim Hakkında Önemli Veriler*; Bolonya sürecinde ulusal eğilimleri ve sonraki ölçütleri inceleyen *Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yapısına Odaklanma*; ve yüksek öğrenimde resmi olarak karar-verme, danışmanlık, işleyiş ve düzenleyici organları göstermek için kullanılan terimlerle ilgili *Avrupa Eğitim Sözlükçesi*'nin 5. Cildi

Mevcut çalışma, yüksek öğrenim kurumları yönetimi hakkında özellikle politikalar, resmi

düzenlemeler, haklar ve sorumluluklar üzerine odaklanmaktadır. Genel Avrupa-çapındaki eğilim daha az kural koyucu yapısal çerçeve ile düzenlemeye yapmaya yönelmek olurken, akademik öz-yönetim ve dış hesap verilebilirlik, yüksek öğrenimde yeni taleplerin etkisi ve ulusal geleneklerde ısrar gibi ayrı bağlamlarda değişik ulusal modeller de geliştirilmiştir. (3). **Bu çalışmanın amacı, ulusal kural belirleme çerçevelerini derinlemesine anlamayı sağlamak ve ulusal durumları Avrupa çapındaki eğilimlere göre konumlandırmaktır.**

(1) Bakınız örneğin Eurydice (2000) Avrupa'da Yüksek Öğrenim'de 20 Yıllık Reform: 1980'den itibaren.

(2) Avrupa Komisyonu (2006) Komisyon'dan Konsey'e ve Avrupa Parlamentosu'na İleti. Gündem, üniversitelerdeki eğitim, araştırma ve yenilik konularında modernleşme hakkındaydı.

(3) Yüksek öğrenimdeki yönetim modellerinin bir tipolojisi için, bakınız örneğin: CHEPS (1994) Yüksek Öğrenim'de Karşılaştırmalı Siyaset Çalışmaları ve Merrien, Fr-X. (eds) (1999) Üniversitelere yönelik Yeni bir Yönetim Modeli? Karşılaştırmalı bir bakış.

Kavramlar ve tanımlar

Bu çalışmada, yüksek öğrenim üst yönetimi ve yönetimi arasında bir ayrım gözetilmektedir. Yüksek öğrenim söz konusu olduğunda, üst yönetim, çeşitli paydaşların kararları neden etkilediği, nasıl ve kime karşı sorumlu tutuldukları konusundaki kurallara ve mekanizmalara odaklanır. Yüksek öğrenim bağlamında, üst yönetim, etkileşimde bulunduğu kuralları içeren çeşitli kişilerin haklarını ve sorumluluklarını açıkça belirten yasalar, politikalar ve kurallar altındaki resmi ve resmi olmayan yetkilerle ilgilidir (4). Diğer bir deyişle, üst yönetim şu soruları cevaplamak için “bir kurumun amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını tutarlı ve koordineli bir şekilde izlediği çerçeve”yi kapsar: “Sorumlu kimdir ve farklı kişiler tarafından yönetime ait karar-verme için yasallığın kaynakları nelerdir?”. Yönetim, diğer taraftan, konulmuş kurallar doğrultusunda, bir yüksek öğrenim kurumu tarafından izlenen bir dizi hedefin uygulanması demektir. “Kurallar nasıl uygulanır” sorusunu cevaplar ve iç ve dış paydaşlar için sağlanan hizmetlerin verimliliğiyle, etkililiğiyle ve kalitesiyle ilgilidir. (5).

Üst yönetim (politika ve uzun vade hedeflerle birlikte bu hedeflere ulaşmak için stratejiler koyma sürecine etkisiyle) ve yönetim (eylem-odaklı) arasındaki ayrıma rağmen, her ikisi arasındaki farklı bağlantılar göz ardı edilmeyecektir. Bu yüzden, çalışma çoğunlukla kamu yetkililerinin yüksek öğrenimle ilgili belirlediği düzenlemelerle ilgili olmasına rağmen aynı zamanda politika oluşturulmasına yönelik mekanizmalar, merkezi ve kurumsal düzeyde karar-verme, teşvikler ve hesap verilebilirlik süreçleri hakkındaki bilgiyi de içermekte ve çözümlemektedir.

Kamu veya özel kişiler veya paydaşlar, kurumlar için dış ve iç olarak sınıflandırılabilir:

Dış paydaşlar: yüksek öğrenim kurumlarının işlevinde, uygulamalarında ve sonuçlarında yasal hakları olan kişiler (merkezi, bölgesel veya yerel hükümet üyelerini, iş piyasasındaki işverenleri veya sanayiden diğer temsilcileri, işçi sendikaları üyelerini, ulusal öğrenci derneklerini, sivil toplum temsilcilerini mezunları ve öğrenci ailelerini, v.b içerebilir.)

İç paydaşlar: bir yüksek öğrenim kurumuna kayıt olmuş veya orada çalışanlar ve kurumsal yönetim organları (danışma organı, konsey, akademik senato, v.b).

Organlar, kurumsal, bölgesel veya ulusal düzeyde çalışabilir. Kurumsal düzeydeki organlar genellikle yönetim organları, akademik senato ve konseylerdir. Bu organlar iç veya dış kişilerden (veya paydaşlardan) oluşabilir veya her iki grubun temsilcilerini içerebilir. Bölgesel veya ulusal düzeydeki genel organlar, bakanlık komitelerini veya bölümlerini, yüksek öğrenim konseylerini, bilim ve teknoloji konseylerini ve yüksek öğrenime yönelik bağımsız şemsiye kuruluşları içerir. Bu organlar yalnızca dış kişilerden oluşur veya ilgili yüksek öğrenim kurumlarının temsilcilerini içerebilir.

Kodlar, kısaltmalar ve sık kullanılan terimler sözlükçesi raporun sonunda bulunabilir.

(4) Hirsch, Werner Z. Weber, Luc E. (eds) (2001) Yüksek Öğrenim'de Yönetim. Sürekli değişim içinde olan üniversite.

(5) Avrupa Konseyi; Fried, J. (2006) Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yönetimi; Özerklik, mülkiyet ve hesap verilebilirlik Alanyazın Taraması: *Demokratik kültür, akademik düşler ve serbest piyasa kuralları arasında yüksek öğrenim yönetimi.*

Çalışmanın kapsamı

Mevcut karşılaştırmalı çalışma 2006/07 yılını ele almakta ve Türkiye dışındaki bütün Eurydice Ağı ülkelerini kapsamaktadır. Çalışma, yüksek öğrenimle ilgili konuları ele alır ve politikaların ve karar vermenin tasarlanmasında yer alan paydaşları ve organları, etkileşimde bulunduğu farklı yollarla gözden geçirir. Politikalar, düzenlemeler, teşvikler ve hesap verilebilirlik ölçütleri, **yönetim yapıları**, **finansman** ve **akademik personel** bağlamında tartışılır. Bu konular, yüksek öğrenim reform gündemlerindeki önemli öğeleri temsil ettiklerinden dolayı seçilmiştir ve kaynakların etkili kullanımının önemli koşullarıyla doğrudan bağlantılıdır (6).

Kalite güvence süreçleri de ayrıca yönetim kavramında önemli bir özelliktir; ancak, burada ayrıntılı olarak incelenmemiştir çünkü Eurydice'in *Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yapısına Odaklanma 2006/07* yayınında geniş ölçüde ele alınmıştır. (7).

Bu çalışma, söz konusu ülkelerin mevzuatı altında sağlanmış ISCED 5 ve 6 düzeylerindeki programları sunan resmi olarak tanınmış kamu ve özel yüksek öğrenim kurumlarındaki yönetim konularını kapsamaktadır. Ülkede kurulan yabancı üniversiteler ele alınmamıştır veya Avrupa programlarında yer alan düzenlemeler de göz önünde bulundurulmamıştır. Ulusal güvenlik, askeri veya polis eğitimi devlet kurumları da ayrıca kapsamamaktadır. Çalışma, öncelikle kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenimi incelemektedir. Bağımsız yüksek öğrenim kurumları hakkındaki veri çok sınırlıdır; ancak, bilgi uygun olduğunda, her bölümün sonunda ayrı kısımlarda yer almıştır. Düzenlemeler veya uygulamalar özel bir türdeki kurumdan (üniversiteler, teknoloji kurumları, uygulamalı bilimler üniversiteleri, devam eden eğitim kurumları, v.b) bahsettiğinde, gönderim ilgili türe yapılır. Bütün kurumlar söz konusu olduğunda, çalışma "yüksek öğrenim kurumlarından" veya "HEI'lerden" bahsetmektedir.

Resmi belgelerde, üst-düzey eğitim yetkilileri, gereksinimlerini farklı yollarla ifade eder. Bazı ülkelerde, tavsiyeleri o kadar güçlüdür ki aslında kuralcıdır. Diğerlerinde, kurumların, önemli derecede özerklikleri bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı, "resmi düzenlemeler", danışmanlık amaçlar için düzenlenmiş kanunlar, kararnameler ve diğer yönergeleri olduğu kadar tavsiyeleri de içerecek kadar geniş bir anlamda düşünülmelidir.

Yönetim kavramı, yüksek öğrenim kurumları tarafından yerine getirilen yetkiye olduğu kadar resmi olmayan uygulamalara da uzanmaktadır. Bunun Eurydice Ağı verisinin "normatif" çerçevesi yoluyla uygun olan düzenlemeler ve politikayı belirleyen belgelerin bir çalışması sayesinde bu özelliğe yönelmesi mümkün olmadığından, bu çalışma yalnızca mevcut temsili kurumsal uygulamalara sınırlı yer ayırmaktadır.

(6) Avrupa Komisyonu (2003) Eğitim ve öğretime etkili bir biçimde yatırım yapma: Avrupa için bir zorunluluk. Komisyon'dan İleti.

(7) Eurydice (2007) Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yapısına Odaklanma 2006/07. Bolonya Süreci'nde Ulusal Eğilimler

Yapı

1. Bölüm finansman ve akademik personel bakımından Avrupa'daki temel öncelikler ve yüksek öğrenime yönelik ulusal stratejik politikaların bir genel taslağını vermektedir. 1. Bölüm eki, ulusal stratejik politika belgelerinin bir listesini içermektedir.

2. Bölüm, Avrupa'daki HEI'lerdeki kurumsal yönetim ve akademik öz-yönetimin olduğu kadar dış düzenlemenin ve rehberliğin yapılarını ve kapsamını inceler. Dış ve kurumsal yönetim organları, sorumluluklarına, karar-verme yetkilerine ve hesap verilebilirlik hatlarına göre nitelendirilir. 2. Bölüm eki, öncelikle iç yönetim organlarının temel sorumluluklarının bir açıklamasını yapmaktadır.

3. Bölüm, Avrupa'daki kamu finansman mekanizmalarına odaklanır ve bunların ne ölçüde performansa dayalı olduğunu ve yüksek öğrenim kurumları arasındaki rekabeti nasıl artırdığını ve ulusal öncelikler geliştirmek için yüksek öğrenim kurumlarını nasıl teşvik ettiğini analiz etmektedir. Bu bölüm ayrıca kamu maliyesini yönetmek için kamu fonlarıyla ve yüksek öğrenim kurumlarının özerkliğiyle ilgili bazı özelliklerle bağlantılı olarak hesap verilebilirlik süreçlerini belirler. 3. Bölüm eki, HEI'lere verilen en önemli kamu ödeneği için kullanılan kriterlerin bir listesini içermektedir.

4. Bölüm, iş dünyasıyla ilgili ortaklıkları içererek, özel finansmanla ilgili olası kaynakları ve kısıtlamaları tanımlamaktadır. Bu bölüm ayrıca okul ücretleriyle ilgili HEI'lerin özerkliğinin belirli özellikleriyle özel finansmanı toplamak için dış teşvikleri araştırır.

5. Bölüm, sözleşmeler, işe alım, maaşlar, kariyer ilerlemesi, çalışma zamanı ve akademik personelin değerlendirilmesiyle ilgili konuları içeren kişileri tartışır.

Yöntem

Bu bölümdeki bilgi, Eurydice Ulusal Birimleri tarafından Eurydice Avrupa Birimi tarafından geliştirilen “içeriğe yönelik” ankete cevap olarak sağlanmıştır. Karşılaştırmalı analiz, Avrupa Birimi tarafından taslağı çizilmiş ve Ulusal Birimler ve kendi uzmanları tarafından doğrulanmıştır. Bu kolektif kuruluşlara her türlü katkıda bulunmuş olanlar raporun sonunda listelenmiştir.

Rapor, farklı çalışmalar ve bilimsel yayınlardan söz eder, ancak, belirli ülkeler hakkındaki bilgi, ulusal birimler tarafından tamamlanan anketlere dayanmaktadır.

Ulusal bilginin belli örnekleri, ana metinden ayrı tutmak için değiştirilmiş bir metin stili içerisinde sunulmaktadır. Bu örnekler, karşılaştırmalı çalışmada yapılmış genel durumların somut örneklerini sağlar. Ayrıca, bazı ülkelerde genel bir eğilim olarak görülen istisnaları gösterebilir veya ortak bir gelişim tamamlamak için özet detaylar sağlayabilir. Ayrıntılı ulusal bilgi de ayrıca 1-3 bölümlerinin eklerinde yer almaktadır.

Bölüm 1: Yüksek Öğrenime Yönelik Ulusal Stratejik Politikalar

Yüksek öğrenime yönelik uzun vade planlaması ve strateji oluşturma ihtiyacı, Avrupa çapında büyük oranda tanınmıştır. Bazı ülkelerde, hükümetlerin yüksek öğrenime yönelik stratejik politikalarını açıklayan ayrıntılı bir politika belgesi bulunmaktadır (Bkz. Ek 1).

Diğer ülkelerde, yüksek öğrenimle ilgili mevcut ulusal stratejiler, 2005 ve 2006'da tanıtılan Teknolojik Plan-Portekiz Yenilikleri ve Fransız Araştırma Paketi'nde ve İzlanda'da 2006-2009'daki Bilim ve Teknoloji Politikası'nda olduğu gibi, bilim ve teknoloji gelişimini arttırmak için daha geniş politika hedefleriyle bağdaşır. Genellikle, stratejik belgelerde orijinal olarak göz önüne getirilmiş olan reform politikaları daha sonra, örneğin Almanya, Yunanistan, Fransa, Portekiz, İsveç'te olduğu gibi, teşrii tasarrufa entegre edilir ve yavaş yavaş yüksek öğrenim sektöründe uygulanır.

Bazı ülkeler, yüksek öğrenim alanında uygulamak için uzun vade hedefleri ve ölçütleri belirlemeye yönelik kapsayıcı bir anlatım henüz geliştirmemiştir.

Bulgaristan'da, yüksek öğrenimin gelişimi hakkında taslak bir stratejik politika, Mart 2007'de toplumda tartışmaya sunulmuş ve şu anda daha ileriye yönelik bir gelişime tabidir.

Almanya'da, 2006'daki federalizm reformu, yüksek öğrenim politikasının sorumluluğunun çoğunu *Lander*'a kaydırmıştır. Federasyon ve *Lander* arasında yeni ortak görevlerin hala ayrıntılı bir şekilde tanımlanması beklenmektedir.

İspanya'da, merkezi hükümet, hali hazırda 17 Özerk Topluluğun devlet üniversiteleri için doğrudan mali sorumluluğu elinde tutmasına rağmen, yüksek öğrenim finansmanına yönelik genel bir politika üzerine çalışmaktadır. Eğitim ve Bilim Bakanlığı da aynı zamanda kısa süre önce öğretim kadrosu politikalarıyla ilgili büyük değişiklikler önermiştir, ancak nihai bir stratejik politika henüz yoktur.

Malta'da, yüksek öğrenim finansmanına yönelik politikanın ana hatları, Maliye Bakanı'nın yıllık bütçe konuşmasında çizilmiştir. 2006'da kurulmuş olan Yüksek Öğrenim Ulusal Komisyonu, hükümetin yüksek öğrenime yönelik stratejik politikaları üzerine tekliflerden sorumludur.

Polonya'daki yüksek öğrenim sistemi, akademik topluluğun aktif katılımıyla taslağı çizilmiş olan, yüksek öğrenim hakkındaki 2005 Yasası tarafından belirlenmiş gerekliliklere adapte olmaktadır. Ülke, ayrıca yüksek öğrenim finansmanı için yeni bir stratejik politikayı tanıma sürecindedir. Bu alandaki değişiklikler, ısrarcı bütçe kısıtlamaları altındaki şartlar doğrultusunda 2005 Yasası'nın kademeli olarak uygulanmasına bağlıdır.

Bu bölüm aşağıdaki sorulara odaklanmaktadır:

- Yüksek öğrenim finansmanı ile ilgili asıl stratejik öncelikler nelerdir?
- Akademik personelle ilgili asıl stratejik öncelikler nelerdir?

Şekil 1.1: Yüksek öğrenimdeki ulusal stratejik öncelikler (finansman ve personel), 2006/07

	Kamu maliyesinde artış
	Mali kaynakların idaresinde daha fazla özerklik
	Sonuçlarla finansman arasında doğrudan bağlantı
	Finansmanın çeşitlendirilmesi
	Ortaklıkların kurulması
FİNANSMAN	Cinsiyet dengesi
	Yaş dengesi
	Akademik personelin yönetiminde daha fazla özerklik
	Performans kriterlerinin tanıtılması
	Kamu maliyesinde artış
	Mali kaynakların idaresinde daha fazla özerklik
	Sonuçlarla finansman arasında doğrudan bağlantı
	Finansmanın çeşitlendirilmesi
	Ortaklıkların kurulması
FİNANSMAN	Cinsiyet dengesi
	Yaş dengesi
	Akademik personelin yönetiminde daha fazla özerklik
	Performans kriterlerinin tanıtılması

- Mevcut ulusal stratejik öncelik olmayan ayrı

-- ayrıntılı bir stratejinin parçası politikalar ve reformlar

- Açık bir stratejik öncelik mevcut değil yönetime geçmiş

-- Bölgesel düzeyde bağımsız stratejik öncelik: Uygun

veri mevcut değil

Kaynak: Eurydice

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Gösterilen bilgi sadece ISCED 5A ve 6 düzeylerine yönelik sertifikaları sağlayan kurumlarla ilgilidir. 5B sertifikalarını sağlayan kurumlar, okul eğitimini yöneten bir yasayla düzenlenmektedir.

Fransa: Yüksek öğrenime yönelik ulusal stratejik öncelikler, “üniversite özerklik kanunu” denilen ve Ağustos 2007'de geçmiş bir yasanın hedefiydi. Üniversitelere bütçeleri ve insan kaynakları yönetimi bakımından yeni bir yönetim sistemi ve yeni bir özerklik sağlar.

İrlanda: Personelle ilgili performans kriterlerinin tanıtımı teknoloji kurumlarıyla ilgilidir.

Kıbrıs: Kamu maliyesindeki artış, HEI'lerdeki yerlerin sayısını arttırmaya yönelik asıl hükümet hedefiyle bağlantılıdır ve bu sayede yurt dışında okuyan Kıbrıslıların yüksek oranı da azalacaktır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Letonya: Genel öncelikler, akademik personeli daha fazla araştırma faaliyetlerinde bulunmaları için motive etme ve akademik personel içindeki doktoralı mezunların sayısını arttırmaktadır.

Litvanya: “Yurtdışından Beyin Dönüşü ve Beyin Çekiciliği” programı, gelişme halindedir. Buna ek olarak, 2007'de, öğretmenlerin ve araştırmacıların maaşları arttırılmış ve gelecekte tekrar arttırılacaktır.

Portekiz: Kamu yüksek öğrenim kurumlarında finansman ve personel bakımından daha çok özerklik ve arttırılmış hesap verilebilirliğiyle ilgili yeni yasaları geçirmeye yönelik planlar bulunmaktadır.

Slovenya: Personelle ilgili, araştırma kurumlarından, sanayiden ve yurtdışından üniversitenin faaliyetlerine katılmaları için araştırmacı çekme ve personelin istihdamını daha esnek yapma gibi başka öncelikler de bulunmaktadır, örneğin, yeni düzenlemeler daimi istihdamın daha sınırlı kullanımını içerecektir.

Birleşik Krallık (ENG): Katılımı genişletme ve adil giriş, öğrenme ve öğretme, araştırma ve yüksek öğrenimin ekonomiye ve topluma katkısıyla ilgili dört çekirdek stratejik amaç bulunmaktadır.

1.1 Finansman hakkında stratejik öncelikler

Kamu maliyesindeki artış

2003'te, yüksek öğrenime yönelik toplam kamu harcamaları 27 AB Üye Devletler içerisindeki GDP'nin (1) tahmini %14'ünü temsil etmektedir. Üçüncül eğitim için kamu harcamaları, aynı yılda Danimarka, Finlandiya, İsveç ve Norveç'teki GDP'nin %2'sinden daha fazlaydı.

Birçok hükümet için, yüksek öğrenime yönelik kamu maliyesindeki bir artış hali hazırda ulusal bir stratejik politikanın veya reformun konusudur. Kamu maliyesinde kapsamlı bir artış için belirgin bir planı olan ülkeler içerisinde, Belçika (Flaman Topluluğu) 2006-2009 dönemi için kamu maliyesinde %9'luk bir artış öngörmektedir. 2007'de, Avusturya federal hükümeti yüksek öğrenime 2006'da harcadığından %11 daha fazla harcamıştır ve 2008 için daha da fazla bir artış planlanmaktadır.

Yüksek öğrenime yönelik kamu maliyesi miktarı Birleşik Krallık'ta da artmaktadır, İngiltere örneğin, 2007'de önceki yıla göre neredeyse %5'lik bir artış almaktadır. İrlanda'da kamu maliyesi 2007'de 2006'da %6 daha fazlaydı. İzlanda'da, yüksek öğrenime yönelik kamu harcamaları, 2005'deki %1.59'la karşılaştırıldığında, 2010 itibarıyla GDP'nin %2'sine ulaşmalıdır. Letonya hükümeti, iş piyasasında yüksek talep gören alanlar için devlet-destekli yerlerin sayısını arttırmayı düşünmektedir. Portekiz'de, Bilim, Teknoloji ve Yüksek Öğrenim Bakanlığı'nın toplam bütçesi, hükümetin bilimsel ve teknolojik gelişimi teşvik etme önceliğiyle birlikte arttırılmıştır.

Aynı şekilde, Fransa'da, yüksek öğrenim kurumlarındaki araştırma için finansman arttırılmıştır. Danimarka ve Kıbrıs'ta, araştırma ve gelişime yönelik kamu maliyesi 2010 itibarıyla GDP'nin %1'ine ulaşmalıdır.

(1) GDP ile karşılaştırıldığında, 2003 yılındaki üçüncül eğitime yönelik AB ortalama toplam gideri ve kamu maliyesi yüzdesi için, bakınız şekil C3 ve C4, Eurydice (2007) Yüksek Öğrenim'de Önemli Veriler 2007 Baskısı.

Mali kaynakları yönetmek için daha fazla kurumsal özerklik
Ülkelerin çoğunda, kurumsal politikalar ve özellikle bütçelerin yönetimiyle ilgili yüksek öğrenim kurumlarına (HEI'ler) yönelik daha fazla özerklik ve serbestlik tanınma eğilimi bulunmaktadır. Bazı ülkelerde, Birleşik Krallık gibi, HEI'ler geleneksel olarak, mali konular dahil olmak üzere, yüksek bir

kurumsal idari yapıları önemli ölçüde değişmiştir.

Şekil 2.2, her ülkedeki ana yönetim organları sunmakta ve iç veya dış paydaşlardan veya her ikisinden karışık olarak oluşup oluşmadıklarını göstermektedir.

Avrupa'daki bütün HEI'lerin, genellikle Rektörlük denilen, bir yürütme organı bulunmaktadır ve kuruma yürütmenin başı olarak Rektör, Başkan veya Rektör Yardımcısı tarafından başkanlık edilir.

Hemen hemen bütün kurumların, genellikle senato, akademik konsey veya akademik kurul denilen üniversiteyle ilgili bir **akademik organı** bulunmaktadır. Akademik organ, öncelikli olarak kurum tarafından sağlanan eğitim ve araştırma hizmetleriyle ilgili konulardan sorumludur.

Karar-verme organı, uzun-vade ve stratejik planlamadan ve kurumsal yönelmeye karar vermekten sorumludur. Ülkelerin neredeyse yarısında, akademik organ, bu görevleri varsayar ve karar-verme organına hizmet eder. Ülkelerin çoğunda, ancak, akademik organın bu önemli kurumsal konularda yetkisi bulunmamaktadır. İşleyiş, eğitim ve mali faaliyetleri denetleyen ve yalnızca veya tamamen dış paydaşlardan oluşan bir **danışma ve denetim organının** tanıtımına yönelik Avrupa çapında genel bir eğilim bulunmaktadır. Ülkelerin üçte birinde, denetim organı aynı zamanda karar-verme organıdır.

Şekil 2.2: Kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenimdeki kurumsal yönetim organları, 2006/07

	Yürütmenin başı	Akademik Organ	Karar-verme Organı	Danışma / Denetim Organı
BE fr	Rektör	Akademik Kurul	Eğitim Yönetimi Konseyi	İdari Konsey
BE de	Başkan	Akademik Konsey	Yönetim Kurulu	
BE nl	Rektör	Akademik / Bilimsel Konsey	Yönetim Kurulu	
BG	Rektör	Akademik Konsey	Genel Kurul	Kontrol Kurulu
CZ (a)	Rektör	Akademik Senato		Mütevelli Heyeti
CZ (b)	Okul Başkanı			
DK	Rektör	Akademik Konsey		Yönetim Kurulu
DE (a)	Rektör	Üniversite Kurulu	Senato	Yönetim Kurulu
DE (b)	Başkan	Kurul	İkili Senato	Yönetim Kurulu
EE (a)	Rektör	Konsey		Yöneticiler Kurulu
EE (b)	Rektör	Konsey		Danışma Organı
IE (a)		Akademik Konsey	Yetkili Makam	
IE (b)		Akademik Konsey	Yönetim Organı	
EL	Rektör	Senato		
ES	Rektör	Üniversite Senatosu	Yönetim Konseyi	Sosyal Konsey

FR	Başkan	Akademik / Bilimsel Konsey / Bilimsel Çalışmalar ve Üniversite Yaşamı ile ilgili Konsey	İdari Konsey / Kurul	
IT	Rektör	Akademik Senato		Yöneticiler Kurulu
CY	Rektör	Senato	Konsey	
LV	Rektör	Senato / Akademik Kurul		Danışmanlar Kurulu (*)
LT	Rektör	Senato / Akademik Konsey		Üniversite / Yüksekokul Konseyi
LU	Rektör	Üniversite Konseyi	Yönetim Konseyi	
HU	Rektör	Senato		Mali Kurul
MT	Başkan; Rektör	Senato	Konsey	
NL	Rektör	Yönetim Kurulu		Denetim Organları / Ana Temsilci Danışma Kurulu
AT (a)	Rektör	Senato	Üniversite Konseyi	
AT (b)		Birlik		Mütevelli Heyeti (*)
PL	Rektör	Senato		Konsey (*)
PT (a)	Rektör	Üniversite Senatosu		Üniversite Kurulu
PT (b)	Başkan	Genel Konsey		İdari Konsey
RO	Rektör	Senato		
SI	Rektör	Senato		Yönetim Kurulu / Mütevelli Heyeti (*)
SK	Rektör	Akademik Senato		Mütevelli Heyeti
FI (a)	Rektör	Senato		
FI (b)	Rektör / Yürütme Kurulu	Politeknik Kurul / Yürütme Kurulu		
SE	Rektör Yardımcısı	Senato	Yönetim Kurulu	
UK	Rektör Yardımcısı	Akademik Kurul / Senato	Yönetim Organları / Konseyi	Kurul (*)
IS	Rektör	Senato		
LI	Rektör	Kurul / Senato	Konsey	
NO	Rektör	Senato (*)	Kurul	

Yalnızca iç paydaşlar İç ve dış paydaşlar Yalnızca dış paydaşlar Organ mevcut değil

(*) Organ, bütün HEI'ler için zorunlu değildir.

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Belçika (BE fr, BE nl): Hükümete-bağlı özel üniversiteler, üniversiteden üniversiteye farklılaşarak, kendi kurumsal yapılarını tanımlarlar. Yönetim yapısı, genellikle tüm personelin, öğrencilerin ve dış paydaşların temsil edilmelerine dayanmaktadır.

Belçika (BE de): Şekil, *Autonome Hochschule*'ye yönelik yönetim organlarıyla ilgilidir.

Çek Cumhuriyeti: (a): Şekil, ISCED 5A düzeyi kurumlarla ilgilidir. **(b):** Şekil, ISCED 5B düzeyi kamu üçüncül mesleki okullarla ilgilidir. Okul yasal kuruluşları olan üçüncül mesleki okullar için, karar-verme ve danışma organlarının işlevlerini yerine getiren bir kurul da bulunmaktadır.

Almanya: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. Bazı *Länder*'de, Üniversite Senato'su ve Konseyi'nin yerine hem karar-vermenin hem de akademik organların işlevlerini birleştiren tek bir merkezi organ getirilir. **(b):** Şekil, mesleki akademilerle (*Berufsakademien*) ilgilidir. İkili Senato, akademi temsilcilerinden ve stajyerleri işe alan şirketlerin temsilcilerinden oluşmaktadır.

Estonya: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. **(b):** Şekil, mesleki yüksek öğrenim kurumlarıyla ilgilidir.

İrlanda: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. **(b):** Şekil, teknoloji kurumlarıyla ilgilidir.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Malta: Şekil, Malta Üniversitesi'nin yönetim organlarıyla ilgilidir.

Avusturya: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. **(b):** Şekil, Uygulamalı Bilim Üniversiteleri'yle (*Fachhochschulen*) ilgilidir. Rektör, Kurulun Başkanı'dır fakat kurumun başı değildir. Rektör ve Kurul'un her ikisi de karar-verme sürecinin içerisinde. *Erhalter*, kurumu ayakta tutan ve yöneten organ, genellikle bir dernek, kuruluş veya sınırlı bir işletmedir. Bütün *Fachhochschulen*'lerin denetim organı yoktur.

Portekiz: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. **(b):** Şekil, politekniklerle ilgilidir.

Finlandiya: (a): Şekil, üniversitelerle ilgilidir. **(b):** Şekil, politekniklerle ilgilidir.

Birleşik Krallık (ENG/WLS/NIR): Kurulun sınırlı gücü vardır ve yalnızca bazı kurumlarda var olmaktadır.

Birleşik Krallık (SCT): Kurul, 1992 öncesi üniversitelerin yönetim organıydı.

Her türdeki yönetim organı, aşağıda çok ayrıntılı olarak tanımlanmıştır (ülke ülke yönetim organlarının sorumlulukları hakkında daha fazla bilgi için, bakınız Bölüm 2, Ek). Dış paydaşlar, Yunanistan ve Romanya dışında, her ülkedeki HEI'de en az bir yönetim organında yer almaktadır. Almanya, Letonya ve Polonya'daki çoğu HEI'de dış paydaşları içeren bir yönetim organı bulunmamaktadır.

Yüksek öğrenim reformlarının bir parçası olarak, **Alman Länder**, HEI'lerin organizasyonunu ve yönetimini kısmen yeniden yapılandırmıştır. Temel amaç, her kurumun işleyiş kapasitesini ve başarı potansiyelini, *Land* Bakanlığının ve diğer dış organların bazı karar-verme yetkilerini, kurumun yönetici organına veya bölüm başkanına kaydırarak güçlendirmektir. Dış ekspertizle kurumsal yönetimi desteklemek için, hemen hemen tüm *Länder*'daki Yüksek Öğrenim Kanunları, ekonomi ve bilimde uzman olan dış paydaşları içeren bir Yönetim Kurulu (*Hochschulrat*) kurmuştur. Yönetim Kurulu, *Hochschuleitung*'un (Üniversite Kurulu) üyelerini seçer, İcra Kurulu'nu kontrol eder ve kurumsal yapıyı onaylar.

İç ve dış paydaşlardan oluşan danışma organı **Letonya'da** isteğe bağlıdır. Bakanlık, ayrıca bir HEI'den duruma göre bir danışma organı oluşturmasını isteyebilir. Şu anda, ülkedeki hemen hemen tüm HEI'lerin bir danışma organı bulunmaktadır.

Polonya'daki HEI'lerin, yalnızca dış paydaşlardan oluşan bir danışma organı oluşturma seçeneği bulunmaktadır.

Yürütmenin başı

Avrupa'daki yüksek öğrenim yönetim yapısı, kurumun yönetim başkanı olarak rektörün, başkanın veya rektör yardımcısının konumunu içermektedir. Tarihsel olarak, çoğu Avrupa HEI'sinde çift durumlu bir güç dağılımı olmuştur. Pek çok ülkede, dış yönetim organlarının ve kurumsal profesörlük

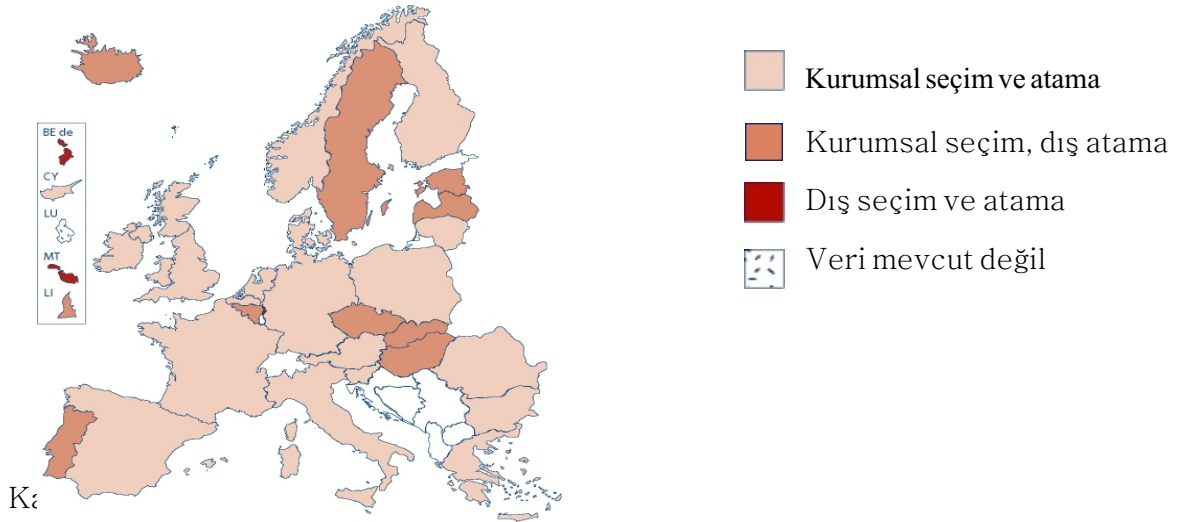
en fazla karar-verme gücüne sahipken rektörün önceden oldukça zayıf bir konumu vardı. Kurumsal özerkliğin artmasıyla birlikte, yürütmenin başı konumu Avrupa'nın birçok yerinde çarpıcı biçimde değişti: Yürütmenin başı, şimdi yönetim ve karar-verme bakımından eskisinden daha çeşitli görevler üstlenmektedir. Yürütmenin başı, HEI'yi yasal işlemlerde ve finansman anlaşmalarında temsil etmektedir. Programlamayı ve kalkınmayı, organizasyonu, yönetimi ve izlemeyi kapsayarak genelde kurumun stratejik planlamasından sorumludur. Yürütmenin başı, bu görevleri ilgili yönetim organlarıyla işbirliği içerisinde yürütür.

Kurumun yönetimi için, başkanını, genellikle rektörlük denilen, bir yürütme organını destekler. Bu organ, normalde yardımcılarından veya rektör yardımcılarında oluşur fakat idari işler başkanını, kayıt memurunu ve baş muhasebe görevlisini de kapsayabilir.

Bu çalışmada göz önünde bulundurulmuş ülkelerin çoğunda yürütmenin başının kurumun akademik organı tarafından seçildiği ve teyit edildiği bir sistem bulunmaktadır. Slovenya'da, rektör, kurumun bütün akademik personeli ve öğrencileri tarafından seçilir; Yunanistan'da, rektör, diğer iç paydaşların (idari personel temsilcileri, öğretim elemanı yardımcıları, bilim personeli, vb.) yanı sıra bütün akademik personel ve öğrenciler tarafından seçilir. Danimarka ve Birleşik Krallık'ta, yürütmenin başını (Danimarka'daki Yönetim Kurulu ve Birleşik Krallık'taki Yönetim Kurulu veya Konseyi) atayan kurumsal organ, dış paydaşların çoğunluğuna sahiptir. Avusturya ve Hollanda'da, yürütmenin başı, yalnızca dış paydaşlardan oluşan bir kurumsal organ tarafından atanır.

Bazı ülkelerde, yürütmenin başı, kurumsal-düzeydeki bir organ tarafından seçilir veya önerilir ancak, Bakanlık (Çek Cumhuriyeti ve Slovanya'da başkan tarafından) veya kurumun kurucusu (hükümete-bağlı özel kurumlar) tarafından onaylanmalı veya atanmalıdır.

Şekil 2.3: Kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenimde kurum başkanının seçilme yöntemi, 2006/07



Ek not

Belçika (BE de): *Autonome Hochschule*'nin ilk başkanı, 2005'te hükümet tarafından önerilmiş ve Yönetim Kurulu tarafından seçilmişti. Gelecekteki idareciler, herkese açık yapılan bir seçim yoluyla Yönetim Kurulu tarafından seçilecektir.

Belçika (BE nl): Yalnızca Ghent Üniversitesi'nin rektörü, kurumsal bir organ tarafından seçilir ve bakanlık tarafından atanır.

Çek Cumhuriyeti: Şekil, ISCED 5A düzeyi kurumlarla ilgili bilgi göstermektedir. ISCED 5B düzeyi kurumlarının başkanı dış atamayla seçilmektedir.

İtalya: İç paydaşlar tarafından rektörün seçimi, resmi olarak bakanlık tarafından onaylanır; ancak, bakan kurum tarafından sonuçlanmış bir seçimi de veto edemez.

Malta: Muhalefet Lideri'ne danışarak başbakanın önerisi doğrultusunda Devlet Başkanı, üniversitenin başkanını atar. Başkanın yardımcısı, bakanın onayıyla başkan tarafından belirlenir. Rektör, Üniversite Konseyi tarafından seçilir.

Yürütmenin başı olarak seçilen veya atanan kişi genellikle aynı HEI'de (Romanya'da, rektör adayları

Üniversite Senatosu üyelerinden seçilmelidir) bir profesördür fakat bazı ülkelerde bu konuma yönelik adaylar gerekli nitelikleri karşıladıkları takdirde kurumun dışından da gelebilir. Başkanlık görevi, Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu, Almanya, Estonya, Letonya, Litvanya, Avusturya, Portekiz (2007/08 itibarıyla), Finlandiya, Birleşik Krallık, İzlanda ve Norveç'te herkese açıktır.

Kurumlar içerisindeki güç dengesi bakımından, herhangi bir yönetim organının başkanı, asıl kişidir. Yürütmenin başının bilfiil yönetim organlarından birinin başkanı olduğu ülkelerde, o kişi kurum üzerinde önemli bir yetkiye sahiptir. Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu, Bulgaristan, Kıbrıs ve Birleşik Krallık'ta, yürütmenin başı, akademik organın başkanıdır. İspanya'da, yürütmenin başı, hem akademik hem de karar-verme organlarının başkanıdır. Danimarka, Estonya, Yunanistan, Macaristan, Avusturya (Senato), Romanya ve Finlandiya'da, kurumun başkanı bilfiil akademik/karar-verme organının başkanıdır. İtalya'da, rektör, denetim organı olan Yöneticiler Kurulu'nun olduğu kadar akademik/karar-verme organının da başkanıdır. Norveç'te, rektör, denetim/karar-verme organının başkanıdır.

Malta Üniversitesi'nin başkanı en yüksek yönetici iken başkan yardımcısı ise karar-verme organının re'sen başkanıdır. Rektör, üniversitenin esas akademik ve idari yöneticisidir; Rektör, karar-verme organının re'sen başkan yardımcısı ve akademik organın başkanıdır.

Yönetim organlarından birinin başkanının, kurumun başkanı *olmadığı* HEI'lerde, yetki, kişiler arasında dağıtılmıştır. Bulgaristan ve Birleşik Krallık'ta, kendi başkanını seçen ve atayan organ, karar-verme organıdır. Çek Cumhuriyeti'nde (ISCED 5A düzeyi), üniversitenin iç düzenlemeleri, Mütevelli Heyeti'nin (denetim organı) ve Senato'nun (akademik/karar-verme organı) başkanının seçim yöntemini belirler. Belçika'nın Almanca Konuşan ve Flaman Toplulukları ve Avusturya'da (Üniversite Konseyi), denetim/karar-verme organının üyeleri, başkanı kendileri seçerler; Portekiz'deki politenik kurumlarda, genel konseyin başkanı, dış paydaş üyeler arasından seçilir. İrlanda'da (teknoloji kurumları), Bakanlık, denetim/karar-verme organının başkanını atar. Kıbrıs'ta, Cumhurbaşkanı, Bakanlar Konseyi'nin onayını takiben denetim organının başkanını atar. Hollanda'da, Bakanlık, denetim organının başkanını atar.

İsveç'te, rektör ve Yönetim Kurul'un başkanı, hükümet tarafından atanır. Üniversitelerdeki özerkliği güçlendirmek için alınan reformların bir parçası olarak, Eğitim Yasası, başkanın dışarıdan olması gerektiğini beyan eden önceki düzenlemeyi feshederek değiştirmiştir. Üniversitelerin artık rektörü yönetim kurulunun başkanı olarak atama seçeneği bulunmaktadır.

Norveç'te, kurumsal yönetim, geleneksel olarak akademik ve idari yetkililer arasında bölünmüştür. Bugün, bir HEI, rektörün HEI'nin üyeleri tarafından seçildiği ve akademik yetkilinin doğal olarak dört akademik temsilciden birinin kurulun başkanı olduğu bu geleneği takip edebilir. Eğer, diğer taraftan, rektör, kurul tarafından atanırsa, idari bir kapasitede hizmet eder ve kurulun sekreteri olur. Bu durumda, bakanlık, kurulun başkanı olarak dış üyelerden birisini atar.

Akademik organ

Akademik organ, temelde kurumda çalışan akademik personelden oluşur. Organ, genellikle öğrenci temsilcilerini içerir ve bazı ülkelerde akademik olmayan personel de üye olabilir. Fransa'da, akademik organın üyelerinin %10-30 arası dış paydaşlardan olmalıdır. Malta'da, üniversitenin akademik organı, hükümet tarafından atanan iki dış paydaşı içerir. Norveç, akademik bir organın kurumsal yönetim yapısının zorunlu bir kısmı olmadığı tek ülkedir; bazı HEI'lerin akademik organı vardır bazılarının ise yoktur.

Birçok ülkede, akademik organ, geleneksel olarak, devlet yönetimi altında üniversitenin eşit oranda yetkiye sahip karar-verme organıydı. Şu anda, akademik organ, öncelikli olarak eğitim ve araştırmayla ilgili konulardan sorumlu olmaya devam etmektedir. Bu çalışmadaki ülkelerin yarısından çoğunda, akademik organın nispeten sınırlı bir karar-verme rolü vardır ve kurumsal politikalar, yönelmeden veya stratejik kalkınmadan sorumlu tutulmaz.

Akademik organın karar verme organından ayrı olduğu ülkelerde, akademik organ, üniversite genelini ilgilendiren konularda bilim dalları ile ilgili olarak uzmanlık yapar ve öneride bulunur. Genellikle, yürütmenin başı veya karar-verme organı, akademik programlar, sınavlar ve üst-düzyer personel veya akademik atamalarla ilgili konular için akademik organdan onay almalıdır. Akademik organ, ayrıca kalite güvencesi prosedürlerini ve temel birimler içerisindeki iç düzenlemeleri de denetler.

Üç ülkede, akademik organın diğer ülkelerden daha geniş bir yetkisi vardır. Bulgaristan ve Almanya'da, akademik organ, kurum için kontenjana karar verir. Bu ülkelerde ve Kıbrıs'ta, akademik

organ ayrıca fonların iç dağıtımını içeren kurumsal bütçeden de sorumludur.

Karar-verme organı

Karar-verme organı, genel planlamadan, genel eğitim ve araştırma politikasından ve kurumun tüm gelişiminden sorumludur. Kurumsal tüzükleri ve sözleşmeleri doğrulama veya değiştirme yetkisi vardır ve yürütmenin başı tarafından alınan kararların çoğunun onaylanması gerekmektedir.

Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyi), Danimarka, Estonya, İtalya, Litvanya, Letonya, Macaristan, Portekiz, Slovenya ve Slovakya'da, akademik organ, aynı zamanda karar-verme organıdır. (Genellikle) denetim organlarının olmadığı Yunanistan, Letonya, Polonya, Romanya, Finlandiya ve İzlanda'da, ek sorumluluklar, kurumsal özerkliğin tanıtımıyla akademik/karar-verme organına atfedilmiştir. Bu ülkelerde, senato, kurumun ve rektörün performansını değerlendirmekten, mali planı benimsemekten ve kurumun mali raporunu onaylamaktan sorumludur. Finlandiya ve İzlanda'daki senato, dış rehberliğin öğeleri olarak dışarıdaki perspektifleri ve deneyimi sağlayan dış paydaşların sınırlı sayısını içermektedir.

Avusturya'da, senato, kalkınma ve organizasyon planlarını onaylamalıdır; ancak, birçok karar-verme sorumluluğu, üniversite konseyinin yetkisi altında kalmaktadır (aşağıya bakınız, Danışma/Denetim organı).

Bazı ülkelerde, karar-verme organının görevlerini belirleyen organ, akademik organdan veya denetim organından ayrıdır. Denetim organının olmadığı Fransa ve Malta'da, karar-verme organı, dış paydaşları içerir ve kurumun ve rektörün faaliyetlerini denetler ve yönetir. Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, dış üyeler, karar-verme organının kendisi tarafından atanır. Belçika'nın Fransız Topluluğu ve Malta'da, hükümet, organın üyeleri olarak bazı dış paydaşları atar; ancak, üyelerin çoğunluğu kurum içerisinde olmalıdır.

Danışma/Denetim organı

Estonya, İspanya ve Macaristan, HEI'lerinin yönetim yapısını destekleyen **danışma organları** tayin etmişlerdir. Bu organlar, dıştan alınan rehberlik mekanizmaları olarak hizmet eder ve kurumsal yönetimle ilgili konularda dış perspektif sağlar; ancak, herhangi bir karar için onayları gerekmemektedir ve resmi olarak kurumu izlemez. Bu türdeki bir danışma organının temel amacı, HEI'yle bakanlık arasındaki iletişimi ve işbirliğini desteklemek, kurumla toplum arasındaki bağlantıları geliştirmek ve kurumun yönü ve stratejisi için dış perspektifleri tanıtmaktır. Letonya, Polonya ve Slovenya'da, HEI'lerin bir danışma organı tanıma seçenekleri bulunmaktadır fakat bu, kurumsal yönetimin zorunlu bir parçası değildir.

Macaristan'da, Mali Kurul, farklı konularda fikirlerini beyan eder ve fonların sorumlu bir şekilde kullanımını ve maliyet açısından verimliliği denetler. Mali Kurul, yüksek öğrenimdeki geliştirilmiş randıman ve hesap verilebilirliğe yönelik ulusal eğilimin bir parçası olarak kurulmuştur. 2005 Yüksek Öğrenim Yasası, belli mali konularda karar-verme yetkisini ilk başta Mali Kurul'a tanımıştı; ancak HEI'ler tarafından bu yetkinin kurumsal özerkliği ihlal etmesi iddiasının bir sonucu olarak, Anayasa Mahkemesi, mali konular için kurulun rolünü ve işlevini senatonun danışma organına dönüştürdü.

Denetim organlarının Avrupa çapında benzer sorumlulukları bulunmaktadır; ancak, her ülke, bu organların kapsamını ulusal geleneklere (veya kurumsal) ve yapılaraya göre tanımlar. Bir denetim organının genel amacı, kurumsal özerklik bakımından, kurumun çıkarlarını gözetmek ve hesap verilebilirlik bakımından, kurumun ulusal kanunlarla ve düzenlemelerle uyum içerisinde olmasını sağlamaktır. Bu organ genellikle, bakanlığa gönderilecek gerekli bilgiyi (yıllık raporlar, performans raporları, mali raporlar, vb.) onaylamaktan ve kurumun mali denetimini denetlemekten sorumludur.

Denetim organı, genellikle kurumun başkanını atayan veya görevden alan yasal kuruluştur.

Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu, İrlanda, Kıbrıs, Lüksemburg, İsveç, Lihtenştayn ve Norveç'te, denetim organı, aynı zamanda karar-verme organı olarak da hareket eder ve kurumsal stratejiden ve kalkınma planlamasından da sorumludur.

Çek Cumhuriyeti'nde, Mütevelli Heyeti (ISCED 5A düzeyi), uzun-vade planları, bütçe, yıllık raporlar ve rektör veya bakanlık tarafından sunulan diğer konularla ilgili danışma sağlar ve yeni bir yasal varlığın kuruluşu, üniversite mülklerinin elden çıkarılmasını ve diğer malların kullanımı gibi konularda kurulun onayı gereklidir. Çek Cumhuriyeti'nde son zamanlarda Mütevelli Heyeti'nin rolüyle ilgili olarak eğitim, araştırma ve kalkınmaya yönelik stratejik planlamanın içerisinde yer alması konusunda bir tartışma sürmektedir.

Avusturya'daki üniversite konseyi, senatoyla birlikte, kalkınma ve organizasyon planlarına yönelik

bazı karar-verme sorumluluklarını paylaşır.

Tüm denetim organları, dış paydaşlar içerir. Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyi), Almanya (mesleki akademiler), Lüksemburg, Hollanda, Avusturya, Slovakya ve Lihtenştayn'daki HEI'ler, yalnızca dış paydaşlardan oluşan bir denetim organı tayin etmişlerdir. Bu ülkelerde, denetim organı, kurumsal konularla ilgili olarak dış rehberliğin bir mekanizması olarak hareket eder; ancak, dış düzenlemelerle ilgili başka öğeler de vardır çünkü organın belli konularda oldukça geniş yetkisi bulunmaktadır.

Belçika'nın Fransız Topluluğu, Almanya (bazı *Länder*'daki üniversiteler), Danimarka, İrlanda (teknoloji kurumları), İtalya ve İsveç gibi ülkelerde, paydaşların çoğunun dış olduğu fakat iç paydaşların da katılabileceği denetim organları bulunmaktadır. İç paydaş üyelerinin, denetim organı üzerinde belli bir ölçüde etkileri vardır; bu yüzden bu türden yönetim organları, öncelikli olarak dış rehberlik mekanizmaları olarak hizmet etseler de idari öz-yönetimin bazı unsurlarını bünyesinde toplar.

Kıbrıs, Litvanya, Portekiz, Slovenya ve Norveç'te, denetim organı, iç ve dış paydaşların eşit oranıyla veya iç paydaşların çoğunun oranıyla oluşmaktadır. Bu kurullar, dış rehberlik mekanizmalarıyla idari öz-yönetimin bir karışımını temsil eder.

Yönetim organlarının oluşumu ve görev süreleri

Bakanlık veya hükümet, genellikle tüm denetim veya danışma organlarının dış paydaş üyelerini atamaktan sorumludur. Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğunda, bazı dış paydaşlar, hükümete ait olmayan bir kurum tarafından atanır ve Kıbrıs, Litvanya, Avusturya, Slovakya ve Birleşik Krallık'ta, HEI'nin kendisi dış paydaşlarının bir kısmını seçer.

Rektör ve/veya üst-düzen yönetimin bir üyesi, genellikle iç paydaşları kapsayan denetim organlarında yer alır. Diğer taraftan, Çek Cumhuriyeti'nde, denetim organına üyelik, rektörün sorumlulukları ve üst-düzen yönetimle uyumludur (ISCED 5A düzeyi).

Akademik personelin ve öğrencilerin temsilcileri de iç paydaşları içeren hemen hemen tüm denetim organlarının üyesidirler. Danimarka, Kıbrıs, Portekiz, Slovenya ve Norveç'teki denetim organları da akademik olmayan personelin temsilcilerini içerir.

Tüm yönetim organlarının üyelerinin görev süreleri, ülkeye ve kuruma bağlı olarak, iki yıldan beş yıla kadar değişir. Birçok ülke, genellikle ikinci bir dönemin olasılığını da göz önünde bulundurarak, görev süresini dört veya beş yıl olarak belirler.

Rektörün ve kurumsal yönetim organlarının aynı anda değiştiği **Bulgaristan'da** rektör, Genel Kurul tarafından seçilir ve görev süresi otomatik olarak Genel Kurul'un görev süresi bittiğinde biter.

Ara Yönetim

Temel birimlerin yönetim yapıları (fakülteler, bölümler, kurumlar, v.b), genellikle kurumun merkezi düzeyinin yapısını yansıtmaktadır. Dekanlar ve ara yönetim organları, kurumsal faaliyetin tüm açılarında önemlidir. Yeni yönetim yapıları altında, dekanların yetkisinde bir kayma olmuştur. Geleneksel olarak, dekan, ilgili temel birimin akademik personelinin bir temsilcisi olarak seçilirdi ve genellikle büyük etkisi fakat az yetkisi vardı. Şu anda dekanların, başkanlara benzer görevleri vardır ve genellikle seçilmek yerine atanırlar. Dekanlar, bütçeyi ve diğer idari işlevleri yürütürler ve güçlü bir idari rolle akademik personelin haklarını korumanın geleneksel rolünü dengede tutmaktadırlar.

İtalya'da, fakülteler geleneksel olarak üniversitelerin yönetiminde önemli yer tutuyorlardı. Aslında, fakülte, İtalyan üniversitelerindeki gücün gerçek merkezidir. Müfredatın yenilenmesi, yeni öğretim faaliyetlerinin kurulması, personelin işe alınması, kariyer ilerlemesi, finansmanın idaresi bütün bunların hepsi fakültenin ve üniversiteyle ilgili karar-verme organının yetkisi altındadır. Buna ek olarak, iç kaynakların tahsis edilme süreci, akademik birimlerle kurumsal yönetim organları arasındaki uzlaşmalara (genellikle resmi olmayan) dayanmaktadır. Uzlaşmalar, bazı özellikle yenilikçi üniversitelerin iç kaynakların tahsis edilmesine yönelik çok daha nesnel ve şeffaf kriterler ve matematik modeller geliştirmesine rağmen, farklı fakülteler ve akademik disiplinler arasındaki gücün dengesini ifade eder.

Uygulamada, birçok merkezi-düzen kararlar, fakülteler içinde alınan kararların gerçekte biçimlendirmesidir. Fakültelerin ayrıca Ulusal Üniversite Konseyi'yle ayrıcalıklı bir ilişkisi vardır.

Slovenya'daki üniversiteler, genellikle ortak bir lisansüstü okul, üniversite başkanı, üniversite kampüsü, üniversite kütüphanesi, enstitüler, merkezler veya bölümler kurarak diğer unsurlarla akademik personel arasındaki işbirliğini arttırmaktadır. HEI'ler aynı zamanda yönetim görevini,

mesleki gelişim/kariyer yolu görevinden ayırmaktadır.

Norveç'te, temel birim düzeyinde idari sorumluluklarla akademik sorumlulukları bölüm başkanı olan atanmış akademik liderlerde birleştirmeye doğru bir eğilim vardır. Bölüm kurullarının yerine danışma organları, personel toplantıları, v.b geçmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerinde, bazı bölümlerde seçilmiş akademik liderlerin diğer bölümlerdeki atanmışlarla birleştiği daha büyük bir fark, fakülte düzeyinde de benzer farklılıklarla, genellikle bulunmaktadır.

Birleşik Krallık'ta, birçok üniversite, “idareyi komiteyle” değiştirmek için güçlü yönetim yapıları geliştirmektedir. İyi tanımlanmış sorumluluk çizgileriyle, açıkça atfedilmiş yetki ve birbirine bağlı akademik ve idari takımlarla, bu yaklaşım, kararların bir sonraki komite toplantısına kadar bekleyemediği bir çevredeki dinamik idareye izin verir. Birçok üniversitede, yönetimdeki haberleşme ağının sayısı, daha basit idari yapılara doğru gitmek için azaltılmıştır. Akademik birimlere intikal, değişmez bir konu olmuştur; okullara, fakültelere veya bölümlere yetki intikal ettirme, daha girişimci bir kültür yaratmak isteyen kurumlarda değişiklik için güçlü bir araç olabilir.

2.3. Bağımsız özel yüksek öğrenim

Özel yüksek öğrenim sektörünün nispeten yüksek bir tanınma düzeyinde bulunduğu Portekiz ve Norveç'te, kamu üniversitelerinin rektörler kurullarına benzeyen, özel HEI'lerin başkanlarını bir araya getiren ulusal-düzeyde bir organ bulunmaktadır.

On bir ülkedeki bağımsız özel HEI'lerdeki kurumsal yönetim organları, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, İtalya, Letonya, Hollanda, Portekiz (2007/08 itibarıyla), Romanya, Slovenya, Slovakya, İsveç ve Birleşik Krallık (İngiltere), aynı kamu HEI'lerindeki gibi düzenlenmektedir.

Bağımsız özel yüksek öğrenim sektörlerindeki kurumsal yönetim, genellikle kamu yüksek öğrenim sektöründen farklı bir şekilde düzenlenmektedir. Belçika'nın Flaman Topluluğu, Almanya, İspanya, Fransa, Litvanya, Macaristan, Malta ve Avusturya'da, özel HEI'ler, kendi kurumsal yönetim yapılarını belirleyebilirler. Bazı ülkelerde, bağımsız özel HEI'lerin kurumsal yönetim yapılarında belirli farklılıklar bulunmaktadır.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, bütün kurumların, tüm personelin, öğrencilerin ve dış paydaşların temsil edilmelerine dayalı bir idari yapısı vardır.

Estonya Özel Okullar Yasası, bağımsız özel HEI'lerin idari organlarını tanımlar, fakat hangi alanlarda karar-verme yetkisine sahip olduklarını belirtmez. İdari organlar, yasa, dış paydaşları içermeyen bir yönetim organından bahsetmeden rektör ve konsey olarak listelenmektedir; ancak, bazı bağımsız özel kurumlar, dış paydaşları kapsayan bir danışma organı kurmuştur.

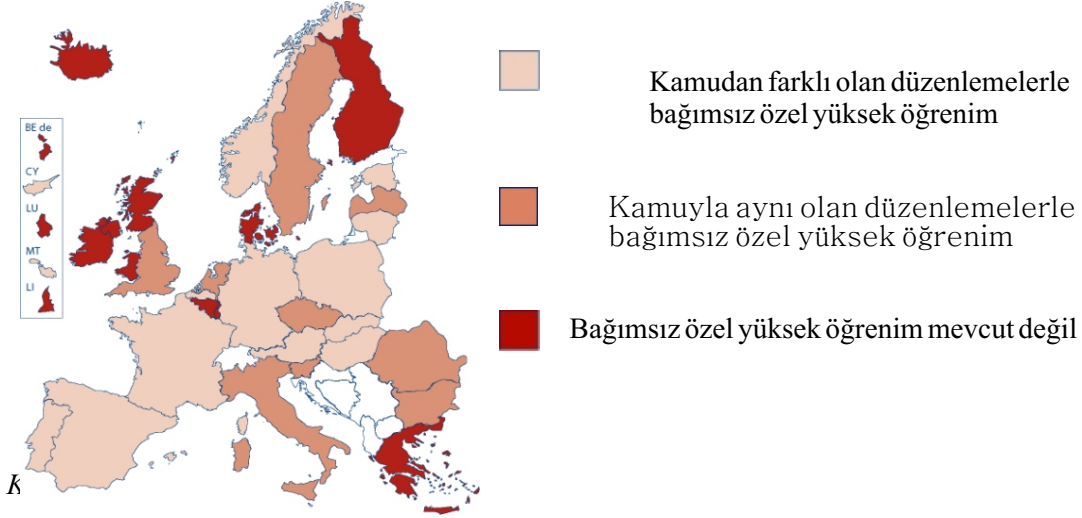
Kıbrıs'ta, özel HEI'ler için kurumsal yönetim organları tanımlayan resmi düzenlemeleri kapsayan uygun ulusal bir yasal çerçeve bulunmaktadır. İlk üç özel üniversite Eylül 2007'de açılmıştır.

Malta'da özel yüksek öğrenim için her HEI'nin bir faaliyet ruhsatı almasına yönelik gerekliliğin dışında hiç bir düzenleme bulunmamaktadır. Yüksek Öğrenim Ulusal Komisyonu, 2007'de özel yüksek öğrenim sektörüne yönelik düzenlemeleri reform etmeyi önermiştir.

Polonya'da, özel HEI'lerin kanunen senatolarının olması gerekmemektedir, fakat eğer varsa, üst düzeyde tek bir organ kurup bir rektör ataması gerekmektedir.

Norveç'te, kamu üniversitelerindeki kurulda on bir üye olması gerekirken, özel HEI'lerde en az beş üyeden oluşan bir kurulun olması yasal olarak gerekmektedir; ancak, düzenlemelerin çoğu her iki sektör için de aynıdır.

Şekil 2.4: Kurumsal yönetime yönelik dış düzenlemeler, bağımsız özel yüksek öğrenim, 2006/07



Ek not

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Portekiz: 2007/08 itibarıyla ve yeni yasanın tanıtımından bu yana, HEI'lerin yapısı ve kurulma süreci şu anda bağımsız özel ve kamu HEI'lerle aynıdır.

Birleşik Krallık (ENG): Tüm HEI'ler, özel kurum olarak sınıflandırılmıştır. Kurumsal yönetim, bir kurumun devlete-bağlı olup olmamasına göre farklılaşmaz, fakat mali düzenleme, bağımsız HEI'ler herhangi bir kamu fonu almadıklarından dolayı farklılaşır ve bu yüzden de finansman organ tarafından mali düzenlemeye tabi değildirler.

2.4. Kurumsal yönetimde zorluklar

Bir HEI'nin başarılı bir şekilde işlemesi için, tüm kurumsal-düzeydeki yönetim organlarının birbirleriyle işbirliği içinde olmaları, açık iletişim yoluyla bilgi paylaşımları ve şeffaf, güvenilir işleyiş süreçleri olmalıdır. Kurumsal yönetim, eğer bir veya başka bir yönetim organı diğerleri üzerinde çok egemense, problem teşkil edebilir. Bunun yerine, farklı merciler arasında bir “güç dengesi” olmalıdır (Bargh *et al* 1996; Shattock 2003).

Yüksek öğrenim topluluğu üyeleri (örneğin, Bargh *et al* 1996; Davies 1985; Fried 2006; Scott 2003), kurumsal yönetim organlarındaki dış paydaşların birleşimini destekler. Dış paydaşlar, HEI'lere dışarıdaki perspektifleri, uzmanlığı ve fazladan şeffaflığı getirir ve ayrıca yüksek öğrenim faaliyetleriyle toplum arasında bağ kurmaya hizmet eder. Ancak, sadece veya asıl olarak dış paydaşlardan oluşan denetim organlarının varlığı, kurumsal özerklik bakımından oldukça tartışmalı olabilir. Eğitim düzenlemeleri için, bu türde bir dış rehberlik, özellikle kurumun ve profesörlüğün bu yüksek düzeydeki yönetim organında sınırlı veya dolaylı etkisi olduğunda, geleneksel üniversiteyle ilgili yönetim tarzıyla çakışabilir. Gerçekte, kurumsal idarenin böylesine üst-düzey bir organ tarafından alınan kararları, kurumun içerisindeki yetkili kişilerin yeterli desteği ve girdisi olmadan (yetkisi genellikle hiyerarşik statü yerine uzmanlık alanına dayanan), tanıtması çok zor olabilir. Diğer tüm uzman kuruluşlarda olduğu gibi, HEI üyeleri, “yukarıdan-aşağıya” gelen emirlere karşı direnç gösterirler (Pellert 2007).

Bazı ülkelerde, denetim organı, iç ve dış paydaşların eşit oranıyla veya iç paydaşların çoğunun oranıyla oluşmaktadır. Bu kurullar, dış rehberlik mekanizmalarıyla idari öz-yönetimin bir karışımını temsil eder. Böyle durumlarda, kurumun içerisinden gelen yüksek düzeyde dahil olmaya bağlı olarak kurumsal özerklik konusu hakkında önemli ölçüde daha az tartışma bulunmaktadır. Dış paydaşların varlığı, kurumsal düzeydeki stratejik planlamayı ve mali kararları etkileyebilecek iç önyargıları ve siyasetle iştigal etmeyi sınırlamaya yardımcı olabilir. Buna ek olarak, öz-yönetim özelliği, kuruma yönetim süreçleri üzerinde bir sahiplik duygusu kazandırabilir: bir dış organa (öncelikli olarak) sorumlu olmak yerine, kurum, faaliyetlerinin yönünden, planlamasından ve izlemesinden sorumlu olabilir.

Yüksek öğrenim görevlileri, liderleri, uzmanları ve araştırmacıları, kurumsal özerkliğe eşlik etmiş

olan “Yeni Kamu Hareketi”nin ışığında üst-düzy pozisyonlarda akademik uzmanlar adına mesleki yönetim deneyiminin eksikliğinden duydukları endişeyi dile getirmişlerdir (Davies 1985; Pellert 2007; Zechlin 2007). Kurumun yönüne ilişkin kararlar alması ve küreselleşme ve yığınlaşmanın potansiyel zararlı etkilerine karşı yüksek öğrenimin geleneksel değerlerini korumalarıyla ilgili en nitelikli paydaşlar olarak akademik uzmanlar tarafından öz-yönetim desteğine yönelik pek çok tartışma vardır. Ancak, akademik uzmanlık ve yüksek öğrenimin görev ve standartlarındaki yasal hak, bugün yüksek öğrenim liderlerinin karşı karşıya geldiği çeşitli taleplerin üstesinden gelme yeteneklerini ister istemez açıkça belirtmez. Avrupa çapında yüksek öğrenimdeki arttırılmış mesleki yönetim yeterliklerine yönelik ihtiyaç için farklı cevaplar bulunmaktadır.

Polonya'da, idari personelin mesleki yönetimde eğitim almalarına yönelik hali hazırda birkaç yer bulunmaktadır. Polonya Rektörler Kuruluşu, kamu ve kamu olmayan HEI'lerin idari personeli için zorunlu ve yeni seçilmiş rektörlere yönelik Stratejik Yönetim Yaz Okulları gibi nitelikleri geliştirmek için fırsatlar sunar.

Finlandiya'da, daha fazla profesyonel liderlik için kurumsal düzeyde baskı vardır ve üniversite senatosunun rolü, stratejik konulara gittikçe artan bir şekilde odaklanmaktadır.

Üniversiteler, topluma hizmetlerini arttırdıkça ve finansman tabanlarını çeşitlendirdikçe, dış faaliyetleri destekleyen ve dış finansmanı yöneten personeli arttırmak ve profesyonelleştirmek zorundadır. Genelde, bireysel liderlikle eşit oranda yetkiye sahip konseyler arasındaki denge değişmekte ve bireysel liderlerin gücü artmaktadır. Şu anda, üniversitelerin mali özerkliği konusunda uğraşan iki-kişilik bir çalışma komitesi de kurumsal liderliği daha profesyonelce yapma ve yönetim organları ve akademik liderler (rektörler, dekanlar) için seçim ve atama modelleri konularını tartışmaktadır.

Norveç'teki HEI'ler, 1990'larda yönetim kararlarını hazırlamak için uzman idari personel işe almaya başladılar. Bu ülkedeki kurumların, mesleki yönetimle oluşan sonuçlardaki gelişmeleri değerlendirmeye ve bu değeri arttırmaya zamanları vardır.

Birçok eğitim programının 2002'de veya daha sonra başlamasına rağmen, Avrupa'da 1999'dan bu yana, yüksek öğrenim idaresi, HEI'lerde bir eğitim alanı olmuştur. Yüksek lisans düzeyindeki programlar, hali hazırda Almanya, İspanya, Hollanda, Avusturya, Birleşik Krallık ve Norveç'teki belirli üniversitelerde sunulmaktadır.

Bölüm 3: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Kamu Maliyesi

Avrupa ulusal politikalarının çoğunun şu anda yüksek öğrenim kurumlarını (HEI'leri) özel finansman kaynaklarına güvenmeleri konusunda teşvik etmesine rağmen (bakınız bölüm 4), kamu maliyesi, yüksek öğrenim bütçesinin önemli bir kısmını temsil etmeye devam etmektedir. 2003'te (1), Avrupa Birliği'nin 27 Üye Devletleri içinde, HEI'lere yönelik finansmanın %79.9'u kamu kaynaklarından gelmektedir. Beş ülkede, bu oran %70'in altındadır: Polonya (%69), Kıbrıs (%65.8), Litvanya (%61.8), Bulgaristan (%55.2) ve Letonya (%44.9). Kamu yetkililerinin HEI'lere finansman sağlamak için kullandıkları bu yöntem, muhtemelen kurumsal stratejileri önemli şekilde etkileyeceğinden dikkatlice analiz edilmelidir.

Genelde, geleneksel yüksek öğrenim finansman mekanizmalarındaki küçük değişiklik Avrupa'da belirgin olmuştur. Örneğin, finansman mekanizmaları, geleneksel olarak HEI'lerle devlet arasındaki verilecek miktar, bu miktarın kurumlardan kaynaklanan gerçek giderlerin temelindeki miktar ve bütçe başlığı tarafından bölümlere ayrılan ödeneğin verilmesi üzerine gerçekleştirilen anlaşmaları kapsamaktadır. Buna karşılık, yaklaşık 15 yıldır, birçok ülke, verilen toplamı hesaplamak için bütçeden alınan pay ve formüller olduğu kadar kamu maliyesi düzeyini kurumsal performansla bağdaştırmak için de ölçütler geliştirmiştir. Bu eğilim, yeni izleme ve hesap verilebilirlik prosedürleriyle birlikte genellikle yan yanadır.

Mayıs 2006'da, üniversitelerin modernleştirilmesi hakkındaki iletisinde (2), *üniversitelerdeki eğitim, araştırma ve yenilik konularında modernleşme*, Avrupa Komisyonu, yüksek öğrenim finansmanını gerçek maliyet yerine sonuçlara dayandırmayla birlikte kurumlara gerçek özerklik verme ve performansları için topluma karşı onları daha fazla sorumlu hale getirmenin önemini vurgulamıştır.

Bu bölüm, Avrupa ülke düzeyinde aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışmaktadır:

HEI'lerin kamu maliyesi, performanslarına mı dayanmaktadır? Diğer kriterler nelerdir?

Tahsis edilmiş kamu maliyesi, HEI'lerin ulusal düzeyde belirlenen stratejik hedefleri karşılama için bir teşvik olarak mı kullanılır, örneğin bir performans sözleşmesiyle?

Kamu yetkilileri tarafından finanse edilen araştırma, yapıları ve süregelen faaliyetleri desteklemeye mi çalışır yoksa belli projeler için ödenekle mi sınırlıdır?

HEI'ler, almış oldukları kamu maliyesine nasıl sorumlu tutulabilir?

HEI'ler, harcanmamış kamu maliyesini bir yıldan diğerine aktarabilir mi?

Bağımsız özel HEI'ler kamu maliyesi alabilir mi?

Bu sorularla ilgili hükümetlerin aldığı kararlar, kaynakların kullanımını mantıklı hale getirmeyi ve kaliteyi arttırmayı içererek izlenilecek farklı amaçları etkin kılar. Aynı kararlar, muhtemelen HEI'lerin stratejik politikaları için istenen veya istenmeyen sonuçlarına ilişkin kapsamlı tartışmalar ortaya çıkaracaktır (bakınız 3.4).

(1) Bakınız Eurydice (2007) Avrupa'da Yüksek Öğrenim Hakkında Önemli Veriler 2007 Baskısı, Bölüm C, Şekil C12.

(2) Avrupa Komisyonu (2006) Komisyon'dan Konsey'e ve Avrupa Parlamentosu'na İleti. Gündem, üniversitelerdeki eğitim, araştırma ve yenilik konularında modernleşme hakkındadır.

Avrupa'daki HEI'lerin kamu maliyesine yönelik farklı mekanizmalara (3) geçmeden önce, HEI'lerin genellikle çeşitli masrafları örtmesi istenen bütçeden pay aldıkları vurgulanmalıdır.

HEI'ler için kamu maliyesinin tahsis edilmesine yönelik kriterler hakkında daha fazla bilgi ekte sunulmuştur.

Ödenek çeşitleri

Kamu maliyesi, yalnızca Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5B düzeyi), Yunanistan, Kıbrıs ve Letonya'yla tam anlamıyla uyumlu olmak zorunda olan masraf başlıkları altında tahsis edilmektedir. Yunanistan'da, 2007/08'den itibaren HEI'lere bu bakımdan daha fazla özerklik verilmektedir ve Letonya'da da (2009'dan itibaren) benzer planlar bulunmaktadır.

Yunanistan'da, hali hazırda beş başlık bulunmaktadır: personel, faaliyet masrafları, öğrenci yeme içmesi, geçici personel ve kamu yatırımları. 2007/08 itibarıyla, HEI'lere faaliyet masrafları ve kamu yatırımları içerisinde belli aktarmalar gerçekleştirilmesine izin verilmektedir. **Bulgaristan'da** beş başlık bulunmaktadır: çalışma giderleri; araştırma; burslar; kitap, araştırma sonuçları v.b yayınların giderleri, araştırma sonuçları, v.b; ve ana yatırıma yönelik giderler.

Letonya'da, HEI'lerin şu anda maaşlar, taşınmaz ve diğer genel giderler için belirlenen miktarda transfer yapmak için *devlet hazinesinden* izin almaları gerekmektedir.

Diğer bütün ülkelerde, bütçeden alınan pay, söz konusu kurumun iç yönetimine bağlı olarak masraflar arasında bölünür. Belçika, İrlanda (teknoloji kurumları), Fransa, Litvanya, Macaristan, Polonya ve Slovenya'da, kurumlar bütçeden pay alır fakat bu ödeneği finansman veya denetim organına sunulan bütçe başlıklarıyla uyum içerisinde harcamak zorundadırlar.

Fransa'da, HEI'ler, bütçe teklifini uygulamaya koymadan önce denetim yetkililerine sunmak zorundadır. Belirli durumlarda, bütçe, onay için sunulabilir veya yetkililer tarafından reddedilebilir (örneğin, bütçe dengesiyle veya kamu maliyesinin tahsisiyle uyum içerisinde olmadığı durumlarda).

Macaristan'da, kurumlar, yıllık bir bütçe teklifini, herhangi bir harcama yapmadan önce yetkililere göndermek zorundadır. Yetkili, eğer teklifin kurumun temel hedeflerini başarmaya olanak sağlamadığını düşünürse değişikliklerin tanıtımını başlatabilir.

Polonya'daki HEI'ler, önerilen mali faaliyetlerini Maliye Bakanlığı'na sunmak zorundadır fakat onaylanması için kurumsallaşmış bir yetki bulunmamaktadır.

Birçok durumda, bütçeden alınan payın, öğretim ve süregelen masrafları örtmeyeceği düşünülmektedir. Bazı nadir durumlarda, personel maaşları atlanabilir. Ülkelerin yarısında, bütçeden alınan pay, belli araştırma masrafı türlerini finanse edebilir (bakınız 3.1.4).

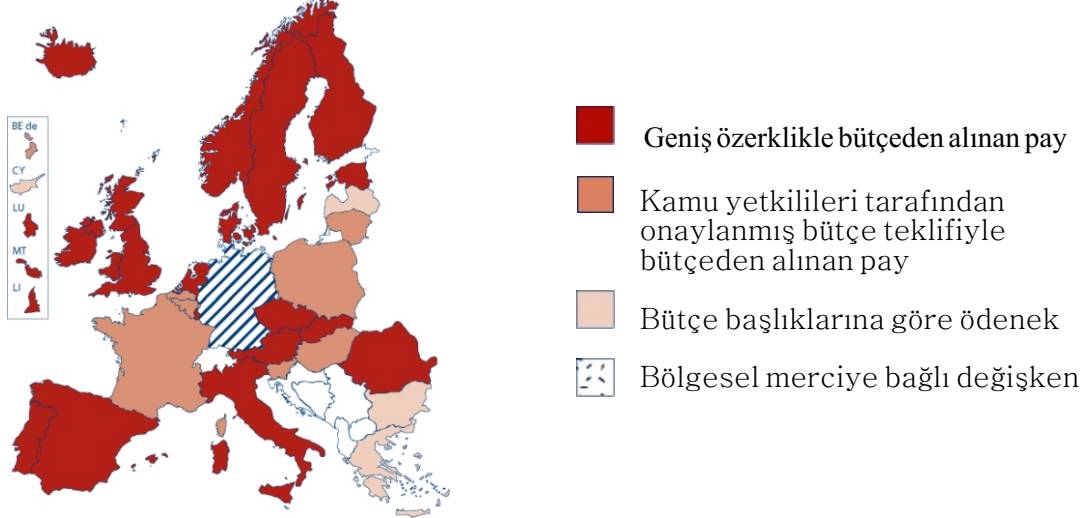
Belçika'da (Almanca Konuşan Topluluk), personel maaşları, doğrudan Topluluk bütçesinden ödenir.

Fransa'da, personel maaşları devlet tarafından ödenir. Ancak, HEI'ler kendi fonlarıyla belirli kategorilerde sözleşmeli çalışanların maaşlarını doğrudan ödeyebilir. **Danimarka'da**, bütçeden alınan pay, yalnızca öğretime yönelik masraflarla ilgilidir.

Bütçeden alınan pay, kamu maliyesinin tek kaynağını oluşturmaz. Bütün ülkelerde, HEI'ler de, ulusal programlarla bağlantılı olarak yatırım planları, toplumsal hedefler, sadece araştırmaya yönelik fonlar, v.b, belirli amaçlar için kamu maliyesi alır.

(3) Dolaylı finansman bu yüzden çıkarılmıştır (örneğin, kamu ödenekleri, kamu kredileri ve vergi indirimi, v.b şeklinde özel sektöre kamu transferi)

Şekil 3.1: Başlıca kamu ödeneği çeşidi, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Bilgi, üniversitelerle ilgilidir. ISCED 5B düzeyindeki kurumlar, ödeneklerini bütçe başlıklarına göre alırlar.

Almanya: Her *Land*, HEI'lerin mali özerkliğini tanımlamaktadır.

İrlanda: Bilgi, üniversitelerle ilgilidir. Teknoloji kurumlarına yönelik bütçe teklifleri, 2007/08 itibarıyla üniversitenin finansman organı (Yüksek Öğrenim Mercisi) tarafından onaylanmalıdır (2007/08'den önce: Eğitim ve Bilim Bölümü tarafından).

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Finlandiya: Üniversiteleri ilgilendirmektedir. Politeknikler, yürütme kurulları tarafından uygulanan bütçe düzenlemelerine ve ilkelerine tabidir.

3.1. Finansman mekanizmaları

Şekil 3.2, Avrupa'daki kamu finansman mekanizmalarını göstermektedir. Belli ülkelerde, en yaygın kullanılan mekanizma (finansman formülü), diğer ana mekanizmaların bir kısmıyla birleşebilir; ancak, bu durum şekilde gösterilmemiştir. Bu belgenin amacı doğrultusunda, bir mekanizma, eğer sadece bir finansman formülünün dışında kullanılırsa "uygulanmış" olarak işaretlenmektedir.

Şekil 3.2: Kamu maliyesi için başlıca mekanizmalar, kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Kurum tarafından sunulan bir bütçe tahminine bağlı olarak finansman organıyla gerçekleştirilen bütçe anlaşması

Finansman organı tarafından geçmiş giderlere bağlı olarak belirlenen bütçe

Finansman formülü

Stratejik hedeflere dayalı performans sözleşmeleri

Çalışma alanı tarafından önceden belirlenmiş
mezun sayısına bağlı olan sözleşmeler

Rekabete açık prosedürler çerçevesinde
verilen belirli araştırma projeleri için finansman

Uygulanan mekanizma Bölgesel merciye bağlı değişken Veri mevcut değil

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Belçika (BE de): 2009/10 itibarıyla, faaliyet kaynaklarını vermek için, bir önceki yıla ait tüm gelirleri ve giderleri içeren, mevcut yüksek öğrenim kurumunun bütçe teklifine dayalı yeni bir sistem tanıtılacaktır.

Belçika (BE nl): Geçmişte tahsis edilen araçlar, belli bir ölçüye kadar finansman formülünde ele alınmaktadır.

Çek Cumhuriyeti: Performans sözleşmeleri ve ilgili anlaşmalar, sadece ISCED 5A düzeyindeki kamu HEI'lerini ilgilendirmektedir. ISCED 5B düzeyindeki kamu kurumları için, finansman formülleri bölgesel düzeyde belirlenmiştir. ISCED 5B düzeyindeki kamu ve devlete-bağlı özel kurumlarda, ulusal hedefleri geliştirmek için Eğitim Bakanlığı'ndan finansman almak olasıdır.

Danimarka: 2006/07'de, performans sözleşmeleri, yalnızca üniversiteleri ilgilendirmekteydi. 2008'de, 8 kurumla bütünleşen üniversite olmayan 22 HEI de performans sözleşmeleriyle yönetilecektir.

Almanya: Her *Land*, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

İrlanda: Finansman formülü, teknoloji kurumlarının bütçe anlaşmalarına dayalı olarak işledikleri üniversiteleri ilgilendirmektedir. Fonlar, ayrıca stratejik ulusal önceliklerle ilgili faaliyetler için rekabete dayalı bir ortamda üniversitelere verilmektedir (bakınız 3.1.2).

Yunanistan: Üniversiteler için performans sözleşmeleri, parlamento tarafından daha yeni kabul edilmiş fakat henüz uygulamaya konmamıştır.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere kamu fonu vermek için kendi yöntemlerini tanımlar.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Avusturya: Performans sözleşmeleri, Uygulamalı Bilim Üniversiteleri'ni ilgilendirmemektedir (*Fachhochschulen*).

Slovenya: Anlaşmalar, yalnızca bütçenin yatırım kısmı için geçerlidir. Önceki yılda HEI'lerin masrafları, finansman formülünde büyük ölçüde ele alınmaktadır.

Birleşik Krallık (ENG): Öğretim ödeneğinin çoğunun performansla ilgili girdiyle formül tarafından tahsis edilmesine rağmen, aynı zamanda bu, verilecek öğretim faaliyetinin yoğunluğunu belirleyerek, bir finansman anlaşmasına (veya sözleşmesine) tabidir. Öğretim faaliyetinin yoğunluğu, tıp ve öğretim gibi kota-kontrollü dersler ve ek öğrenci yerleştirmesine yönelik finansman dışında geniş anlamda tanımlanmaktadır. Finansman anlaşması, böyle durumlarda hedef bir öğrenci sayısı belirler.

İzlanda: Finansman formülü ve performans sözleşmeleri, Tarım Bakanlığı'nın himayesi altındaki iki HEI için geçerli değildir.

Lihtenştayn: Araştırma fonu hakkında bilgi yalnızca, *Hochschule Lihtenştayn*'la ilgilidir.

Açıklayıcı Not

Finansman formülleri (bakınız 3.1.1), öğretim ve/veya süregelen işleyiş faaliyetini ve belli durumlarda araştırma için kamu ödeneğini hesaplamak için kullanılmaktadır. Fonların tahsis edilmesine yönelik kriterler, girdi kriterlerini ve/veya performans göstergelerini içermektedir (ülke ülke ayrıntılı bilgi için bakınız ek).

Performans sözleşmeleri (bakınız 3.1.2), kuruma tahsis edilen stratejik hedeflere dayalı kamu yetkilileriyle kurumlar arasında kurulmuştur. Farklı performansla ilgili ölçütler ilerlemeyi değerlendirmek için bulunmaktadır.

HEI'lerle kamu yetkilileri arasındaki mezunların sayısına bağlı sözleşmeler (bakınız 3.1.3), belli derslerdeki mezunların sayısını veya belirli bir dönem sonunda ulaşılabilecek dersleri içerir.

Kurumsal tahminlere dayalı bütçe anlaşmaları mekanizmaları, geçmiş giderlere dayalı bütçeler, performans sözleşmeleri ve belirli araştırma projelerine yönelik finansman, eğer yalnızca bir finansman formülü dışında kullanılırlarsa şekilde gösterilmiştir.

Neredeyse tüm Avrupa ülkeleri, öğretim ve/veya süregelen işleyiş faaliyetini ve belli durumlarda araştırma için HEI'lere verilen kamu ödeneğini hesaplamak için finansman formülleri kullanmaktadır. Bu durum, Almanya (belli *Länder*'da), İrlanda (teknoloji kurumları), Kıbrıs, Lüksemburg ve Malta'da böyle değildir.

İrlanda'da, 2007'ye kadar, teknoloji kurumlarının yıllık bütçeleri, Eğitim ve Bilim Bölümü'yle yapılan anlaşmalara dayanmaktaydı. Şubat 2007'deki 2006 Teknoloji Kurumları Kanunu başlangıcı altında, Yüksek Öğrenim Mercisi, bu kurumların finansmanına yönelik sorumluluğu ele aldı ve şu anda üniversite sektöründe kullanılan benzer bir finansman modeli tanıtmayı düşünmektedir.

Kıbrıs'ta, HEI'lere tahsis edilen farklı kamu ödenekleri, her kurum tarafından sunulan tahmini bir bütçe hakkındaki anlaşmaya göre belirlenmektedir. Tahmini hesap, öğrenci kayıt düzeyi, mevcut yapıya gelişimi, yeni fakültelerin kurulması ve yeni programların tanıtılmasından kaynaklanan gereklilikleri kapsamaktadır. 2003'te kurulan **Lüksemburg Üniversitesi**, şu anda ilk çok-yıllı sözleşmesini uygulamaktadır. Üniversite, hükümet tarafından onaylanmış bir bütçe teklifini yüksek öğrenimden sorumlu bakana sunmuştur. **Malta'da**, kamu ödeneğinin miktarı, personel sayısına ve kayıtlı öğrencilere dayalı gelecek yıla yönelik mali ihtiyaçlarını tanımlayan kurum tarafından sunulan bir tahmini bütçeye göre belirlenmektedir.

HEI'lere tahsis edilen kamu maliyesinin miktarını hesaplamak için kullanılan finansman formüllerinin kullanımı Avrupa'da çok yaygındır. Ancak, bu formüllerin önemi, kamu maliyesinin tahsisine yönelik diğer mekanizmalara gelince, ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır.

Belçika (Fransız Topluluğu), Litvanya (4), Macaristan, Romanya ve Lihtenştayn'da, finansman formülleri, HEI'lere verilen ana kamu ödeneğini hesaplamak için kullanılan tek yöntemdir. İrlanda'da, finansman formülü, üniversitelere tahsis edilen yıllık olarak yinelenen ödeneğin neredeyse hepsini belirler. Birleşik Krallık'ta (İngiltere), HEI'lere yönelik bütçeden alınan payın miktarı, genellikle bir finansman formülü kullanılarak hesaplanır. Bulgaristan'da, finansman formülü, kamu maliyesinin %80'ini temsil eden çalışma giderlerini hesaplamak için kullanılmaktadır.

(4) Litvanya'da, HEI'ler, yalnızca akredite edilmiş çalışma programları için kamu maliyesi alır.

Bazı ülkeler, finansman formülünde kullanılan parametrelere bağlı olmayan kamu maliyesini hesaplamak için kullanılan yöntemlerin yanı sıra finansman formüllerini tanıtmıştır. Bu, aynı miktarı, geçmiş giderleri de göz önünde bulundurarak (Danimarka, İtalya, Polonya, Slovenya ve Norveç) veya belli kurumların özel mali zorluklarına cevap vererek (Fransa), bir yıldan diğerine kadar (Belçika'nın Flama Topluluğu ve Hollanda) korumak demektir. Bu tahsis etme mekanizmaları, kaynakların istikrarlığı ve araştırma özgürlüğü gibi hedefleri izlemek için kullanılabilir (Danimarka ve Norveç).

Finansman formülüne ek olarak, bazı ülkeler bir anlaşma prosedürünü içeren performans sözleşmelerinin (bakınız 3.1.2) çerçevesi içerisinde kamu maliyesini tahsis eder ve bunlar formüllerde yer alanlardan daha nitel ve genel hedeflere dayanmaktadır. Bu sözleşmeler, bazen Avusturya'da olduğu gibi, toplam tahsis edilen miktara yönelik finansman formülünün etkisini önemli ölçüde dengeler.

3.1.1. Finansman formülleri

Finansman formülleri, kamu maliyesinin şeffaflığını, uygun finansmanı objektif olarak kurumlar arasında dağıtarak ve aşırı siyasi baskılardan sakınarak artırma yolları olarak görülmektedir.

Hemen hemen her yerde, finansman formülleri, kurumsal faaliyetin yoğunluğu anlamına gelen girdi kriterlerine dayanır (5).

Kurumsal faaliyetler, eğitim imkanı için HEI'lere uygun olan kaynakların (personel sayısı, personel maaşları, kayıtlı öğrenci sayısı, binalar, v.b) yoğunluğuna göre tahmin edilebilir. Birçok durumda, finansman formülleri ayrıca daha önceki dönemde bir kurum tarafından başarılan sonuçlarla ilgili olan performans kriterlerini de içerir. Finansman formülleri, daha sonra HEI'lere kaynaklarını daha mantıklı kılabilirler diye bir teşvik önerebilir, çünkü tahsis edilen kamu finansman miktarıyla bir

kurumun kaynakları, belirlenen bir süre içerisinde mümkün olan en “avantajlı” şekilde kullanma kapasitesi arasında bir bağ kurar.

Girdi kriterleri

Finansman formüllerinde, öğretim ve faaliyet ödenekleri için kullanılan girdiyle ilgili kriterler bir ülkeden diğerine farklılaşır. En yaygın kullanılan kriter, eğitim alacakları alanlara göre ağırlıkları belirlenen, önceki veya mevcut yılda kaydolmuş öğrenci sayısındaki kriterdir. Bazı ülkelerde, kamu maliyesi için elverişli olan her kurumdaki öğrenci sayısı, ulusal yetkililer tarafından veya önceden belirlenir. Bu da bir kurumdaki (Bulgaristan, Litvanya, Macaristan, Romanya ve Lihtenştayn) devlet-destekli eğitim alanlarının sayısına veya kurumla kamu yetkilileri arasındaki sözleşmede (Estonya, Letonya ve Finlandiya) belirtildiği üzere mezunların sayısına göre kayıt olmuş öğrencilerin veya doldurulacak kontenjanın miktarına karşılık gelir.

Tahsis etme modelindeki istikrarı bazen garanti edebilen öğrenci sayısına ilişkin özelliklerin dışındakiler genellikle daha az ele alınır. Bunlar, örneğin, üniversitelerin kira giderleriyle ilgili değişkenleri (Finlandiya), binaların yüzey alanı (Fransa), bu alanların başkentte olup olmamaları (Birleşik Krallık İngiltere), personel sayısı (Yunanistan, Fransa, Polonya kamu kurumları ve Portekiz), eğitim imkanına yönelik kriterleri (Fransa ve Slovakya) v.b içerir (ayrıntılı bilgi için, bakınız ek).

(5) Chevaillier, Thierry; Eicher, J-CI. (2002) Yüksek Öğrenim Finansmanı: Değişim Yılları.

Şekil 3.3: Öğretim ve uygulamalarda kullanılan finansman formülünün girdiyle ilgili kriterleri, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Geçen yıl veya bu yıl kayıt olan öğrenci sayısı

Kurumda veya kurum tarafından sunulması gereken devlet tarafından finanse edilen uygun eğitim ortamının miktarı

Kurumsal faaliyetin yoğunluğunun diğer göstergeleri

Geçen yıl veya bu yıl kayıt olan öğrenci sayısı

Kurumda veya kurum tarafından sunulması gereken devlet tarafından finanse edilen uygun eğitim ortamının miktarı

Kurumsal faaliyetin yoğunluğunun diğer göstergeleri

Göz önünde bulundurulmuş kriter

Bölgesel merciye bağlı değişken

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Belçika (BE de): 2009/10'a kadar yıllık ödenekte, 2004/05 akademik yılına karşılık gelen kayıtlı öğrenci sayısı göz önünde bulundurulmaktadır. Hemşirelik programı için, uygulama giderlerine karşılık gelen sabit bir miktar tahsis edilmektedir.

Belçika (BE nl): HEI'lere bütçeden tahsis edilen payın miktarı, şu anda 2000'de (üniversiteler) ve 2003'te (üniversite yüksekokulları) kaydolmuş öğrenci sayısına dayanmaktadır. 2008'e kadar, geçici

bir ölçüt olarak, bu rakamlardaki dalgalanmalar göz önünde bulundurulmayacaktır.

Çek Cumhuriyeti: ISCED 5A düzeyindeki kurumlarla ilgilenmektedir. Sadece standart zamanı bir yıldan fazla geçmeyen öğrenciler sayılmaktadır.

Danimarka ve İzlanda: Finansman formülündeki girdiyle ilgili kriter bulunmamaktadır.

Almanya: Her *Land*, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

İrlanda (teknoloji kurumları), **Kıbrıs**, **Lüksemburg** ve **Malta:** Finansman formülü bulunmamaktadır.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesini tahsis etme yöntemini tanımlamaktadır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Hollanda: Üniversiteler için, finansman formülünde ele alınan öğrenci sayısı, ilk yıldaki kayıtlara karşılık gelmektedir.

Avusturya: Kayıtlı öğrenci sayısı, yalnızca Uygulamalı Bilimler Üniversiteleri'ni (*Fachhochschulen*) ilgilendirmektedir. Üniversiteler için, finansman formülünde kullanılan kriterlerin hepsi kurumsal performansla ilgilidir (bakınız Şekil 3.4).

Polonya, Slovenya ve İsveç: Öğrenci sayısı, tam-zamanlı öğrenci veya eşdeğeri olarak hesaplanmaktadır.

Finlandiya: Politeknikler: kayıtlı öğrenci sayısı. Üniversiteler: kurumun performans sözleşmesine göre kayıt yapması gereken öğrenci sayısı.

Birleşik Krallık (ENG/NIR): Yalnızca çalışma yılını tamamlayan öğrenciler sayılmaktadır. **(WLS):** Yalnızca finansmanla ilgili çok küçük bir öğrenci yüzdesi, kayıtlı öğrenci sayısına bağlıdır. Öğrenciye yönelik finansmanın çoğu, tamamlanan kredi sayısına bağlıdır.

Açıklayıcı not

Şekil 3.3'te sunulan kriter kategorileri hakkında ayrıntılı ulusal bilgi için, bakınız ek.

Kayıt olan öğrenci sayısı veya kurumdaki okul ücretinden muaf olan kontenjan sayısına yönelik tüm kriterler, söz konusu öğrencinin seçeceği eğitim alanına göre değerlendirilir.

Finansman formüllerinde, söz konusu öğrenci sayısı, öğrenci başına belirlenen bir birim gideri ile ilişkilendirilir. Bu giderler, her yerde, öğrencinin kayıt olduğu eğitim alanına ve söz konusu eğitimin düzeyine ve ayrıca diğer etkenlerle birlikte öğrencinin tam veya yarı zamanlı kayıt olup olmadığına göre belirlenir.

Örneğin, **Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda**, eğitim programları, 1, 2 veya 3 faktörle veya 1, 1.2, 1.4 veya 1.6 (yüksekokullarda) faktörleriyle değerlendirilir. Sosyal bilimler ve beşeri bilimler en son sırayı alırken mühendislik ve tıp programları en üst sırayı alır. **Norveç'te**, öğrenci başına hesaplanan gider, bilimsel ekipman gideri ve eğitim programının öğretiminin karmaşıklığıyla belirlenir. Söz konusu ülkeye bağlı olarak, öğrenci başına hesaplanan birim giderler, her HEI için yapılan gerçek harcama göz önüne alınarak çeşitli yollarla belirlenir. Bunlar, belirli bir sürenin sonunda kurumun gerçek masraflarına bağlı olabilir (Yunanistan), veya birçok ülkede olduğu gibi, istatistiklere bağlı olarak, ulusal düzeyde ortalama bir gidere karşılık gelebilir. Ayrıca, öğrenci başına kurala uygun bir gidere de karşılık gelebilir, örneğin, öğrenci başına giderlerin tam veya ortalama olarak ne olduğundan çok ne olması gerektiğini hesaplamak için kullanılan en uygun öğrenci / personel oranları ve diğer standartlaştırılmış etkililik ölçütleri gibi farklı etkenleri göz önünde bulundurarak belirlenir (6). Bu, Belçika'nın Fransız Topluluğu, Bulgaristan, Romanya ve Lihtenştayn'daki durumdur. Birim giderleri, ulusal ortalamalara veya normatif giderlere bağlı olduğunda, kaynakların kullanımını mantıklı kılmak için bir teşvik olarak kullanılabilirler.

Performans göstergeleri

Yaklaşık olarak ülkelerin yarısı, öğretim ve uygulamaya yönelik finansman miktarını belirlemek için öğrenci başarı oranlarına odaklanan performans göstergelerini kullanır (bakınız Şekil 3.4). Öğretim faaliyetlerine yönelik en yaygın performans göstergeleri, mezunların sayısına göre ölçülen öğrenci başarı oranlarına odaklanır. Çek Cumhuriyeti, İtalya ve Avusturya'daki (üniversiteler) göstergeler, dersleri tamamlamak için gereken standart süreye uyulmasına özel önem verir. Bazı ülkeler, öğrenci başarı oranlarıyla ilgili (bazı ülkelerde mezunların sayısına ek olarak) diğer göstergeleri kullanır.

Danimarka, Avusturya ve Lihtenştayn'da, sınavlarını geçen öğrenci sayısı göz önünde bulundurulur. **İsveç** (tam-zamanlı öğrenciler) ve **Norveç'te**, öğrencilerin tamamlamış oldukları kredi

göz önünde bulundurulur. **Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Kuzey İrlanda)**, kayıtlı öğrenci sayısı, finansman formülünde göz önünde bulundurulmaz; yalnızca çalışma yıllarını tamamlayanlar göz önünde bulundurulur. Rakam, çalışmanın türüne ve alanına göre belirlenir. Kurumsal performans için, **İtalya ve Hollanda**, (mesleki eğitim üniversiteleri) ilk yıl sonundaki başarısızlık oranını ve eğitimini bırakan öğrenci sayısını göz önünde bulundurur.

Belçika'nın Flaman Topluluğu, İrlanda (üniversiteler) ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya), performans kriterleri, şu anda sadece araştırmaya odaklanmaktadır (bakınız 3.1.4); ancak, bu durum Belçika'nın Flaman Topluluğu ve İrlanda'da değişmek üzeredir.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, 2008'de, bu performans kriterleri, öğretim ve araştırmaya yönelik bütçeden alınan pay için kullanılacaktır.

İrlanda'da, ulusal ve uluslar arası “en iyi uygulamalar”ın standartlaştırılmasına yönelik ikinci bir performans kriteri kurmanın ve hedefleri tanımlama ve sonuçları değerlendirmeye daha fazla önem verilmesinin planları yapılmaktadır.

(6) Bakınız Salmi, J. ve Hauptman A.M. (2006) Üçüncül eğitimde kaynak dağıtım mekanizmaları: bir tipoloji ve değerlendirme.

Şekil 3.4: Öğretim ve uygulamalarda kullanılan finansman formülünün performansla ilgili kriterleri, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Öğrenci sonuçlarına ilişkin göstergeler

Personel giderlerini düşürme

Öğretim personelinin kalite düzeyi

Kurumların değerlendirme sonuçları

Üniversite topluluğuna sağlanan iç yapıların, yönetimin ve hizmetlerin kalitesi

Öğrenci sonuçlarına ilişkin göstergeler

Personel giderlerini düşürme

Öğretim personelinin kalite düzeyi

Kurumların değerlendirme sonuçları

Üniversite topluluğuna sağlanan iç yapıların, yönetimin ve hizmetlerin kalitesi

Göz önünde bulundurulmuş kriter Bölgesel merciye bağlı değişken

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Belçika (BE nl), İrlanda (üniversiteler), **Polonya** (kamu kurumları) ve **Birleşik Krallık (SCT)**: Performans kriterleri, yalnızca araştırmaya odaklanmaktadır (bakınız 3.1.4).

Çek Cumhuriyeti: ISCED 5A düzeyindeki kurumlarla ilgilenmektedir.

Almanya: Her *Land*, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

İrlanda (teknoloji kurumları), **Kıbrıs**, **Lüksemburg** ve **Malta**: Finansman formülü yoktur.

Yunanistan: 2007'de kabul edilen yeni üniversite yasasıyla, kamu maliyesi için farklı performans göstergeleri kullanılmaktadır.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesini tahsis etme yöntemini

tanımlamaktadır.

Fransa: Devletle kurumlar arasında gerçekleştirilen anlaşmalar, sonuçları değerlendirmeye olanak sağlayan performans göstergelerini ve ulaşılacak hedefleri tanımlamaktadır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Avusturya: Yalnızca üniversiteleri ilgilendirmektedir.

Portekiz: 2007/08 itibarıyla, HEI'lerdeki olanakların, öğretimin ve bilimsel ekipmanın kalitesi, aldıkları kamu finansman miktarını etkilemektedir.

İzlanda: Kurumsal performans, sınavlarını geçen öğrenci sayısına göre tahmini olarak hesaplanmaktadır.

Açıklayıcı not

Şekil 3.4'te gösterilen kriter kategorileri hakkında detaylı ulusal bilgi için, bakınız ek. Araştırmayla ilgili performans kriterleri için, bakınız 3.1.4.

Litvanya'da, HEI'lere verilen yıllık devlet bütçe tahsisini hesaplamak için kullanılan formülde öğretimle ilgili performans göstergeleri bulunmamaktadır. Akreditasyon amacı için eğitim programları veya kurumların değerlendirilmesinden alınmış olan eğitim programlarının kalitesiyle veya araştırma verimliliğiyle ilgili sonuçlar (bakınız 3.1.4), verilecek miktarı belirlerken dikkate alınır.

Portekiz'de HEI'lerin kamu ödeneği miktarını hesaplarken, Yüksek Öğrenim Değerlendirmesi için Ulusal Konsey'in değerlendirme bulguları (7), performans göstergelerinin yanı sıra göz önünde bulundurulur.

Polonya ve Romanya'da, şu andaki performans kriterleri, öğrenci başarı oranlarına değil, personelin ve / veya yönetimin kalitesine odaklanmaktadır. Ancak, Romanya'da 2002-2010 yüksek öğrenime yönelik stratejinin çerçevesinde, kamu maliyesinin tahsisini belirlerken üniversite sınıflandırmasının ulusal sistemi içerisindeki performansına göre, her üniversitenin genel sıralamasını göz önünde bulundurmak için planlar bulunmaktadır.

Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu, Bulgaristan, Yunanistan ve İspanya'da, süregelen siyasi tartışmalar, stratejiler ve reformlar, kurumlara yönelik bütçeden alınan pay miktarını belirlemek için performans göstergelerinin tanıtımına odaklanmaktadır.

Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu'nda, tek HEI'deki faaliyet giderleri için yeni bir finansman sistemi hazırlanmaktadır ve 2009/10 itibarıyla geçerli olacaktır. 2005'ten bu yana, eğitim ve araştırma alanlarında *Autonome Hochschule* tarafından alınan girişimler, yıllık toplam yekun için dikkate alınabilir. **Yunanistan'da**, parlamento tarafından son zamanlarda kabul edilen yeni üniversite yasasıyla, kurumsal performansla ilgili kalite göstergeleri, kamu maliyesinin dağıtımında göz önünde bulundurulacaktır. **İspanya'da** Özerk Topluluklar'ın HEI'lere finansman sağlamak için kullanılan bir parça değişmiş mekanizmalardan sorumlu olmasına rağmen, bu türdeki tüm mekanizmalar kural gereği giderlere dayanmaktadır. Ulusal parlamento, sonuçlara dayansın diye, şu anda üniversitelere finansman sağlama sistemini değiştirmeye ilgili bir tartışma içerisindedir.

Ödenek miktarlarını belirlemedeki “sonuç” göstergelerinin göreceli önemi, bir ülkeden diğerine değişmektedir. Estonya'da, tüm kamu bütçe tahsisatı, mezun sayısı bakımından kurumların sözleşmelerinde olmak şartıyla, performansla tanımlanmaktadır (bakınız 3.1.3). Birleşik Krallık'ta (İngiltere), performans, finansman formülünde önemli bir etkidir. İsveç'te, bütçeden alınan payın %45'i, her yıl tam-zamanlı eğitim sonuçlarıyla belirlenir. Hollanda'da, performans, alınan bütçe tahsisatının “eğitim” bileşeninin %50'sini tanımlamaktadır.

Finlandiya (2007'den bu yana) ve Norveç'te, finansmanın yaklaşık üçte biri, performansla tanımlanır. Norveç'te, bütçeden alınan payın araştırma bileşeni, 2006'da daha fazla performans-dayalı olmuştur. Litvanya, Macaristan ve Romanya'da, kurumların performansında, araştırmanın yanı sıra öğretim ve uygulamalarda, bütçeden alınan payın %12

- %20'si göz önünde bulundurulmaktadır. İrlanda (üniversiteler) ve İtalya'da, bu oran %5 veya daha azdır.

Danimarka ve Avusturya'da (üniversiteler), performansla ilgili göstergeler yalnızca finansman formülünde kullanılmaktadır; ancak, Avusturya'da, bu formüller bütçeden alınan pay miktarını kısmen belirler.

(7) 2007 Sonbaharında bu organın yerini yüksek öğrenimin değerlendirilmesi ve akreditasyonu ajansı almıştır.

Sosyal ve akademik kriterler

Belli hükümetler, finansman formülü içerisinde ulusal olarak belirlenen farklı sosyal ve akademik hedefleri izlemek veya bunların gerçekleştirilmesine yönelik teşvikler sağlamak için çabalarını destekleyen HEI'lere verilecek kamu ödeneğini hesaplamak için kriterler tanıtmıştır.

İtalya'da, finansman formülünde, üniversitelerin yer aldığı bölgedeki ekonomik ve sosyal koşullar yanında, elverişsiz sosyal çevrelerden gelen öğrencilerin de kayıt olması için HEI'lere daha tatmin edici kaynaklar verilmesi ve özel bir kurumun henüz yeni kurulmuş olabildiği gerçeği de göz önünde bulundurulur.

Avusturya'da, finansman formülü, doktora programlarından mezun olan bayanların sayısının yanı sıra bayan profesörlerin oranı hakkında da veri içerir. **Birleşik Krallık'ta (İngiltere)**, elverişsiz veya alışıla gelmemiş bir çevreden öğrenci kayıt eden kurumlardan kaynaklanan ek giderler, finansman formülünde göz önünde bulundurulmaktadır. **İrlanda'da**, elverişsiz çevrelerden gelen öğrencilerle ilgili olarak finansman formülünde benzer bir yaklaşım bulunmaktadır. **Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda**, 2008 itibarıyla, finansman mekanizması, yüksek öğrenimde göz ardı edilen etnik ve sosyo-ekonomik gruplara ulaşılmasını destekler.

3.1.2. Performans sözleşmeleri

On iki ülkede, HEI'lere yönelik kamu maliyesinin tümü veya bir kısmı, devletle ilgili kurum arasındaki "sözleşme" performansına göre verilir. Bütçenin tahsisine ek olarak, bu sözleşmeler, belli bir HEI'ye yönelik stratejik hedefleri tanımlama ilkesine dayanmaktadır. Ayrıca, kurumların, hedeflerini başarıp başarmadıklarını ölçmek için bir araç olarak da kullanılabilir. Kamu yetkilileri için, bu yüzden, performans sözleşmeleri, kurumsal stratejik politikalara yön vermeleri için onlara olanak sağlayan güçlü bir mekanizmayı temsil etmektedir.

Ülkeler, kamu maliyesinin tahsisinde, performans sözleşmesinin önemine ilişkin farklılık göstermektedir. Kamu maliyesinin ana kısmını etkileyen sözleşmeler, bir anlaşmadan sonra son bulur. Bu durum, Fransa (8) (1989'dan bu yana), Lüksemburg (2003'den bu yana), Avusturya (2007'den bu yana), Romanya (1998'den bu yana, 2006'da gözden geçirilerek değiştirilmiştir), Finlandiya (1990'ların ortalarından bu yana) ve İzlanda'da (1997'den bu yana) bu şekildedir.

Yunanistan'da, bu türde bir sözleşme, daha yeni kabul edilmiştir. Danimarka'da, daha yeni tanıtılan ve yasal olarak bağlayıcı olmayan performans sözleşmeleri, kamu maliyesi almak için bir ön şarttır fakat alenen tahsis edilen miktarları yönetmez.

Fransa'da, öğretmen araştırmacıların maaşları devlet tarafından ödendiği takdirde, sözleşmelerdeki anlaşmaya dayalı olarak dağıtılan kamu maliyesi üniversite bütçesinin yalnızca %10 - %15'ini kapsar ve bu durum bir üniversiteden diğerine değişmektedir. İşleyiş faaliyeti için bütçeden alınan pay, bir finansman formülüne göre tahsis edilir. Bu politikanın amacı, tamamen nicel olarak elde edilen sonuçlara bağlı kredilerle karşılaştırıldığında, nitel değerlendirme esaslı sonuçlara bağlı sözleşme kredilerin payını güçlendirmektir. **Avusturya'da**, performans sözleşmesi altında tahsis edilen bütçe, üniversiteler için bütçeden alınan payın %80'ine karşılık gelirken kalan %20'si ise bir finansman formülüne dayanmaktadır. **Romanya'da**, yıllık sözleşme, tüm kamu ödenekleriyle ilgilidir. **Finlandiya** ve **İzlanda'da**, belirli araştırma projelerine yönelik kamu maliyesi dışında, performans anlaşması, geri kalan kamu ödeneğini kapsar. Ayrıca Finlandiya'da, anlaşmayla onaylanan miktarın %6.5'i ulusal siyasi stratejik önceliklerle ilgili projelere verilir.

(8) Fransa'da, sözleşmeler, öğretmen araştırmacıların maaşlarından ayrı olarak, HEI'lere tahsis edilen kamu maliyesinin çoğuyla ilgilidir.

Performans sözleşmeleri, HEI'lere yönelik kamu maliyesinin tahsisi için önemli bir mekanizma

olduğundan, kurumsal faaliyetlerin büyük kısmını kapsayan ulusal stratejik hedeflerin (bakınız Bölüm 1) yanı sıra HEI'ler tarafından belirlenmiş stratejik hedefleri içerir.

Romanya ve İzlanda'da, bu amaçlar, her kurum için ayrı ayrı belirlenir. Sözleşmeler, Avusturya ve Finlandiya'da 3, Danimarka'da 3-4, Fransa'da 4, İzlanda'da 5 ve Romanya'da 1 yıllık dönem için belirlenir.

Danimarka'da, performans sözleşmeleri, üniversitelerin stratejik hedeflerini, sırasıyla eğitim, araştırma, bilginin yayılması ve bilgi değişimi olmak üzere dört çekirdek faaliyete odaklanan hedef alanlarını düzenler. **Fransa'da**, sözleşmeler, üniversiteler için hedefler belirler ve eğitim imkanının ve araştırmanın, yönetimin kalitesini, eşitsizliğe karşı savaşı, v.b içerir. Sözleşmeler ayrıca, her kurumun kalkınmasına yönelik politika ve stratejik seçeneklerle birlikte yüksek öğrenim bakımından ulusal kamu hizmetinin gerekliliklerini açık bir şekilde ifade etmelidir. **Lüksemburg'da**, üniversiteyle devlet arasında yapılan anlaşma, kurumun genel politikası ve stratejik seçimleri, öğretim alanındaki faaliyetleri ve hedefleri, araştırma, öğrenci hareketliliği, dokümantasyon ve idari işlere odaklanır. **Avusturya'da**, sözleşme, üniversitelerin stratejik hedeflerini, eğitim programlarını ve hizmetlerini, insan kaynakları yönetimi bakımından planlanmış gelişmeleri ve teşviklerle birlikte araştırmadaki gelişimlere yönelik planları, toplumsal ilerlemeye katkıları (yüksek pozisyonlardaki bayan oranını, çalışan öğrenciler için dersleri, sosyal etkiyle birlikte kültür ve araştırma alanlarını genişletmeyi, bilgi ve teknoloji transferini arttırmaya yönelik ölçütleri içeren), planlanmış uluslar arası faaliyetleri ve planları ve üniversite-içi işbirliğini içermek zorundadır. **Romanya'da**, sözleşmenin dayandığı stratejik plan, her kurumun stratejik hedeflerini, çalışma programlarını ve öğretim, araştırma, insan kaynakları yönetimi, ortaklık, finansman, yönetim stratejisi ve kalite güvence stratejisine yönelik kabul edilen stratejileri içermek zorundadır.

Dört ülkede, performans sözleşmeleri, tahsis edilen kamu maliyesinin yalnızca küçük bir kısmını dikkate alır ve belirli projeleri veya daha belirli hedefleri finanse etmek için kullanılır. Çek Cumhuriyeti, Portekiz ve Slovakya'da, bu sözleşmeler, rekabete açık süreç çerçevesi içerisinde sağlanır. Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, bu sözleşmelere yönelik finansman, 2008'le 2010 arasındaki öğrenci sayısına göre tahsis edilecektir. Bu arada, performans göstergeleri tanımlanacaktır. 2010 itibarıyla, finansman, kurumun gerçekleştirdiği performansa göre tahsis edilecektir.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, finansmanın %4'ü, öğretim ve öğrenim yenilikleri ve müfredat reformlarıyla ilgili performans sözleşmeleriyle (2000-2007) tahsis edilir.

2008'den itibaren, finansmanın %2'si, az-temsilen gruplardaki öğrencilerin akademik başarıyla ve kuruma girişlerinin genişletilmesiyle ilgili performans sözleşmeleriyle tahsis edilir. **Çek Cumhuriyeti'nde**, ISCED 5A düzeyi için HEI'ler tarafından alınan kamu maliyesinin %7.4'ü, yıllık (fakat yenilenebilir) bir kalkınma sözleşmesiyle tahsis edilir. Bu fonu almak için, uzun-vade kurumsal planların Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen 2006-2010 yüksek öğrenim planında tanımlanmış olan önceliklerle (uluslar arasılaştırma, akademik faaliyetlerin kalitesini ve mükemmelliğini ve akademik çevrenin gelişimini artırma) uyum içerisinde olması gerekmektedir ve önerilen proje, öğretim faaliyetlerine yönelik ulusal yıllık önceliklerle ilgili olmalıdır. Eğitim Bakanlığı, ayrıca eğitim alanında ulusal kavramsal hedefleri uygulamak için ISCED 5B düzeyindeki kurumlara özellikle olanak sağlamak için düşünülen bölgelere de fon tahsis eder. **Portekiz'de**, gelişim ve kalkınma arayan HEI'ler, bir program sözleşmesine/kalkınma sözleşmesine dayalı çok yıllık finansmana başvurabilir. Bu sözleşmeler, kalite gelişimini, müfredat gelişimini, içyapıların güçlendirilmesini ve yönetilmesini, yönetimin modernleştirilmesini, v.b ele alan kısa ve orta-vade stratejik hedefleri doğrular. **Slovakya'da**, öğretime yönelik kamu maliyesindeki kalkınma sözleşmelerinin oranı, Çek Cumhuriyeti'ndekine benzer. Bir kamu HEI'sinin öğretim faaliyetleriyle bağlantılı olarak bir kalkınma projesini gerçekleştirmesi için verilen sözleşme (yıllık veya çok yıllık), (kamu) kurumlarının uzun-vade stratejik planlarının Eğitim Bakanlığı'nın planlarıyla uyum içerisinde olup olmamasına bağlıdır.

İrlanda'da buna benzer bir finansman mekanizması bulunmaktadır, fakat bir performans sözleşmesiyle resmileştirilmemiştir. Bu Stratejik Yenilik Fon'u, üniversitelere ulusal stratejik önceliklerle, rekabetçi bir ortamda, uyum içerisinde olan projeler için fon tahsis eder. Bu fon, üniversitelere verilen yıllık olarak yinelenen ödenekten tamamen ayrıdır.

Performans sözleşmeleri, kamu maliyesinin eğer hedeflere ulaşılmazsa azaltıldığı yerde örneğin, bir teşvik olarak kullanılabilir. Şu anda, bir kurumun tanımlanan hedeflere göre başarılarıyla tahsis edilen fon düzeyi arasındaki ilişki, tahsis edilen finansmanın büyük bir kısmının performans sözleşmeleriyle sağlandığı ülkelerin bazılarında (yeniden) tanımlanmaktadır. Hedeflerin ulaşılması göz önünde

bulundurulduğunda, daha nitel olan hedeflerin ulaşılmasında (henüz) tahsis edilecek fon miktarını belirleyen bir faktör bulunmazken, aslen nicel göstergeleri kullanılır.

Danimarka'da, üniversitelerin şu anda aldıkları kamu maliyesi miktarının, üniversitelerin başarıları ile performans sözleşmeleri karşılaştırıldığında aralarında ilişki olmadığı görülür. Hükümet stratejileri, üniversitelere yönelik temel kamu maliyesini, sonuçların kapsamlı bir değerlendirmesine ve hangi kalite hedeflerinin tutturulduğu ölçüye kadar birleştirmeyi planlamaktadır. Öğrenci hareketliliği, mezunların sayısı, araştırma sonuçlarının patenti ve kullanımı, yayınlanan araştırma miktarı, dış unsurlar ve yabancı araştırmacılar bakımından üniversitelerin sonuçları hakkındaki sözleşmelerde kapsanan nicel göstergeler, bu amaç için kullanılabilir. **Fransa'da**, 2006 mali kanunlarına ilişkin anayasa, HEI'lerle yapılan yenilenebilir performans sözleşmelerine dayanan kamu yönetimine yönelik bir performans sistemini tanımlamaktadır, bu şekilde en etkili yönetim yüksek miktarda finansman elde eder. **Lüksemburg'ta**, şu anda geçerli olan ilk çok-yıllı sözleşmenin etkileri, çözümlenmek için beklemektedir ve üniversitenin faaliyetlerinin bir değerlendirmesi yürütülmelidir. Sonuçlara bakmaksızın, devlet, 2009'a kadar üniversitenin faaliyetlerine yönelik finansman miktarını arttırmaya söz vermiştir. **Avusturya'da**, sözleşmelerin ilk turu sırasında (2007'de başlayan), üniversitelerin, performans sözleşmelerine ilişkin başarıları hakkında rapor sunmaları gerekmektedir. Sonuçlar, bir sonraki sözleşmede göz önünde bulundurulacaktır. **Romanya'da**, yıllık sözleşmelerle ilgili elde edilen sonuçlar, yalnızca performans göstergelerini içeren bir finansman formülü aracılığıyla ele alınır. **Finlandiya'da**, üç yılda bir olan performans sözleşmesinin belirlenmiş amaçlarıyla karşılaştırıldığında, üniversiteler tarafından verilen sertifikaların sayısı, sonraki anlaşmasındaki finansman miktarını hesaplarken göz önünde bulundurulur. **İzlanda'da**, HEI'lerin kendi amaçlarının ve stratejisinin çok önemli bir rol oynadığı sözleşmelerle ilgili değerlendirmeler halen inceleme altındadır.

3.1.3. Alan olarak önceden belirlenmiş mezun sayısına bağlı olan sözleşmeler

Estonya ve Letonya'da, HEI'lerle kamu yetkilileri arasındaki sözleşmeler, kurum tarafından sağlanan eğitim hizmetini "satın alan" kamu maliyesiyle ilgilidir. Bu hizmetler, belli sayıdaki öğrencinin belirli derslerden veya belli eğitim aşamalarındaki derslerden belirlenen bir zamanın sonunda mezun olmasını sağlamalı ve buna karşılık gelen kontenjanı okul ücretinden muaf olarak sunmalıdır. Estonya'da, stratejik yönleri ve görevleri sözleşmede içermek veya içermemekle ilgili hali hazırda bir tartışma sürmektedir. Mesleki eğitimle ilgili Estonya HEI'lerinde, ödenek, sözleşmeyle belirlenmemiş fakat Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından düzenlenen bir yönergede belirlenmiştir.

Her iki ülkede, sözleşme anlaşmalarından elde edilen kamu maliyesi, diğer kamu ödeneklerinin bulunmasına rağmen, HEI'lere yönelik kamu mali desteğin önemli bir kısmını (Estonya'da %70-80) temsil etmekte ve özellikle araştırma ve yatırım için düşünülmektedir. Estonya'da, kurumlar, bir eğitim hizmetinin imkanı için kamu maliyesine başvurmalıdır.

Estonya'da, uygun kaynakların kurumlar arasında dağıtımına karar vermek için, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, farklı bakanlık, üniversite, işveren, sendika ve öğrenci temsilcilerinden oluşmuş özel bir komiteden tavsiye alır. Farklı mesleki kuruluşlar da ayrıca öneri sunabilir. Temel kriterler, komite tarafından oluşturulmuş akademik disiplinlerin (özellikle iş piyasası) önceliğiyle beraber kurumların göstermiş olduğu kalite ve etkililiktir.

Her iki ülkede, önceki sözleşmelerin sonucu, sonraki sözleşmelerin miktarını etkiler.

Estonya'da, bir kurum tarafından mezun edilen mezunların sayısını belirleyen sözleşmeler, 2002'de başlamıştır. Hali hazırda, eğer bir sözleşmede belirlenen kontenjan sayısı gerçekleştirilmemişse, bakanlığın bir sonraki sözleşmedeki finansman miktarını geri almaya hakkı vardır. 2009/10'dan itibaren, bakanlık ayrıca belirlenen kontenjan miktarı hesaplandığındaki yüksek lisans düzeyindeki mezunların (2002'de kabul edilenlerin normalde şu anda çalışmalarını bitirmiş olmaları gerekiyor) tam sayısını içeren bir kaç performans kriterini de göz önünde bulunduracaktır. **Letonya'da**, kontenjan ve mezunların sayısına yönelik önceki sözleşmelere uyum düzeyi, kazanılan miktarlara dayanmaktadır.

3.1.4. Araştırma için kamu maliyesi

Avrupa'daki HEI'ler, araştırma ve kalkınma (R&D) için farklı yollarla performansı ele alan çeşitli finansman yöntemleriyle kamu parası alır. Bu, tüm araştırma kurumlarının ve deneysel birimlerinin HEI'lerin tam kontrolü altında işlediği veya HEI'ler tarafından yönetilen veya onlarla işbirliği yapan HEI'lerdeki temel veya uygulamalı araştırmayla ilgili masraflara yönelik finansmanı içerir. Mezun öğrencilere yönelik araştırma ödeneği, kurumlara olan kamu maliyesini oluşturmadıklarından burada

ele alınmamıştır.

Kamu düzeyinde, yüksek öğrenimde finansman araştırmasının iki yolu bulunmaktadır:

□ Kurumun istediği takdirde kullanabileceği araştırma bağışlarının verilmesi anlamına gelen temel araştırma fonu. Bunlar şu şekilde olabilir:

□ araştırma için özel olarak verilebilir;

□ öğretim ve / veya işleyiş faaliyeti olarak diğer masraf türlerine yönelik bir bütçe tahsisatına eklenebilir.

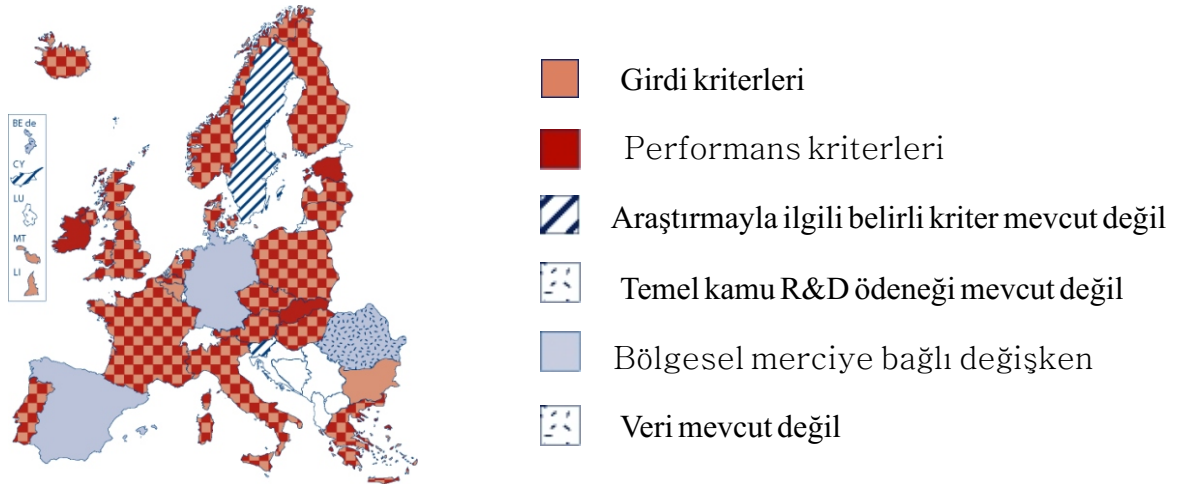
□ belli planlar veya araştırma programları için olan rekabete açık prosedürle fonun verilmesi.

Hemen hemen bütün ülkelerde, araştırma için olan kamu maliyesi, kullanımına kurum tarafından karar verilen araştırma için olan temel fondan ve verilmiş araştırma projelerine yönelik rekabete dayalı bir ortam hakkındaki kamu maliyesinin verilmesinden oluşan ikili bir destek sistemi altında tedarik edilir. Romanya'da, ancak, yüksek öğrenimdeki tek araştırma fonu mekanizması, belli araştırma projeleri için rekabete açık prosedür içerir.

Belli araştırma projeleri için olan fon kaynağı, genellikle araştırma ve kalkınmada uzmanlaşmış ulusal bir organ iken (ulusal bilim fonu, ulusal akademi veya araştırma konseyi gibi) araştırma için olan temel fon, öğretim ve uygulama faaliyetine mali destek veren aynı organ tarafından dağıtılır. Bulgaristan, Finlandiya ve Birleşik Krallık (İskoçya) gibi bazı ülkelerde, araştırma için olan pek çok kamu maliyesi, belli projeler için düşünülmektedir.

Araştırma için olan temel fon, kurumlara kendi önceliklerini tanımlamalarına ve kendi içyapılarını ve süregelen faaliyetlerini mali açıdan desteklemelerine olanak tanır. Ancak, bu fon dağıtım mekanizmasının varlığı, ne kapsanan paranın miktarını gösterir ne de araştırma için ne kadar kamu maliyesi gerektiğini ima eder. Ülkelerin yaklaşık yarısında, HEI'ler, özellikle araştırma için temel fon alır (bakınız ek). Başka yerde, araştırma fonu, diğer masraf türleri için olan bir bütçe tahsisatına dahil edilir. Belçika'nın Flaman Topluluğu ve İtalya, bu iki kaynak dağıtım yöntemini kullanmaktadır.

Şekil 3.5: Temel kamu R&D ödeneğinin verilmesine yönelik kriterler, kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Kaynak: Eurydice.

Ek not

Belçika (BE de): Özel izinle, hükümet, bazı durumlarda sınırlı bir bütçeden belli bir tamamlayıcı araştırma ödeneği temin edebilir.

Çek Cumhuriyeti: Bilgi, ISCED 5A düzeyindeki kurumlarla ilgilidir.

Almanya: Her Land, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesini tahsis etme yöntemini tanımlamaktadır.

Fransa: Devletle kamu HEI'leri (özellikle üniversiteler) arasındaki dört-yıllık sözleşme, bir araştırma bölümünü kapsamaktadır. Bu sözleşme, tarafların araştırma politikalarını sürdürmelerine yönelik bir üniversiteye verilen yıllık mali destek şekli olan ödeneklerden ve *Bonus Qualité Recherche* (BQR)'dan

faydalanmalarını içeren kriterleri içerir. Bu destek, bakanlık tarafından temin edilen faaliyet hesabından ve ekipman hesabından alınmıştır. **Portekiz:** Uluslar arası işbirliği, bilimsel ve teknolojik tanıtım, v.b için olan fonlar da temel ödeneye dahil edilmiştir.

Lihtenştayn: Bilgi, yalnızca *Hochschule Lihtenştayn*'la ilgilidir.

Araştırma için olan temel fon miktarını tanımlamak için, ülkeler girdiden (kurum tarafından yürütülen araştırma faaliyetlerinin tutarıyla ilgili kriterlerle) veya araştırmayla ilgili kurumsal performanstan veya her ikisinden de söz eder (ayrıntılı ulusal bilgi için bakınız ek).

Performans göstergelerine gereken önem verilmesi, kurumları daha yüksek kalitede araştırma yapmaları için birbirleriyle rekabet etmeleri konusunda teşvik edici bir yol olabilir. Ülkeler, araştırmayla ilgili girdiden söz ettiğinde, çoğunlukla, kriterler, doktora öğrencilerinin ve / veya araştırma alanında çalışan personel sayısına odaklanmaktadır. Ayrıca, taahhüt edilen araştırma faaliyetlerinin skalasına (Malta) ya da bu alandaki geçmiş tutarlara da (Bulgaristan, Danimarka ve İzlanda) odaklanabilir.

Belçika'nın Fransız Topluluğu, Bulgaristan, Almanya ve Malta, araştırma için olan temel finansmanın verilmesindeki girdiye dayanan bir yaklaşım kullanmaktadır. Bu durumun yakın gelecekte Bulgaristan'da da yayılması olasıdır.

Bulgaristan'da, yüksek öğrenime yönelik yeni strateji, kamu maliyesine, özellikle HEI'lere tahsis edilen araştırmalara, uygulanacak olan performansa dayalı bir finansman formülünü özenle hazırlamak için planlar içermektedir.

Diğer ülkeler değişen oranda temel araştırma ödenek miktarlarını belirlemek için hem kurumlar tarafında harcanan araştırma tutarlarını hem de bu alandaki performanslarını göz önünde bulundurmaktadır.

İsveç ve Lihtenştayn'da, araştırma için olan temel kamu maliyesinin verilmesi, temelde siyasi mülahazalara dayanmaktadır. Kıbrıs'ta, araştırma için olan temel fon, uzlaşma aşamasında kurumlar tarafından sunulan kurumların ihtiyaçlarına dayanmaktadır.

Belçika'nın Flaman Topluluğu, Estonya, İrlanda (üniversiteler), Macaristan, Polonya ve Slovakya'da, araştırma için olan temel finansmanın miktarı temelde, araştırma faaliyetlerinin kalitesi bakımından kurumsal performansa dayanmaktadır.

Bu ödeneğin miktarını kurumsal performansa göre belirleyen ülkeler içinde, en yaygın kullanılan göstergeler şunlardır:

- akademik yayınların sayısı, akademik dergilerde bulunulan atıfların sayısı, akademik personelin öğretim faaliyetlerinin miktarı;
- önceki bir dönemde verilen yüksek lisans / doktora diplomalarının sayısı, savunulan doktora tezlerinin sayısı;
- rekabetçi bir ortama dayalı olarak verilen araştırma projelerine yönelik kazanılan kamu maliyesinin miktarı;
- özel kaynaklardan gelen araştırma fonunun miktarı;
- üstlenilen araştırma projelerinin sayısı ve türü;
- araştırma sonuçlarının kullanımı (lisansı, telif hakkı, sağlanan hizmetler, v.b);
- alınan ödüller ve imtiyazlar, alınan kalite sertifikaları;
- kurum tarafından verilen bilimsel titrlerin sayısı;
- uluslar arası bilimsel araştırma projelerine katılım;
- araştırma personelinin gelişimi.

Kurumsal performansı dikkate alan bütün ülkeler, verilen yüksek lisans ve / veya doktora diplomalarını ve / veya akademik kaynaklardaki araştırma sonuçlarının yayın sayısını göz önünde bulundurur. Araştırma için olan temel finansmanın miktarı, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyi), Danimarka, Litvanya ve Norveç'te bazı araştırma projelerine yönelik kamu maliyesini elde etmek için kurumun kapasitesiyle bağlantılıdır. Araştırma için alınan özel fon miktarı,

Danimarka, Estonya, İrlanda (üniversiteler) ve Litvanya'da dikkate alınmaktadır. Estonya, İtalya ve Polonya, bir performans göstergesi olarak araştırma yoğunluğunu (üstlenilen araştırma projelerinin türü ve sayısı) dikkate almaktadır. Araştırma sonuçlarının ticari kullanımını, Estonya ve Polonya'da verilen kamu maliyesi miktarına dayanmaktadır. Listedeki son dört gösterge, yalnızca Litvanya ve Polonya'yı ilgilendirmektedir.

Araştırmaya yönelik temel fon için, kurumsal performans, ulusal düzeyde belirlenen hedeflerle ilgili stratejik planların kalitesini değerlendirerek de belirlenebilir. Bu yüzden, Çek Cumhuriyeti'nde, üniversitelere araştırma için uzun-vade planlarını uygulamak için tahsis edilen ödenek (5-7 yıl), ulusal ve yabancı uzmanlardan oluşan bir komite tarafından değerlendirilen bir planın kalitesine bağlıdır.

Fransa ve İzlanda'da, araştırma bakımından beklenen performans, devletle yapılan sözleşmede belirlenir ve her kurum için karar verilir.

İzlanda'da, bu göstergeler, örneğin, bilimsel yayınların sayısına odaklanabilir.

Portekiz ve Birleşik Krallık'ta, araştırma için olan temel ödenek, HEI'lerde periyodik olarak yürütülen araştırma değerlendirme uygulamalarına dayalı olarak hesaplanır. Slovakya'da da, araştırma için olan temel fon, üniversitelerin değerlendirilmelerine dayalıdır fakat ayrıca araştırma dışındaki alanlarla da ilgilenmektedir.

Portekiz'de, bir bağımsız uluslar arası uzmanlar paneli, tüm araştırma merkezlerini her üç yılda bir, uluslar arası dergilerdeki yayınları, patent başvuru faaliyetini, önerilerle uyumluluğunu ve daha önce kazanılmış olan fonun uygun kullanımını içeren, uluslar arası standartlara bağlı kalarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin sonucu ve kurumların sonuçlandırılan sınıflandırılmaları da rekabetçi bir ortama dayalı olarak verilen projelere yönelik alınan fonları ele alınmaktadır.

Slovakya'da, ARRA (*Akademik Sıralama ve Değerlendirme Ajansı*), faaliyetlerinin (eğitim, araştırma ve teknoloji alanlarında) kalitesine göre, HEI'lerin fakültelerini ve eğitim programlarını, düzenli olarak değerlendirilmelerini ve sınıflandırılmalarını yürütür. Bu sonuçlarla birlikte kurumun bilimsel ve teknolojik kapasitesi, araştırma bakımından kapasiteleri ve bilimsel, teknolojik veya sanatsal başarıları, araştırma, kalkınma ve sanatsal faaliyetler için temel ödenekler verilirken göz önünde bulundurulur.

Birleşik Krallık'ta, Araştırma Değerlendirme Süreci (RAE), yayınlanan ürünlerin (yayınlar, sanat ürünleri ve performans) kalitesine ve ulusal ve uluslar arası standartlara göre araştırmanın kalitesine odaklanır. Her ders alanından RAE tarafından bildirilen görüşler, ders uzmanlarından oluşan bir değerlendirme paneli tarafından sıralandırılmaktadır. Sıralamalar, hangi HEI'nin ulusal fon konseyinden kalitenin-ağırlığına göre verilen araştırma fonundan ne kadar alacağına karar vermek için kullanılır. Örneğin, şu anda, İngiltere'de, 1, 2 ve 3 sınıflandırmaları hiç fon almaz ve bir 5* sınıflandırması, aynı araştırma faaliyeti yoğunluğu için bir 4 sınıflandırmanın aldığı fonun kabaca dört katını alır. Önceki RAE'ler, 1986, 1989, 1992, 1996 ve 2001'de yürütülmüştü. RAE, yüksek maliyeti ve değerlendirmecilerin beklentilerini karşılamak için akademik topluluğun bazı girişimlerini engellemeye meyilli olabileceği gerçeği yüzünden tartışmalar yaratmıştır. 2008'de bir sonraki RAE'den sonra, ölçüme dayalı yeni bir çerçeve kullanılacaktır.

Belli araştırma projeleri için aday kurumlara rekabetçi bir ortama dayalı olarak verilen kamu maliyesine yönelik, performans kriterlerini kullanan akran değerlendirme prosedürleri de bulunmaktadır.

Ülkelerin büyük çoğunluğunda, araştırma tahsis etme mekanizmaları, araştırmanın içeriğini ulusal önceliklere çevirerek kurumlar arasındaki rekabeti özendirilmektedir. Bu, ilk olarak, başvurarak rekabet eden kurumlara yönelik, ulusal düzeyde, tasarlanan veya kabul edilen projelere çok yaygın olarak verilen kamu maliyesiyle ve ikinci olarak da, birçok ülkenin temel araştırma ödeneği fon düzeylerini hesaplamak için kullandıkları performans göstergelerinin sonucu olarak meydana gelir.

3.2. Finansman kullanımı için kurumların izlenmesi

Yukarıda açıklandığı üzere, Avrupa'daki HEI'ler, özellikle farklı masraf kategorilerini kapsamak üzere bütçeden pay verildiğinde, kamu finansmanlarını istedikleri gibi kullanabilmektedirler. Ancak, kamu maliyesinin kullanımını kontrol etmek için çeşitli yollar bulunmaktadır: kurumların harcanmayan fonları bir yıldan diğerine taşımalarına ilişkin hesap verilebilirlik ölçütleri ve düzenlemeler yoluyla.

3.2.1. Hesap verilebilirlik ölçütleri

Kamu maliyesinin kullanımına yönelik kurumların hesap verilebilirlik ölçütleri, kamu yetkililerini ve/veya diğer paydaşları HEI'lerin mali ve stratejik politikalarına öncülük etmek için yetkili kılar ve kurumsal özerklikle ilgili düzenleyici bir mekanizma olarak rol alabilir. HEI'lerin yönetiminin ve hesap verilebilirliğinin önemli bir özelliği olan kalite güvencesi, burada yalnızca eğer kamu maliyesi miktarına doğrudan etkisi varsa ele alınır (9).

Şekil 3.6: Kamu maliyesinin kullanımına ilişkin hesap verilebilirlik ölçütleri, kamu ve devlet-bağımlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Zorunlu dış mali denetimler

Zorunlu iç mali denetimler

Performans göstergelerine yönelik kamu maliyesi

Kurumsal stratejik planların / hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kamu maliyesi

Zorunlu dış mali denetimler

Zorunlu iç mali denetimler

Performans göstergelerine yönelik kamu maliyesi

Kurumsal stratejik planların / hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kamu maliyesi

- Kullanılan hesap verilebilirlik ölçütü Bölgesel merciye bağlı değişken

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Bilgi, ISCED 5A düzeyindeki kurumlarla ilgilidir.

Almanya: Her *Land*, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

İrlanda: Performans göstergeleri, sadece üniversiteleri ilgilendirmektedir.

Yunanistan: 2007'de çıkan yeni üniversite yasasıyla, kamu maliyesi, kurumsal stratejik planlardan ortaya çıkan kazanımların gerçekleşmesiyle ilgilidir.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesinin tahsis etme yöntemini tanımlamaktadır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

İsveç: İç mali denetimler, tüm üniversiteler ve iki yüksekokul için zorunludur.

(9) Kalite güvencesi hakkında ayrıntılı çözümlere için, bakınız Eurydice (2007) Avrupa'da Yüksek Öğrenim'in Yapısına Odaklanma 2006/07. Bolonya Süreci'nde Ulusal Eğilimler.

Mali denetimler

Neredeyse bütün ülkeler, yüksek öğrenimde kamu maliyesinin kullanımının mali açıdan denetlenmesi için ulusal sistemler veya eğitime yönelik üst-düzey mercide sistemler

kurmuşlardır. Bu prosedürler, kurumsal mali uygulamalarda şeffaflığı sağlar. İtalya, üniversitelerin, belli araştırma projeleri için verilen ödenekler dışında (PRIN ve FIRB), kamu maliyesinin kullanımından sorumlu olduğu herhangi bir ulusal veya bölgesel organın olmadığı tek ülkedir. On üç ülkede, HEI'lerin kendileri de mali denetimleri ayarlamak zorundadır. İsveç'te de bütün HEI'ler için olmasa da buna benzer bir durum vardır. Hollanda, Romanya ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya), yıllık denetim raporunun yapısı tüm HEI'ler için ortak olan bir yöntemeye dayanmaktadır.

Kamu maliyesi mekanizmasında performans göstergeleri

Hemen hemen bütün ülkeler, HEI'lerin, performanslarına yönelik miktarın en azından bir kısmını performanslarına bağdaştırarak kendi kamu finansmanlarının kullanımından sorumlu olmalarını temin eder. Bu, belli araştırma ödenekleri için oluşturulan kamu fonları ve / veya araştırma sonuç göstergelerini hesaplamak için kullanılan finansman formüllerindeki performans göstergelerini göz önünde bulundurmaya kapsar (bakınız 3.1.1 ve 3.1.4). Litvanya ve Portekiz'de, kurumların dış değerlendirmelerinin sonucunu veya çalışma programlarının kullanımıyla tahmini olarak hesaplanan performanslar, kurumların aldıkları kamu maliyesi miktarını etkileyebilir. Kamu maliyesini sonuçlarla bağdaştıran her ülke, miktarları belirlemeye yönelik göstergelerin önemini değerlendirmenin farklı bir yolunu kullanmaktadır (bakınız 3.1.1).

Kamu maliyesi mekanizmasındaki stratejik planların / hedeflerin yerine getirilmesi

Ülkelerin büyük çoğunluğunda zorunlu olan kurumsal stratejik planlar (bakınız Bölüm 2), kurumsal başarıları ölçen bir aracı da oluşturur ki bu, bazı ülkelerde, kurumların aldıkları kamu maliyesi miktarı üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

Danimarka, Fransa, Lüksemburg, Avusturya (üniversiteler), Romanya ve Finlandiya'da (üniversiteler), stratejik planlar veya hedefler, kamu maliyesine yönelik performans sözleşmelerine dahil edilebilir. Bu altı ülkede, bazılarının bunu gelecekte yapabilecek durumda olmalarına rağmen, kamu maliyesinin miktarını belirlemek için nitel stratejik hedeflerin yerine getirilmesini dikkate alan herhangi bir sistem bulunmamaktadır (bakınız 3.1.2). Finlandiya'da, stratejik planda olan nicel hedeflerle ilgili başarılar, kamu maliyesi için göz önünde bulundurulmaktadır.

Çek Cumhuriyeti, İtalya ve Slovenya'da, stratejik plandan gelen başarılar, kurumlara verilen kamu maliyesinin miktarına dayanabilir. İrlanda'da, yakın gelecekte durum bu şekilde olabilir.

Çek Cumhuriyeti'nde, Eğitim Bakanlığı'yla yapılan kalkınma sözleşmelerinin verilmesi için 2006-2010 ulusal yüksek öğrenim planında tanımlanan önceliklerle ilgili ISCED 5A düzeyindeki kamu HEI'lerinin başarıları dikkate alınmaktadır (bakınız 3.1.4). **İrlanda'da**, üniversite sektörü için kullanılmakta olan Yenilenen Ödenek Tahsis modeline göre, Yüksek Öğrenim Mercisi, hali hazırda, üç yılda bir olan stratejik planlarıyla ilgili sonuçlarına göre üniversitelere yıllık olarak yenilenen ödeneğin belli bir yüzdesini tahsis etmeyi düşünmektedir. **İtalya'da**, kurumlara verilen kamu fonları, eğer değerlendirme, gerçek sonuçların, planın belirlenen hedeflerinin gerisinde kaldığını veya bunun için tahsis edilen kamu maliyesinin çok azının kullanıldığını gösterirse, Üniversite Sistemi'nin Değerlendirilmesi için Ulusal Komite tarafından üç yılda bir olan kalkınma planının sonraki değerlendirilmesinde azaltılabilir. **Slovenya'da**, eğer, Yüksek Öğrenim Bakanlığı, kamu maliyesinin uygun şekilde harcanmadığının farkına varırsa, ödeneğin, kurumun stratejik planının hedefleri ve mali kurallarıyla uyum içerisinde değilse, kamu maliyesini azaltabilir.

Bulgaristan ve Birleşik Krallık'ta, kamu maliyesi miktarını belirlemek için stratejik hedeflerin yerine getirilmesinin önemine yönelik düzenlemeler de bulunmaktadır.

Bulgaristan'da, resmi düzenlemeler, kurumlara tahsis edilen kamu maliyesi miktarının akreditasyon sürecinin çerçevesinde yürütülen kurumların düzenli olarak değerlendirilmelerinin sonuçlarıyla ilgili olmasını sağlar. Özellikle, kurumların kendileri için (eğitim süreci, akademik personel, diğer kurumlarla ortaklık ve işbirliği kurulması alanlarında) kısa, orta ve uzun vadede belirledikleri stratejik hedeflerin uygulanması, değerlendirme ve akreditasyon ajansı komitesi tarafından gerçekleştirilen düzenli değerlendirmelerin konusudur. Ancak, uygulamada, bu değerlendirmelerin sonucu, kamu maliyesinin verilmesinde dikkate alınmamaktadır. **Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda)**, finansman organları tarafından kurumlara verilen ödeneğin ödenmesine ilişkin şartlar ve koşullar, mali genelgede ve eğitim süresini tamamlayan öğrencilerin sayısına yönelik hedefleri belirleyen kurumun kendi fon anlaşmasında belirlenmektedir (Galler'deki birleşik kredi değerleri). Anlaşma, geniş anlamda yapılmıştır ve kurumlar belirli parametreler içerisinde öğrenci sayılarını değiştirebilir. Finansman organları, bu gerekliliklerle uyumu izlerler ve bazı durumlarda, eğer kurumlar hedeflerini tutturmakta başarısız olurlarsa, ödenekleri geri çekebilirler.

Doğrudan kamu maliyesinin kullanımıyla bağlantılı olarak burada tanımlanan hesap verilebilirlik ölçütlerine ek olarak, hesap verilebilirlik aynı zamanda, özellikle finansman organa rapor ederken ve iç değerlendirme sonuçlarını ve araştırma, öğretim ve finanslar hakkında bilgiyi yayınlarken kurumsal faaliyetlerin şeffaflığını da kapsar (bakınız Bölüm 2). Bu hesap verilebilirlik ölçütü, kamu yetkililerine ek olarak paydaşların daha geniş bir panelini de içermektedir.

3.2.2. Harcanmayan kamu maliyesini ileriye taşımaya yönelik özgürlük

Harcanmayan fonları bir yıldan diğerine taşıma, bazı HEI'lerin istediği mali özerkliğin önemli bir özelliğidir. Bu esneklik, kuruma orta ve uzun vadede stratejilerini tanımlaması ve çok-yıllı projeleri finanse etmede yetkili kılması ve hatta gelir elde etmek için yapılacak yatırımlara izin vermesi için kolaylık sağlar. Farklı ülkeler, bu özellikle ilgili farklı politikalar benimsemişlerdir. Burada sunulan veri, fonları bir yıldan diğerine taşıma bakımından genellikle özel düzenlemelere tabi olan belli araştırma projeleri için alınan kamu maliyesini içermemektedir.

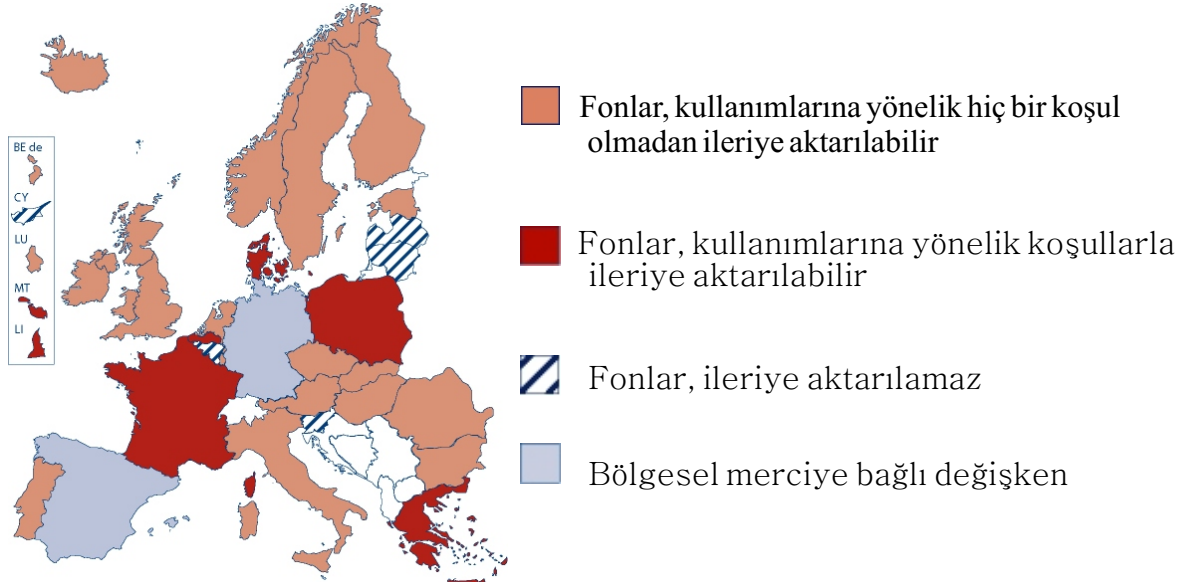
On sekiz ülke veya bölge, HEI'lere, harcanmayan kamu maliyesini tutması ve en uygun olduğu düşünülen bütçe başlığına tahsis etmesi için izin verir. Harcanmayan fonların tutulmasının sonraki kamu maliyesi üzerinde bir dayanağı bulunmamaktadır.

Yedi ülke veya bölge, HEI'lere fonları bir yıldan diğerine taşımaları için yetkili kılar fakat kullanımlarına kısıtlamalar getirir.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, taşınan fonlar, yinelenen uzun vade taahhütleri (çalışan personelin giderleri gibi) kapsamak için kullanılamaz. **Danimarka, Yunanistan, Fransa ve Polonya'da**, harcanmayan kamu maliyesi, ilk başta tahsis edilen bütçe başlığı için bir sonraki yılda kullanılabilir. **İtalya'da**, harcanmayan fonlar, kurumun işleyiş faaliyetleriyle ilgili tüm mali işlemler için kullanılabilir. **Malta'da**, kurumlar, eğitim bakanının yetkisini harcanmayan kamu maliyesini ayrı bir fona koymasına için temin edebilir. Bu ayrılmış fonun kullanımı, aynı zamanda eğitim bakanının yetkisine de bağlıdır.

Geri kalan ülkelerde, harcanmayan fonlar ya kamu yetkililerine geri döner (Çek Cumhuriyeti'nde ISCED 5B düzeyindeki kurumlar için, Letonya, Litvanya ve Slovenya) ya da tutulur ve bir sonraki alınacak kamu maliyesi miktarından düşülür (İrlanda'da teknoloji kurumları ve Estonya).

Şekil 3.7: Harcanmayan kamu fonunu bir yıldan diğerine aktarma özgürlüğü, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Fonları ileriye dönük olarak aktarma olasılıkları sadece ISCED 5A düzeyinde yer

alan kurumlar için geçerlidir ve mevzuatla sınırlıdır.

Almanya: Her *Land*, HEI'lere verilecek kamu maliyesinin tahsis edilme yöntemini tanımlar.

Estonya: Bilgi, sadece hükümete bağlı özel üniversiteler için geçerlidir. Mesleki devlet HEI'leri, devlet tarafından tahsis edilen fonların %3'ünü ileriye dönük olarak aktarabilir.

İrlanda: Fonları ileriye dönük olarak aktarma olasılıkları yalnızca üniversiteler içindir.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesini tahsis etme yöntemini tanımlamaktadır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Finlandiya: Politeknikler, fonları ileriye dönük olarak aktarma olasılıkları için yetkili mercilerin düzenlemelerine tabidir.

İsveç: Bütçeden alınan payın %10'undan daha fazlası bir yıldan diğerine aktarılamaz. Eğer bu eşik aşılsa, kurumun bütçesi bir sonraki yıl için düşürülebilir.

3.3. Bağımsız özel yüksek öğrenim için kamu maliyesi

Yapısı gereği, bağımsız özel HEI'ler, kendi finansmanlarının %50'sinden daha azını kamu kaynaklarından alır. HEI'lere yönelik kamu maliyesinin önemi ve mekanizmaları bir ülkeden diğerine farklılık gösterir. Bu bölüm, bağımsız özel HEI'ler için hangi kamu finansman olasılıklarının özel yüksek öğrenim sektörünün göreceli olarak karşılaştırılabilen öğrenci sayısına sahip olduğu ülkelerdeki kamu HEI'lerine benzediği veya farklılaştığı durumlar hakkında bir fikir sağlamayı amaçlamaktadır. Açıklık getirmek amacıyla, bağımsız özel HEI'leri belirtmek için burada “özel kurumlar” ifadesi kullanılacaktır. Sunulan veri, yalnızca bilginin temin edilebildiği özel bir yüksek öğrenim sektörünün olduğu ülkeleri kapsamaktadır: Çek Cumhuriyeti, Estonya, Letonya, Macaristan, Avusturya, Polonya, Portekiz, Slovenya ve Slovakya.

Estonya ve Letonya'da, özel kurumlara kayıt olan öğrencilerin önemli bir yüzdesi vardır. 2003'teki (10) veriye göre, bu oran, ISCED 5A düzeyindeki kurumlarda yaklaşık %20'ye, ISCED 5B düzeyindeki kurumlarda ise %30'a ulaşmıştır. Bu iki ülkede, kamu ve özel kurumlara yönelik finansman mekanizmaları aynıdır: kamu maliyesi, belirli bir süre içerisinde, belli alanlardaki mezun sayısına bağlı olan sözleşmede tahsis edilir (bakınız 3.1.3). Estonya'da, ancak, sözleşmelerdeki kamu maliyesi, temelde kamu kurumlarına tahsis edilir. Bu ülkede, özel kurumlar, ayrıca devlet bütçesinden veya yerel yetkililerden de ödenek alabilir. Letonya'da, kamu maliyesi, bilimsel bir çalışmayı yürütmek için de tahsis edilebilir.

Polonya ve Portekiz'de, özel yüksek öğrenim sektörü, çok gelişmiştir: 2003'te (11), ISCED 5A düzeyindeki öğrencilerin dörtte biri özel kurumlara kayıt olduğunda, ISCED 5B düzeyinde ilgili ülkelerdeki öğrencilerin beşte biri ve neredeyse yarısı özel HEI'lere kayıt olmuştu. Bu iki ülkede, özel kurumlar, kamu kurumlarında olduğu gibi bütçeden pay alamaz, fakat bazı hedeflenen finansman olasılıklarına erişimleri bulunmaktadır.

Polonya'da, yüksek öğrenimden sorumlu bakanın düzenleyici gerekliliklerini karşılayan özel kurumların da aynı zamanda tam-zamanlı öğrenciler tarafından ödenen ücretin bir kısmını kapsayan ödenekle birlikte öğretim dışındaki faaliyetlerin tutarını kapsayabilen diğer ödenekleri de almaya hakkı vardır. **Portekiz'de**, kamu maliyesi, sosyal hizmet, yüksek-kalitede projeler, öğretmen eğitimi, yatırım teşvikleri, araştırma ve performansla ilgili burslara dayalı sözleşmeler yoluyla özel HEI'lere tahsis edilebilir.

Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Avusturya, Slovenya ve Slovakya'da, özel yüksek öğrenim sektörü, çok yaygın değildir (12). Bu ülkelerin her birinde özel HEI'ler için farklı kamu maliyesi olasılıkları bulunmaktadır.

Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Slovakya'da, belli durumlarda, özel kurumlar kamu kurumları tarafından bütçeden alınan paya benzer paylar alabilir.

Çek Cumhuriyeti'nde, ISCED 5A düzeyinde kar-gütmeyen kurumlar olarak işleyen özel kurumlar, akredite edilmiş çalışma programları, yaşam boyu öğrenme programları ve sanatsal ve yaratıcı faaliyetleriyle birlikte bu programlarla bağlantılı olan araştırma ve kalkınma faaliyetlerine yönelik Eğitim Bakanlığı'ndan ödenek alabilir. Kamu kurumları için kullanılan

ödül prosedürleri ve kriterler geçerlidir. Ancak, özel HEI'lere yalnızca çok nadir durumlarda finansman verilir. **Macaristan'da**, özel kurumların, işleyiş faaliyetleri dışında, kamu kurumlarında olduğu gibi aynı bütçe başlıklarını (öğrenci bursları, eğitim ve araştırma) kapsayan bir ödenek almaya hakkı vardır.

(10) Bakınız Eurydice (2007) Avrupa'da Yüksek Öğrenim Hakkında Önemli Veriler 2007 Baskısı, Şekil A3.

(11) Op cit.

(12) Op cit.

Bu ödenek, HEI'deki devlet tarafından desteklenen eğitim alanları sayısına bağlı olarak tahsis edilir.

Slovakya'da, Eğitim Bakanlığı, akredite edilmiş eğitim programlarından birine, araştırma ve kalkınma faaliyetleri, sanat faaliyetleri ve kapsamlı olarak kalkınmaya müracaat eden özel bir kuruma bütçeden pay verebilir.

Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da, özel kurumlar, rekabetçi bir ortama dayanarak araştırma projeleri ve diğer türdeki projelere kamu maliyesi almak için başvurabilir. Slovakya'da, Eğitim Bakanlığı, özel kurumlara iyi öğrencileri için finansman da sağlamak zorundadır.

Avusturya ve Slovenya'da, ulusal yetkililer, özel kurumlara belirli eğitim hizmetlerinin sağlanması karşılığında finansman tahsis eder. Slovenya'da, özel kurumlar, araştırma projelerine yönelik kamu maliyesi almak için başvurabilir.

Avusturya'da, yasa, federal hükümetin özel üniversitelere finansman sağlamasını engellemektedir, ancak özel HEI'lerden, kamu üniversitelerindeki imkanı tamamlayan ihtiyaca yönelik genel kurslar gibi eğitim hizmetlerini satın alabilir. **Slovenya'da**, özel kurumlar, belli hükümet-onaylı programlar için devlet finansmanı alabilir. Bu durumda, araştırma ve ilgili faaliyetler, yatırımlar ve kalkınmayı içeren akademik faaliyetler için küresel fon tahsis edilir. Finansman mekanizmaları, kriterler ve hesap verilebilirlik prosedürleri, kamu kurumları için olanlarla aynıdır.

3.4. Kamu maliyesi modelleri: sorunlar ve zorluklar

Avrupa'daki **yüksek öğrenime yönelik kamu finansman mekanizmaları, merkezi hükümetlerin sektör içerisindeki stratejik önceliklerini izleme yöntemiyle çalışmaları belirler** ve şu anki temel eğilimler tartışmalara yol açar. Şekil 3.8, bu eğilimlerin genel bir taslağını göstermektedir.

Yüksek öğrenimin kamu maliyesiyle ilgili zorluklar hakkındaki uluslararası kaynaklar ve farklı şu anki çalışmaların kısa bir taslağı, mevcut finansman modellerinin avantajları ve dezavantajları bakımından bir kaç konuya mahal verdiğini göstermektedir. Bazı durumlarda, bu çalışmalar, istenmeyen sonuçlara cevap veren belli düzeltici ölçütleri de tartışmaktadır.

HEI'lere fon tahsis etmeye yönelik **finansman formülü'nün** kullanımını (bakınız 3.1) çok yaygındır ve genellikle kurumlar arasında fon dağıtımında şeffaflık hedefiyle aynı doğrultudadır. Ancak, bu formüllerin farklı özellikleri tartışmaya açıktır.

Bir kuruma kayıt olmuş öğrenci sayısına dayalı olan finansman formülü, kaynakların kullanımını mantıklı kılmak için bir teşvik olarak etkide bulunabilir. Eğer öğrenci başına birim giderleri, ulusal düzeydeki ortalama giderlere veya eğitim giderleri giderlerinin ideal bir durumda ne olabileceğini ve gerçekte ne olduğunu hesaplamak için kullanılan farklı parametreleri göz önünde bulundurarak belirlenen normatif giderlere dayalıysa, Salmi ve Hauptman'a göre (13) durum bu şekildedir. Buna karşılık, eğer öğrenci başına birim gideri kurumdan kaynaklanan gerçek maliyeti yansıtıyorsa, kaynakların mantıklı kılınma gerekliliği o kadar da güçlü değildir.

Kayıtlı öğrenci sayısına dayalı bir finansman formülü, kurumları öğrenci kaydındaki dalgalanmalara karşı hassas yapar ki bunun da gelirleri üzerinde doğrudan etkisi olur. Bazı

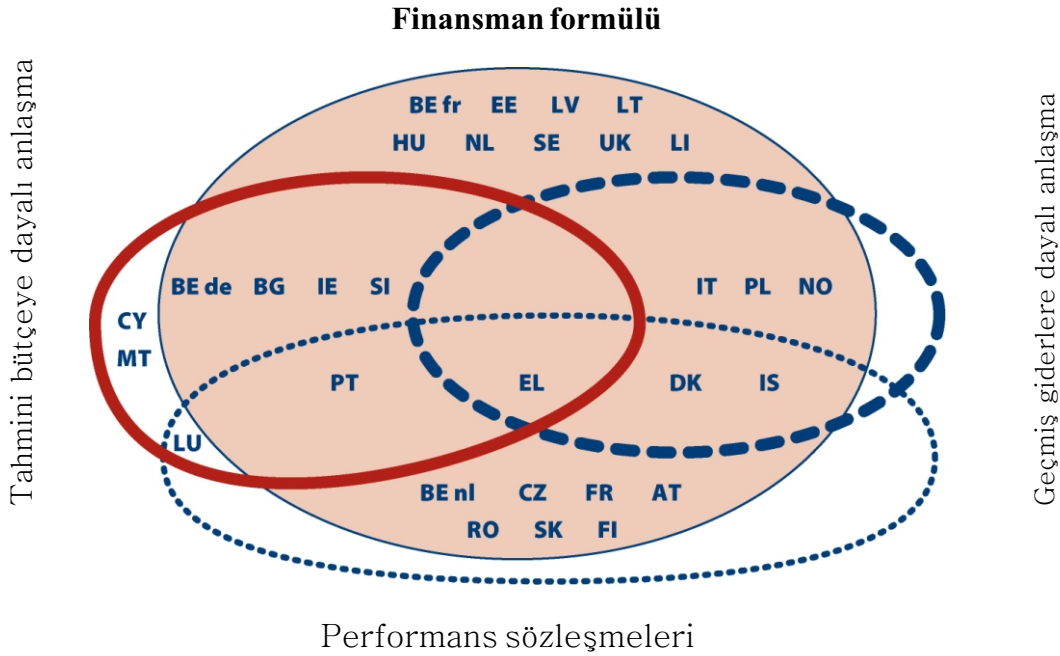
temel kurumsal giderler (içyapı gibi), bir yıldan diğerine azaltılamaz (14).

(13) Salmi, J. ve Hauptman A.M. (2006) Üçüncül eğitimde kaynak tahsis etme mekanizmaları: bir tipoloji ve değerlendirme, s. 74

(14) OECD/IMHE-HEFCE projesi Yüksek Öğretim Kurumları raporunun finansal yönetimi ve idaresini kapsar. Diğer yandan, Yüksek Öğretim'in sürdürülebilir geleceğini garantiye alır. 2004, s. 40.

Bu durumun üstesinden gelmek için, kurumlar, daha fazla öğrenci çekmeye yönelik öğrenci tercihlerine uyması açısından sunulan çeşitli programları benimseyebilir (15). Bu stratejinin eğitim bakımından toplumun kısa-vadede ihtiyaçlarına karşılık veren dersleri garanti edebilmesine rağmen, derslerin sınırlı çeşitliliğine ve bazı önemli fakat daha az popüler akademik derslerin kaybolmasına yol açar. Bu durumda, finansman formülleri, önemli akademik dersleri korumak için teşvikler içerebilir.

Şekil 3.8: Kamu finansman mekanizmalarının genel taslağı, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Bölgesel merciiye **bağlı değişken: DE, ES**

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Estonya ve Letonya: Kamu maliyesi, HEI'lere önceden belirlenmiş öğrenci sayısına göre yapılan sözleşmede belirtildiği üzere verilir.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Açıklayıcı not

Bilgi, Şekil 3.2'ye dayanmaktadır.

Finansman formülleri yüzünden ortaya çıkan bir başka konu, kamu yetkililerinin katılım düzeylerinde önemli bir artış olduğunda bütçeyi ayarlamak zorunda kaldıklarında esneklik göstermek zorunluluğudur. Öğrenci sayılarında şiddetli artış olduğunda eğer herhangi bir düzenleme yapılmamışsa, öğrenci başına düşen miktar düşer ve bu da kurumlara olumsuz mali

sonuçlar doğurabilir.

Çok sıklıkla, öğrenci başına düşen birim giderleri, eğitim alanına göre finansman formüllerinde farklı şekilde belirlenir.

Bu sistem, bazı formüllerde disiplinler arasındaki dengenin ve tutarlılığın eksikliğinden dolayı bazı ülkelerde tartışmaya açıktır (16).

(15) OECD (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. Finansman Sistemleri ve Yüksek Öğrenim'e Etkileri.

(16) Ibid.

Avrupa Komisyonu'na sunulan CEGES raporuna göre (17), **finansman formülündeki performans göstergelerinin** kullanımı, özellikle sınavları geçen öğrenci sayısı veya mezunların sayısı söz konusu olduğunda, okulu bırakma oranlarını düşürmek ve eğitimin süresini sınırlandırmak için bir teşviktir. Ancak, kurumlar performanslarını arttırmaya teşebbüs ettiklerinde akademik gerekliliklerde bir düşüşe de yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında, dış değerlendirme gibi kalite güvence sistemleri önemli bir rol oynamaktadır. Salmi ve Hauptman'a göre (18), kamu fonlarının tahsisinin kurumsal performansa yalnızca küçük bir ölçüde dayalı olması ve bunun da öğrenci sayılarına ilişkin olması önemlidir. Performans göstergeleri tarafından temsil edilen bir kurumun bütçesinin oranı, aslında önemli bir konudur.

Performans göstergeleri, "eğitim üretimi"nin etkililiğini (mezun sayısı, öğrencilerin derse devam ve dersten kalma oranları ve diğerleri bakımından) geliştirmek için bir teşvik olabilir, ancak kaliteyi artırma söz konusu olduğunda en uygun finansman mekanizması olmayabilir. Bunu akılda tutarak, belirlenmiş hedeflere dayanan **performans sözleşmeleri**, farklı alanlarda kurumsal başarıların daha etkili şekilde çözümlenmesini sağlar. Projelerin ve kurumların kalite değerlendirilmesini takiben **rekabetçi bir ortama dayanan fonların tahsisi** de aynı zamanda kaliteyi geliştirmek için bir teşvik olarak rol oynar.

Araştırma için kamu maliyesinin tahsisini yöneten mekanizmalar, pek çok soruyu beraberinde getirir.

Nitel ve nicel seçim kriterleriyle rekabetçi bir ortama dayanarak belli projelere tahsis edilen ödeneklerin, büyük olasılıkla kalite üzerinde olumlu etkisi vardır. Diğer taraftan, eğer araştırma için olan kamu maliyesinin tahsisi tek başına rekabete dayalı olursa, artan bir şekilde doğrudan mevcut politik önceliklere, temel araştırmanın hasarına yol açar. Truffin'e göre (19), araştırma finansmanı, siyasi yetkililer tarafından tanımlanan konular üzerinde odaklanmış sınırlı bir zaman skalasıyla araştırma programları için olan sözleşmelerden oluştuğunda, temel araştırma ve eğitim gibi diğer faaliyetler sıkıntı çekebilir.

Bazı çalışmalara göre, temel bir araştırma ödeneğinin tahsisi (belli projeler için olmayan), kurumlar için, uzun vade araştırma planları yapmasına izin verirken kendi temel araştırma faaliyetlerini sürdürmek için bir yol belirler. Ancak, temel bir ödeneğin, kaliteyi geliştirmeye yönelik bir teşvik olarak hareket etmesi için performansla ilgili parametrelere (geçmiş tutarlara değil) dayanması gerekmektedir.

(17) CEGES (2007) Avrupa'daki Dönüşüm ve Fon Modeller Oranı. Avrupa Komisyonu, Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü'ne Son Rapor.

(18) Salmi, J. ve Hauptman A.M. (2006) op.cit., s. 75.

(19) Truffin C. (2006), L'université déchiiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique, p. 19.

Bölüm 4: Yüksek Öğrenim Kurumları Tarafından Sunulan Özel Fonlar

Ulusal stratejiler hakkında Bölüm 1'de görüldüğü üzere, pek çok ülkedeki yeni reformlar, mali yönetim, özellikle özel fonların toplanması ve kullanılması hakkında yüksek öğrenim kurumlarının özerkliğini artırma eğilimindedir. Birçok ülkede, kamu HEI'leri hala düşük yüzdeli özel finansmanlı kamu kaynakları tarafından ağırlıklı olarak finanse edilmektedir. Ancak, birçok ülke son on yıldır yüksek öğrenim sistemlerine yönelik finansmanın kaynaklarını çeşitlendirmeyi denemişlerdir.

Şekil 4.1'de görülebildiği üzere, AB-27 düzeyinde, birim içerisindeki genel giderler (okul ücretleri ve diğer ücretlerin en büyük kısmı oluşturduğu) 1999 ile 2004 arasında %7'den %13'e artmıştır. Bu

finansman kaynağı tarafından temsil edilen yüzdede en önemli artış, Fransa'da (%2.5'tan %9.7'ye), İtalya'da (%2'den %18'e) ve Letonya'da (%35'ten %48'e) gözlenmiştir. Bulgaristan, Letonya, Litvanya ve Polonya'da, birim içerisindeki genel giderler, incelenmekte olan tüm dönem boyunca toplam yüksek öğrenim finansmanının dörtte birinden yarısına kadarını temsil etmiştir. Diğer kaynaklardan gelen özel finansman (bakınız açıklayıcı not, Şekil 4.1), Fransa, İtalya ve Slovakya'da 1999 ile 2004 arasında küçük miktarda artmıştır. 2004'de, Bulgaristan, İrlanda, Yunanistan, Kıbrıs, Letonya, Malta ve Avusturya'da yüksek öğrenim için olan toplam finansmanın %3'ünden daha azına karşılık gelirken Hollanda, İsveç ve Birleşik Krallık'ta yaklaşık %10'unu veya daha fazlasını ve Macaristan'da %15'den daha fazlasını temsil etmiştir.

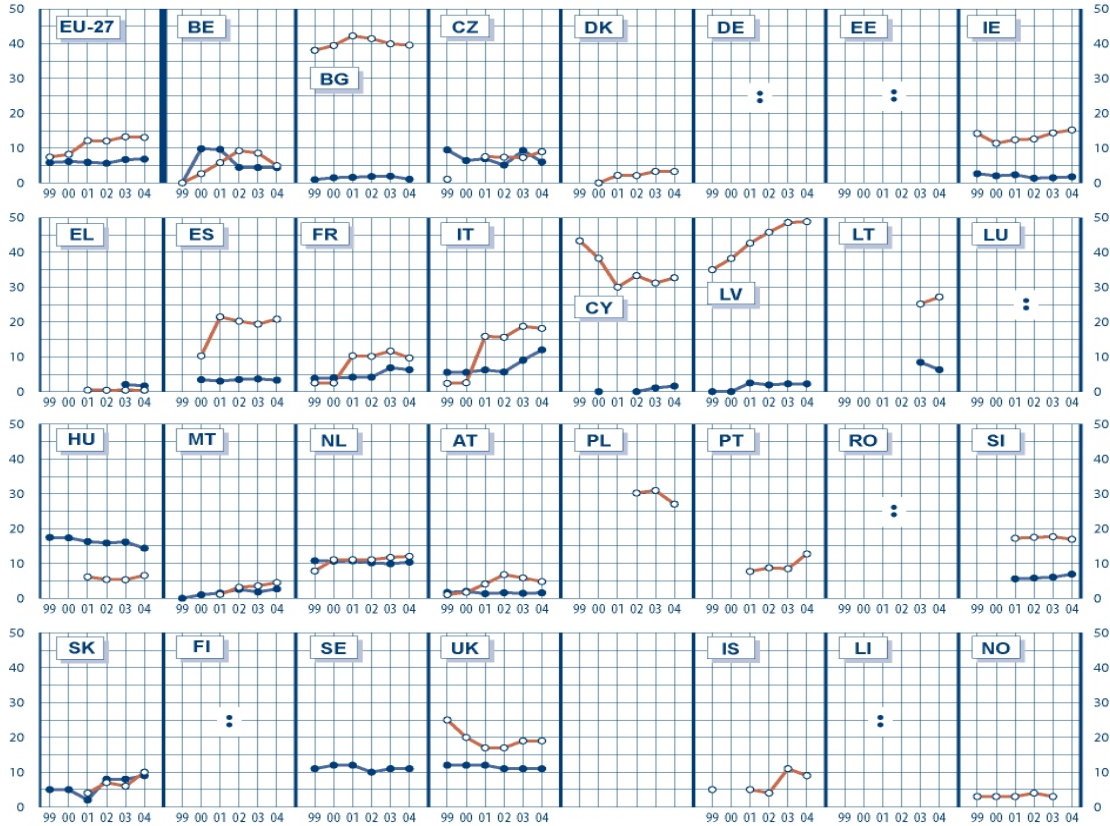
Farklı ülkelerdeki özel finansmanın gerçek düzeyine bakılmaksızın, her yerdeki eğitim yetkililerinden gelen politik mesajlar, yüksek öğrenimi finanse etmenin yeni yollarını teşvik etmektedir.

Bu bölüm aşağıdaki soruları ele almaktadır:

- Öğrenciler tarafından ödenen okul ücretlerine ilişkin HEI'lerin özerkliği ne kadar fazladır (1) ?
- HEI'lerin özel sektörle ortaklık kurma ve özel finansman elde etme olasılıkları nedir? Bu alanlarda ne gibi kısıtlamalar ve kontrol ölçütleri vardır?
- Özel finansmanın kullanımına ilişkin ne gibi düzenlemeler bulunmaktadır? HEI'lerin ticari faaliyetleri için kullanılabilir mi yoksa öğretim ve araştırma hedefleriyle ilgili olarak mı kullanılmalıdır? Ne dereceye kadar HEI'ler özel finansmanın kullanımını rapor etmeli?
- Ülkeler tarafından HEI'lere kendi özel finansmanlarını aramalarını desteklemek için uygulanan teşvikler nelerdir?

(1) Öğrenciler ve ailelerinin katkıları hakkında daha fazla bilgi için, bakınız Eurydice (2007) Yüksek Öğrenim Hakkında Önemli Veriler 2007 Baskısı, Bölüm C.

Şekil 4.1: Kurum birimlerinin ve “diğer özel kuruluşların” üçüncül eğitim kurumlarına yaptıkları özel harcamaların, üçüncül kurumlara gönderilen toplam gidere bağlı oran olarak yüzdesi, 1999-2004.



İç giderler

Diğer özel kuruluşlar

Kaynak: Eurostat, UOE.

Ek not

Belçika: Giderler, bağımsız özel HEI'leri ve Almanca Konuşan Topluluğu hesaba katmaz.

Danimarka: Orta öğretim sonrası üçüncül düzey olmayan eğitim gideri, orta öğretim II. Kademe ve üçüncül eğitim düzeyinde kısmen yer almaktadır.

İrlanda, İspanya, Portekiz, Birleşik Krallık ve İzlanda: Yan hizmetlere yönelik giderler, mevcut değildir.

Yunanistan: Hükümetin yerel düzeyindeki gider, mevcut değildir.

Hollanda ve İzlanda: ISCED 5B düzeyindeki gider, mevcut değildir.

Portekiz: Orta öğretim sonrası üçüncül düzey olmayan eğitim giderleri, verilen emeklilik giderleri ve yerel ve bölgesel düzeydeki giderler, mevcut değildir.

Slovakya: ISCED 5B düzeyindeki giderler, orta öğretim II. kademe düzeyi eğitimi kaleminde yer almaktadır.

Açıklayıcı not

Bu gösterge, üçüncül eğitim kurumlarının (örneğin, tüm ISCED 5 ve 6 düzeyi programları) birimleri ve diğer özel gelir kaynakları tarafından yapılan giderinin bağıl oranlarını göstermektedir. Bir fon kaynağı tarafından doğrudan harcanan eğitim masrafının payını kapsayan son finansman durumu kavramına bağlı kalmaktadır. Üçüncül eğitim kurumları için yapılan diğer özel harcama, şirketlerin, dini kurumların ve diğer kar amacı gütmeyen kuruluşların (fakat eğitim kurumları değil) yaptığı masrafları içerir. Kurumun birim harcamaları, öğrenci ve ailelerinden gelen giderleri içerir.

AB-27 toplamları, uygun olan ülkelerin verileri ile eksik olan ülkelerin tahmini verilerine dayanarak hesaplanır.

4.1. Okul ücretlerinin kullanımında kurumların özerklikleri

Ülkelerin yaklaşık üçte ikisinde (bakınız Şekil 4.2), HEI'ler ilk sertifika olarak, kayıt olan öğrencilerden okul ücreti alabilir. Estonya, Letonya, Litvanya, Macaristan ve Romanya'da, bu yalnızca devlet tarafından sübvansedilmeyen öğrencileri kapsamaktadır. Belçika'nın Fransız Topluluğu, Bulgaristan, İspanya, Fransa, Hollanda, Avusturya, Slovakya ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya), okul ücreti miktarları, merkezi eğitim yetkilileri tarafından belirlenir. Okul ücretlerinin ilk sertifika için alındığı ülkelerde, HEI'ler, aynı yetkililer tarafından belirlenen sınırlar içerisinde olan miktara karar verebilir.

Yaklaşık on ülkede, ya tüm öğrencilerin okul ücretlerini ödemelerini istemenin hiç olasılığı yoktur, ya da belli yarı-zamanlı kurslarla, ikinci bir sertifikaya kayıt yaptıran öğrencilerle, eğitim programına dahil edilmeyen kurslarla, bir öğrencinin normal eğitim süresini aştığı durumlarla, v.b sınırlı bir olasılıktır (2).

İlk sertifikada gereken tam-zamanlı çalışmalar için okul ücretlerini toplayabilen ülkelerin yarısı, öğrencilerin ödediği okul ücretlerinin belirlenmesinde bütçeleri dahilinde geniş bir esneklik kullanmaktadır. İlk sertifika için okul ücretlerine ek olarak diğer unsurların da içinde olduğu birim içerisindeki genel giderler, HEI'lerin kaynaklarının önemli bir bölümüne karşılık geldiği için (bakınız Şekil 4.1) bu özerklik özellikle önemlidir.

Bulgaristan, İtalya ve Birleşik Krallık'taki (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) durum budur.

Birim içerisinde gelen yüksek öğrenimdeki giderlerin oranı, İtalya ve Birleşik Krallık'ta yaklaşık %20, Bulgaristan için ise %40'dır. Öğrenciler tarafından ödenen okul ücretlerinin kullanımında özerkliğin olduğu diğer ülkelerde, bu gelir kaynağı 2004'te toplamın yaklaşık %10'u veya daha azını temsil etmekteydi.

Sekiz ülkede, ulusal düzenlemelere göre, ilk sertifikada gereken tam-zamanlı eğitim için alınan okul ücretlerini, HEI'ler, eğitimle ilgili veya diğer temel hedefleri ile ilgili masraf için veya öğrencilere sağlanan mali destek için tahsis etmelidir.

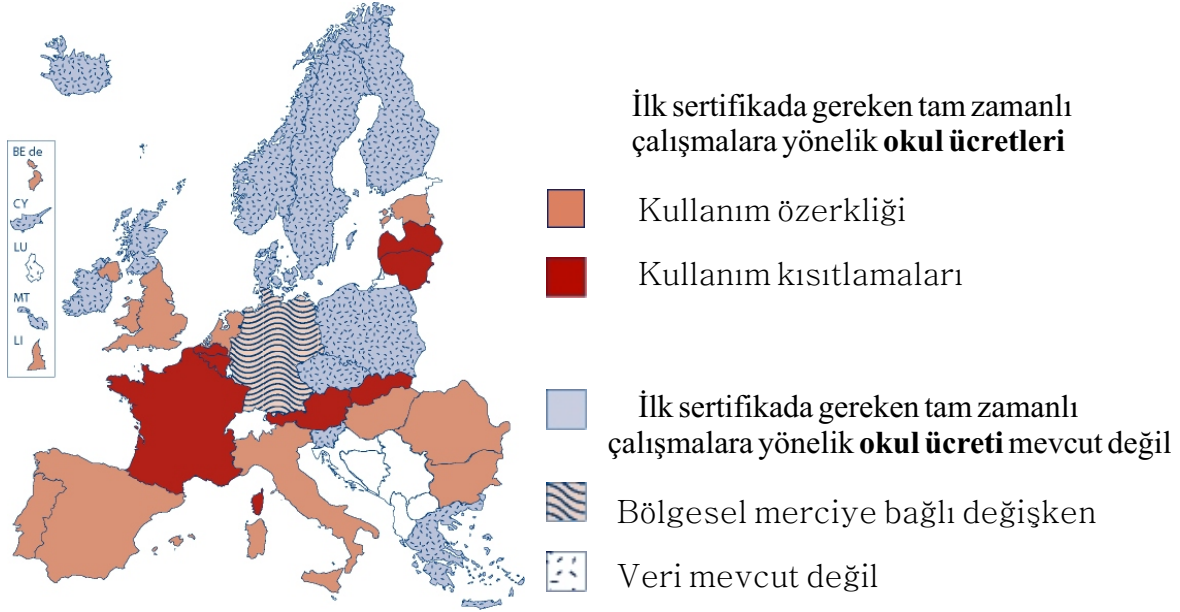
Litvanya'da, okul ücretleri, HEI'lerin tüzüğünde yer alan hedefleri ve amaçları uygulamayı hedefleyen kurum tarafından geliştirilen özel bir mali program için tahsis edilmelidir. **Avusturya'da,** üniversite senatosu tarafından önerilen çeşitli seçeneklerden okul ücretlerinin nasıl tahsis edileceğini öğrenciler seçer.

2004'de, birim içerisindeki genel giderlerin, HEI'lere uygun olan toplam fonun %25'siyle %50'si arasında temsil ettiği iki ülkede (Litvanya ve Letonya, bakınız şekil 4.1), kaynaklar, HEI'lerin temel

hedefleri doğrultusunda harcanmış olmalıdır. Macaristan, öğrenciler tarafından ödenen okul ücretlerinin dikkate değer bir şekilde artması durumunda, 2008/09'dan itibaren benzer bir yaklaşım benimsemek üzeredir.

(2) Bakınız Eurydice (2007) Avrupa'da Yüksek Öğrenim Hakkında Önemli Veriler 2007 Baskısı, göstergeler C9 ve C11.

Şekil 4.2: İlk sertifika için tam zamanlı öğrenciler tarafından ödenen okul ücretlerinin kullanımında özerklik, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Bilgi, yalnızca ISCED 5A düzeyindeki kamu kurumları için geçerlidir.

Almanya: Bazı *Länder*'da, HEI'ler, ilk sertifikada gereken tam zamanlı eğitim için okul ücreti alır ve bu ücretlerin kullanımında kısıtlamalar bulunmaktadır. Geri kalan *Länder*'da, HEI'ler bu türde ücret almaz.

Estonya, Letonya, Litvanya, Macaristan ve Romanya: İlk sertifika gereken tam zamanlı eğitim için alınan okul ücreti, sadece devlet tarafından desteklenmeyen öğrenciler için geçerlidir.

Açıklayıcı not

Hükümete bağlı özel kurumlarda ilk sertifikada gereken sadece tam zamanlı eğitim, bazı yarı zamanlı dersler, ikinci sertifikada gereken eğitim, eğitim programında yer almayan dersler ya da eğitimin normal süresini aşan bir öğrenci olduğunda, ödenen okul ücretlerinin olduğu durumlar, şekilde, “ilk sertifikada gereken tam zamanlı eğitim için okul ücreti mevcut değil” kısmının altında yer almaktadır.

4.2. İzin verilen diğer özel kaynaklar

HEI'lere yönelik özel finansmanın çok çeşitli kaynakları (okul ücretleri dışında) bulunmaktadır. Ancak, HEI'ler, ya çünkü yasak olduğundan ya da daha henüz yeterli olasılık olmadığından, bütün ülkelerde bu olasılıklardan yararlanamaz.

Şekil 4.3: Kamu HEI'lerine uygun olan özel fon kaynakları ve kullanımları hakkındaki kısıtlamalar, 2006/07

Bağışlar

Krediler

Parasal destek

Araştırma sonuçlarının kullanımı /
sözleşmeli araştırma

Hizmetin sağlanması sonucu elde edilen ücretler

Yatırımların faizi

Ticari şirketlerin kuruluşu

Bağışlar

Krediler

Parasal bağışlar

Araştırma sonuçlarının kullanımı /
sözleşmeli araştırma

Hizmetin sağlanması sonucu elde edilen ücretler

Yatırımların faizi

Ticari şirketlerin kuruluşu

Kısıtlama olmadan izin verilmiş Kısıtlı veya koşullara bağlı Uygun veri mevcut değil

İzin verilmemiş

Henüz keşfedilmemiş

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Sunulan bilgi, yalnızca ISCED 5A düzeyi sertifika sağlayan kurumlarla ilgilidir.

Estonya: Mesleki yüksek öğrenim kurumları, özel finansman aramada, üniversitelerden daha sınırlıdır. Sadece temel faaliyetleriyle (hizmet-içi eğitim, mesleki danışma, v.b) ilgili sağladıkları hizmetlerden ücret alma hakları bulunmaktadır.

İspanya: Bazı kaynaklar için, her Özerk Topluluk, kaynağın resmi olup olmamasına karar verir.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Macaristan: Eylül 2007'de tanıtılan yeni bir yasaya göre, HEI'lerin artık kredi almalarına izin verilmemektedir.

Finlandiya: Politekniklerin ticari şirket kurmalarına izin verilmemektedir.

Açıklayıcı not: Parasal bağışlar, özel bir sponsor tarafından bir HEI'deki öğretim veya araştırma işlerini finanse etmek anlamına gelir. **Hizmetin sağlanması sonucu elde edilen ücretler**, şirketler, danışmanlık, tıbbi veya başka türde hizmet için süregelen eğitimin sağlanması sonucu elde edilir.

Yatırımların faizi, sonucunda kar elde edilecek tüm mali yatırımları oluşturur. **Daha henüz keşfedilmemiş**, belli bir özel fonun daha uygun olmadığı ve bu yüzden onunla ilgili resmi düzenlemelerin bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Pek az ülke (Danimarka, İrlanda, Kıbrıs, Letonya, Avusturya, Romanya, Slovenya, Birleşik Krallık), burada (Şekil 4.3) değinilen özel gelir kaynakların tümüne veya hemen hemen tümüne izin verir ve herhangi bir kaynağı açıkça yasaklamazken, birçok ülkenin en az iki kaynak olması hakkında kısıtlamaları bulunmaktadır (kısıtlamalar ve koşullar hakkında daha fazla bilgi için, bakınız 4.4.).

Bazı ülkelerde, bazı kaynaklar daha henüz keşfedilmemiş ve kullanılmamıştır ve onlarla ilgili resmi düzenlemeler bulunmamaktadır.

Hemen hemen bütün ülkelerdeki HEI'ler, özel kuruluşlardan ve bireylerden bağışları ve parasal yardımları kabul eder.

Bunun dışında, HEI'lerle özel anlaşmalarla özel sektör arasındaki ortak araştırma projelerindeki **araştırma sözleşmeleriyle** birlikte **araştırma sonuçlarının kullanımı** da tartışmasız özel finansmanın en yaygın kaynaklarıdır.

Yetişkinler için devam eden eğitim ve özellikle şirketler, danışmanlık hizmetleri ve etkinliklerin organizasyonu gibi **hizmet imkanları** da özel finansmanın önemli bir kaynağıdır. Bu, örneğin Polonya'daki yüksek derecede uzmanlaşmış teşhis ve rehabilitasyon hizmetleri gibi tıbbi hizmetleri de içerebilir. Sağlık hizmetlerinden gelen ücretler, Almanya'daki üniversite hastanelerinin masraflarının yaklaşık üçte ikisini kapsar.

Diğer **mülkle-iliğili gelirlerle** birlikte diğer imkanlara ve emlak ve arsa kullanımına izin vererek elde edilen gelir, bir çok ülkede gelirlere ek kaynaktır. Belçika (Almanca Konuşan Topluluk), Almanya, Litvanya, Portekiz ve İzlanda dışındaki bütün ülkelerde HEI'lere **ticari şirketler** kurmaları için izin verilir. Finlandiya'da, 2006'dan bu yana, üniversitelere şirket kurma izni verilmektedir; ancak, bu daha yapılmamıştır.

Ülkelerin çoğunda HEI'lere **kredi** alma izni verilmektedir. Birleşik Krallık'ta, hükümet düzenlemeleri tarafından değil de kendi tüzükleri tarafından yönetilmelerine rağmen neredeyse tüm HEI'lerin borç para alma hakları bulunmaktadır, bu, çok az durumda farklılık gösterebilir. HEI'ler, kamu-özel ortaklığının farklı türlerini içeren, en basitinden banka kredisinden daha karmaşık yöntemlere kadar pek çok borç alma türünden yararlanırlar.

Bir çok ülke tarafından rapor edilen bir diğer gelir kaynağı da **mali yatırımlar üzerindeki faizdir**.

Bulgaristan, Slovakya, Finlandiya, İzlanda ve Norveç'teki HEI'lerin kesinlikle kredi alması veya mali yatırımlarda bulunması yasaktır. Krediler söz konusu olduğunda İsveç'te de durum bu şekildedir.

Değişik iş kollarının sponsorluğuna (yukarıda sözü geçen), Yunanistan ve Litvanya dışında her yerde izin verilmektedir. Birleşik Krallık'ta çok yaygındır. Belçika'da (Fransız ve Flaman Topluluklarda), bazı profesörlüğe ait başkanlıklar, genel bir uygulama olmasa da iş topluluğu tarafından finanse edilir. Hollanda, Avusturya ve Finlandiya'daki durum da buna benzerdir. Norveç'te izin verilir, fakat çok nadir. Slovenya'da, şirketlere araştırmacıların alımı ve genç araştırmacıların ortaklaşa finanse edilmesi teşvik edilmektedir. Ancak, değişik iş kollarının sponsorluğunun, diğer ülkelerde çok yaygın olduğu görülmemektedir.

Çoğunlukla sorumlu merciden önceki anlaşmayı gerektiren finansmanın özel kaynakları, krediler, yatırımlar ve şirketlerin kurulmasıdır (kısıtlamalar ve koşullar hakkında bakınız 4.4.).

4.3. İş dünyasıyla ortaklık

Sürekliliği özel fon arayan pek çok HEI için, iş dünyasıyla ortaklık, arttırılmış finansman olasılıkları için önemli bir dayanaştır. Akademik araştırmacının sonuçlarını ticarileştirme ve araştırma transferi için çok değerli olduklarını kanıtlamışlardır.

Ortak araştırma projeleri veya ortak araştırma, en yaygın işbirliği oluşumlarından görülse de, yukarıda bahsedildiği üzere, genelde özel fonların en önemli kaynaklarıdır.

Araştırmada saygın başarıları destekleyen ödüller, bazı ülkelerde de bulunmaktadır (Belçika (Fransız Topluluğu), Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A) ve Polonya). Özel şirketlerle ortaklıklardaki yenilik parkları ve teknoloji merkezleri, pek çok ülkede (Belçika (Fransız ve Flaman Toplulukları), Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A), Fransa, İtalya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Portekiz, Romanya, Finlandiya, İsveç ve Norveç), genellikle yerel veya bölgesel yetkililerle işbirliği içerisinde kurulmuştur.

İtalya'da, işveren dernekleriyle üniversiteler arasındaki ortaklıklar, işveren dernekleri tarafından belirlenen hedeflere bağlı olan yüksek lisans diplomalarıyla derneğin ilgi alanına giren projelere verilen ödülleri de içerir. Belçika'da (Flaman Topluluğu), doktora araştırma projeleri, özellikle mühendislikte, bir şirketle işbirliği içerisinde yürütülebilir.

Bulgaristan'da, bazı HEI'ler kendi yapıları içerisinde, araştırma projelerinin düzenlenip daha sonra Ulusal Bilim Fonu'na sunulduğu araştırma sektörleri (veya merkezleri) kurmuştur. Bu merkezler, faaliyet giderlerini karşılamak için verilen küçük bir miktar dışında kamu yetkililerinden herhangi bir mali destek almaz. Eğer araştırma projeleri başarılı bir şekilde yürütülürse, sonuçların karlılığından kaynaklanan gelirler ve mülkiyet hakları, bu araştırma merkezlerinin yararına.

4.4. Diğer özel fonları ve ortaklıkları arama ve kullanma kısıtlamaları ve şartları

Birçok ülkede, özel fonları toplamayı ve kullanmayı kolaylaştırmak için son on yılda düzenlemeler değişmiştir ve bu konuda kısıtlamalar bulunmamaktadır.

Bazı ülkelerde, ancak, özel fonlar ve ortaklıklarla ilgili bazı genel şartlar yerine getirilmelidir. Bu şartlar şu şekildedir: Planlanmış iş faaliyetleri, kurumun ana görev ve eğitim hedefleriyle bağdaşmak (Estonya, Fransa, Lüksemburg, Hollanda, Polonya, Letonya) veya statülerine kamu HEI'leri olarak saygı göstermek (Almanya) zorundadır. Danimarka, Fransa, Finlandiya ve Norveç'te, bu türde bir genel şart, şirketlerin kuruluşu için özellikle belirtilir.

Fransa'da, HEI'ler tarafından kurulan şirketlerin amacı, yüksek öğrenim kamu hizmet görevi içerisinde malların ve hizmetin üretimi, tanıtımı ve pazarlanmasıdır. **Lüksemburg'da** da buna benzer bir durum vardır.

Hollanda'da, bir yüksek öğrenim programının çekirdek kısmı, bir dış ortak tarafından temin edilemez ve HEI'nin tek sorumluluğudur.

Finlandiya'da, eğer toplumun etkisiyle eğitim, araştırma ve sanat hizmetlerinin üretiminde şirketlere açık bir şekilde ihtiyaç varsa şirketler üniversiteler tarafından kurulabilirler. **Norveç'te** de buna benzer bir durum vardır.

Birçok durumda, HEI'ler aynı zamanda özel fonları ararken daha fazla özel gerekliliklere uymak zorundadır ve toplanabilecek fon türleri konusunda da kısıtlamalar olabilir.

Krediler ele alındığında, Belçika (Almanca Konuşan Topluluk), Çek Cumhuriyeti, Almanya, İrlanda, Fransa, Macaristan, Malta, Hollanda, Slovenya ve Birleşik Krallık'ta kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu ülkelerde, HEI'ler normal olarak belirlenmiş bir çerçeveye uyum içerisinde bazı prosedürlere uymak durumundadır ve genellikle borç para almadan önce bakanlıkla ön anlaşmaya yapmaları gerekmektedir.

Malta'da, otuz bin liri'yi (yaklaşık 69 730 avro) aşan miktarda borç alma Eğitim Bakanlığı'nın yazılı onayını gerektirmektedir.

Hollanda'da, işlemler, yalnızca A-sınıflandırması olan mali kurumlarla yürütülebilir.

Birleşik Krallık'taki HEI'ler, borç parayı alırken finansman organıyla anlaşılan gereklilikleri yerine getirmek zorundadır. Ancak, bu şartlar karşılanırsa bile, ne hükümet ne de finansman organı HEI'nin yükümlülükleri arkasında duramaz.

Belçika (Almanca Konuşan Topluluk ve Flaman Topluluğu), Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Malta, Hollanda, Polonya ve İsveç'teki yatırımlarda da kısıtlamalar bulunmaktadır.

Belçika'da (Fransız ve Flaman Toplulukları), HEI'lere doğrudan mali yatırımlarda bulunmalarına izin verilmez.

Ancak, yan kuruluşlar mali yatırımlarda bulunmak için özel işbirliği içerisinde bankacılık şirketleri ile bir mali şirket kurabilir.

Çek Cumhuriyeti'nde, kamu HEI'lerin devletten aldıkları taşınmaz malları, sübvansiyonları veya bağışları ticari şirketlere veya kooperatiflere koyma yetkileri bulunmamaktadır.

Macaristan ve Polonya'da, HEI'ler, kendilerine ait geçici parasal fazlalığı sadece devlet kefaleti altında ihraç edilen bonolara ya da devlet tahvillerine yatırabilir. HEI'ler menkul kıymetler borsasına yatırımda bulunamaz.

İsveç'te, HEI'lerin özel finansmandan kar elde etmelerine izin verilmez. Bu yüzden, yalnızca HEI'nin temel faaliyetleriyle ilgili yatırımlara izin verilir.

Diğer özel kısıtlamalar ayrıca mülklerden gelen gelirler, kurumların sponsorluğu ve hizmet karşılığı alınan ücretler için de geçerlidir.

Belçika'da (Flaman Topluluğu), mülklerden gelen kira, binanın bakımı ve binalardaki sermaye yatırımları için kullanılmalıdır. **Norveç'te**, HEI, mülke izin verebilir, fakat kurumun sıradan faaliyetinin masrafi olmamalıdır.

Slovakya'da, kurumların sponsorluğu, her iki yasal kurum (şirket ve yüksek öğrenim kurumu) arasındaki şartları belirleyen bir anlaşmaya dayanmaktadır.

İsveç'te, hizmet imkanları, süregelen eğitim şeklinde düşünüldüğü sürece, bireysel olarak öğrencilerden ücret alınmasına izin verilmez. Fakat, şirketler ve kuruluşlar, verilen derslerin ücretini ödeyebilir. **Hollanda'da**, üniversitelerle akademik hastaneler arasındaki işbirliği, finansman ve personelle ilgili sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde anlatan, önceden yapılmış bir anlaşmaya dayanmak zorundadır. Şirketlerin kurulması durumunda, bazı şartların bazı ülkelerde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Belçika'da (Fransız ve Flaman Toplulukları), bir yüksek öğrenim kurumunun bir yan kuruluş şirketine katılımı, mali ve diğer katkısı için istihkakı garanti eden kurumun yönetimiyle yapılan anlaşmaya dayanmalıdır. Benzer koruyucu ölçütler, HEI'lerin geliştirme ve ilerleme merkezlerine ve araştırma parklarına katılımına ilişkin kanunda tanımlanmıştır.

Çek Cumhuriyeti'nde, HEI'nin Mütevelli Heyeti'yle önceden anlaşması, ayrı yasal birimleri kurmadan önce gereklidir. Kamu HEI'lerinin diğer kuruluşlarının mali borçları için garanti verme veya gayri menkullerine ipotek koydurma yetkileri bulunmamaktadır. Kamu ticari şirketlerinin ortakları olma veya sınırlı bir ortaklıkta genel ortak olma yetkileri bulunmamaktadır.

Danimarka'da, bir üniversite ortak sermayeli yalnızca bir şirket kurabilir, fakat diğer kamu araştırma kurumlarınca kurulan benzer şirketlere ortak olabilir. Araştırma ve kalkınma faaliyetleri için sermaye katkısının 5 milyon DKK'yı veya %3'ünü aşmasına izin verilmez.

Yunanistan'da, yalnızca tek amacı HEI'lerin ileride gelirlerini ve mallarını arttırma amacı olan sınırlı şirketlere izin verilir.

Macaristan'da, HEI'lerin uymak zorunda oldukları resmi düzenlemeler, kurumsal firmaların ileride şirket kuramayacaklarını ve sınırlı sorumluluğa sahip olamayacaklarını ve HEI'nin çoğunluk mülkiyete sahip olması gerektiğini belirtir.

Polonya'da, kamu-sektörü kurumların (HEI'ler de dahil olmak üzere) şirketlerdeki hisseleri üzerine almalarına veya satın almalarına izin verilmez.

İsveç'te, özel şirketlerin kurulması, hükümetle bir ön anlaşma gerektirir.

Slovakya'da, bir şirketin kurulması, her iki yasal kurum (şirket ve yüksek öğrenim kurumu) arasındaki şartları belirleyen bir anlaşmaya dayanmaktadır.

4.5. Özel finansman arayan kamu teşvikleri

Özellikle iç kurumlar yerine özel finansman kaynaklarını içeren yüksek öğrenim finansmanının çeşitliliğiyle ilgili stratejilerini ve politikalarını uygulamak için, hemen hemen tüm Avrupa ülkeleri, HEI'ler ve / veya özel şirketler için bir çeşit teşvik geliştirmiştir (bakınız şekil 4.4).

Şekil 4.4: Özel finansman aramak için kamu teşvikleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Kamu fonlarının tahsisi ya da dış değerlendirme hakkında bilgilendirir

Kamu fonlarının tahsisini ya da değerlendirilmesini şekillendirir

Kurumlar için vergi indirimi

Bağışlar / sponsorlar / özel ortaklar için vergi indirimi

Özel sektörle ortaklık için mali veya diğer destek

Kurumların kendi fikri mülkiyet haklarını yetkilendirmelerine yönelik düzenleyici çerçeve

Kamu fonlarının tahsisini ya da değerlendirilmesini şekillendirir

Kurumlar için vergi indirimi

Bağışlar / sponsorlar / özel ortaklar için vergi indirimi

Özel sektörle ortaklık için mali veya diğer destek

Kurumların kendi fikri mülkiyet haklarını yetkilendirmelerine yönelik düzenleyici çerçeve

Mevcut teşvikler

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Çek Cumhuriyeti: Bilgi yalnızca ISCED 5A düzeyindeki kurumlarla ilgilidir.

Yunanistan: Mart 2008'de geçmiş yeni bir kanuna göre, kendi personeli tarafından yürütülen araştırma sonuçlarına ilişkin fikri mülkiyet haklarını üniversitelerin elinde tutmalarına izin verilmektedir.

İtalya: Burs sağlayanlara yönelik vergi indirimi çok yaygın değildir.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Açıklayıcı not

HEI'lere yönelik burada ele alınan harcamalar okul ücretini ve diğer ücretleri içermemektedir.

Özel finansman kamu fonlarının tahsisini ve değerlendirilmesini şekillendirir

Çok sınırlı sayıda ülkede, kamu maliyesinin miktarını belirlemede özel finansman elde etmek için bir kurumun kapasitesi dikkate alınmaktadır. Danimarka, Estonya, İrlanda (üniversiteler), Litvanya ve Polonya'da, bu araştırma ödenekleriyle ilgilidir (bakınız Bölüm 3). Ayrıca, Danimarka'da, üniversitelerin performans sözleşmeleri, iş sektörünü içeren üçüncü partilerle işbirliği olduğu kadar araştırma sonuçlarının kullanımına yönelik belli hedefleri tanımlar. Fakat, bu hedeflerin ne ölçüde başarılı olduğu, resmi bir değerlendirme kriterini oluşturmaz ve kamu fonlarının dağıtımını etkilemez. Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, sözleşme araştırmasıyla toplanan özel finansman miktarı, kamu maliyesinin bilgi transferi için dağıtımına yönelik bir kriterdir.

Portekiz ve Finlandiya'da, HEI'lerin özel finansman alıp almaması öğretim ve faaliyet masrafları için tahsis edilen ödenek miktarını etkileyebilir.

Portekiz'de, toplumla, özellikle hizmetlerin imkanı ve ortaklıklar yoluyla, bağlantıların önemi, yüksek öğrenim için değerlendirme kriterlerinden birisidir. Bu sonuçların HEI'lerin temel faaliyet bütçelerinin miktarını belirlemede bir dayanakları vardır. **Finlandiya'da,** üniversitelerle belirlenen performans sözleşmeleri, bir sonraki bütçeye karar vermede göz önünde bulundurulmuş özel fon artırımının yoğunluğuyla ilgili hedefleri içerir.

Bulgaristan, Estonya, Letonya ve Slovenya'daki HEI'lerin değerlendirilmesi, özel finansman elde etme kapasitelerini kapsamaktadır.

Kurumlar için vergi indirimi

HEI'lere yönelik ödenekler veya diğer özel finansman türleriyle ilgili vergi indirimi yedi ülkede bulunmaktadır.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, HEI'lere yönelik vergi indirimi, araştırma personelinin giderleriyle ilgilidir. **Çek Cumhuriyeti** (ISCED 5A düzeyi) ve **Polonya'da,** vergi indirimine yönelik olasılıklar öğretim ve araştırmaya yönlendirilmesi (Çek Cumhuriyeti) veya sosyal ve kalkınma fonları gibi özel fonlara yatırım yapılması gereken fonların kullanımına bağlıdır.

Letonya'da, HEI'ler, kar-yapmayan kurumlar olarak aynı yasal statüye sahip olduklarından bazı vergilerden muaftır. **Macaristan'da,** bazı durumlarda, HEI'lerin vergi ödemediği ticari faaliyetlerini sürdürme olasılıkları bulunmaktadır. **Hollanda'da,** HEI'lerin özel finansmanı, belli durumlarda vergiden muaftır. Ocak 2006'dan bu yana, HEI'ler tarafından alınan ödenekler

vergiden muaftır.

Birleşik Krallık'ta, tüm HEI'lerin vergi dışı gelir miktarlarını bağışta bulunan yardım kuruluşu statüsü vardır. İngiltere'de, 2004'te yayınlanan bir hükümet raporu, HEI'lerin başarı düzeylerini yükseltebileceklerini ve gönüllü bağışlarla gelirlerini arttırarak devletten daha fazla bağımsızlık kazanabileceklerini önermiştir. Hükümet, yüksek öğrenim sektörü için, 2005'ten 2008'e kadar kullanılmak üzere fon artırımına yönelik yeterli kapasiteye ulaşmalarını sağlamak amacıyla bir finansman programı oluşturmuştur.

Bağışlar / sponsorlar / özel ortaklar için vergi indirimi

Belçika'nın Fransız Topluluğu, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyi), İspanya, Fransa, Letonya, Lüksemburg, Macaristan, Romanya, Slovakya, Finlandiya ve Birleşik Krallık'ta, HEI'lere yapılan bağışlar, bağışta bulunanlar için vergi muafiyeti amacı taşımaktadır. Letonya, Litvanya ve Romanya'da, bu durum sponsorluk için geçerlidir.

Belçika'nın Flaman Topluluğu, Danimarka, Yunanistan, İspanya, Fransa, İtalya, Letonya, Portekiz ve Norveç'te, HEI'lerle ortaklık içinde araştırma yöneten şirketler vergi indirimden yararlanır.

Danimarka'da, üniversiteleri içeren, kamu araştırma kurumları tarafından ortaklaşa finanse edilen araştırma ve kalkınma projeleriyle ilgili masraflar için özel şirketler %50 oranında vergi indirimi alabilir. **İtalya'da**, Ocak 2007'de yürürlüğe giren bir kanun taslağına göre, şirketler ve girişimciler, üniversitelerle ortaklık içinde yürütülen araştırma faaliyetleri için, yatırılan miktarın %15'ine kadar vergi indiriminden yararlanabilir. **Portekiz'de**, şirketler, üniversitelerle ortaklık içerisinde yapılan masrafları içeren, araştırma ve kalkınma masraflarının önemli bir yüzdesini vergiden düşebilir. **Norveç'te**, hükümet, HEI'lerle ve kamu araştırma kurumlarıyla işbirliği içerisinde araştırma ve kalkınma projeleri yürüten küçük ve orta-büyükteki şirketlere vergi kredileri verir.

Özel sektörle ortaklık için mali veya diğer destek

Ülkelerin yaklaşık yarısı HEI'lerle özel sektör arasındaki ortaklıkla ilgili çeşitli teşvikler halihazırda uygulamaktadır veya uygulayacaktır. Fransa'da, kamu araştırma ödenekleri, özellikle 2005'de kurulan Ulusal Araştırma Ajansı'nın faaliyetiyle, özel sektörle ortaklık içerisinde yürütülen projelere daha fazla odaklanmaktadır. Finlandiya hükümetinin öncelikleri de bu konuyu işaret etmektedir. Litvanya'da, Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın faaliyet planları, şirketlerle ortaklık içerisinde yürütülen araştırma programlarını finanse edebilecek bazı programların gelişimini öngörmektedir.

Belçika'nın Flaman Topluluğu ve Finlandiya'da (2006'dan bu yana), hükümet, HEI'lere özel sektörle ortaklık kurmasından dolayı ara yüz uygulamaları için ödenek tahsis eder. Finlandiya'da, ancak, bu türde yapılanmalar henüz bulunmamaktadır. Fransa ve Portekiz'de, bu ara yüzlerin uygulanmasını sağlayan düzenleyici çerçeve, 2007'de hafifletilmiştir. İtalya'da, hükümet, üniversitelerin yan şirketlerinin kurulmasını yöneten düzenleyici yapıyı basitleştirmiş ve ayrıca üniversitelere bu türde bir yapı kurmaları için mali destek sağlamaktadır.

Finlandiya, İsveç ve Norveç, özel sektörle ortaklık için geniş ölçüde potansiyel fon kaynakları sunar. Bulgaristan'da, üniversitelerle küçük ve orta-büyükteki şirketlerle ortaklığı desteklemeye yönelik çeşitli pilot programlar, 2010'a kadar hareket halinde olan yüksek öğrenim planının parçasıdır.

İsveç'te, farklı devlet yetkilileri, araştırma konseyleri ve kuruluşlar, HEI'lerle şirketler ve yerel yetkililer arasındaki işbirliğini arttırmak için ödenek şeklinde teşvikler sağlar. **Finlandiya'da**, politika, kurumsal yapı ve finansman şeklindeki ulusal ve bölgesel yenilik sistemlerinin kurulması, ortaklık için daha geniş bir içyapı yaratmaktadır. **Norveç'te**, sanayi ve yüksek öğrenim arasındaki R&D işbirliğini arttırmak için geniş çapta çeşitli ölçütler faaliyete geçirilmiştir. Örneğin, bu ölçütler, akademik personelin çalıştığı ve araştırma sonuçlarını yaydığı yolları etkilemeyi hedef almaktadır, çünkü bu sayede şirketler onlardan daha kolay bir şekilde yararlanabilecek veya araştırma sonuçlarını ticarileştirme olasılığına daha fazla dikkat çekmek için araştırmacıları teşvik edebilecekler. Ayrıca, araştırma ve kalkınma alanında şirketlerin rekabetinin gelişimine de odaklanabilmektedirler.

Romanya'da, HEI'ler, toplum ve özel sektör arasındaki bilgi akışını ve ortaklığı destekleyen ulusal bir ajans kurulmuştur. Birleşik Krallık'ta, 1998'den bu yana, HEI'ler araştırma faaliyetleriyle meydana getirilen bilgiyi ticarileştirmek için kapasitelerini geliştirmeye yönelik belli bir sayıda hükümet finansman planlarıyla desteklenmiştir. Bu türdeki finansman planları örnekleri, Yüksek Öğrenim Yenilik Fonu'nu (İngiltere) ve Bilgi Akışı Ödenegi'ni (İskoçya) içermektedir.

Son olarak, Yunanistan, potansiyel ortaklara yönelik bilgi yapılarını geliştirerek özel sektörle ortaklığı desteklemektedir.

Fikri mülkiyet hakları için düzenleyici çerçeve

Fikri mülkiyet haklarına ilişkin ulusal politikalar, HEI'lerin özel finansmanını kabul edebilen önemli bir özelliği temsil etmektedir. HEI'leri kendi personeli tarafından yürütülen araştırma sonuçlarına yönelik fikri mülkiyet haklarına sahip olmaları konusunda yetkilendiren ve sonuçların olası ticarileştirilmesinden kaynaklar üretmek için onlara izin veren yasamaya ilişkin bir çerçeve, on üç ülkede bulunmaktadır (bakınız şekil 4.4). Genel anlamda, bu ölçütler 1990'ların sonundan veya daha yakın bir zamandan bu yana var olmuştur. Danimarka ve Finlandiya'da, ulusal düzenlemeler, ticari karı ilgili araştırmacıyla paylaşma söz konusu olunca bazı şartları belirler.

Estonya'da, istihdam sözleşmeleri, bir çalışan tarafından yürütülen araştırma sonuçlarına yönelik fikri mülkiyet haklarına kimin sahip olduğunu belirleyebilir. Çoğu HEI, fikri mülkiyet hakları hakkında iç düzenlemeler geliştirmiş ve araştırma personeliyle birlikte bunları istihdam sözleşmelerine dahil etmiştir.

Finlandiya'da, fikri mülkiyet hakları politikası, 2007'den bu yana buluş için olan bir yasayla düzenlenmektedir. Bu kanun, bir üniversite veya politeknikte çalışan araştırmacıları, çalışmalarını hakkında kurumu bilgilendirmeleri konusunda zorunlu kılmaktadır.

Kurumun iç düzenlemeleri daha sonra kimin fikri mülkiyet haklarına sahip olacağını belirler. **İsveç'te**, araştırmacılar, araştırma sonuçlarına yönelik haklara sahip olur fakat bunları kuruma transfer edebilir.

Norveç'te, 2003 yasası, araştırma sonuçlarına yönelik akademik personelin ayrıcalıklarını çekmiş ve HEI'lere bu sonuçları ticarileştirebilir diye izin vermiştir. Ancak, araştırmacılar, sonuçların patentini almaktansa yayınlama hakkını elinde bulundurmaktadır. **Romanya'da**, kamu kaynakları tarafından finanse edilen araştırma durumunda, HEI'ler ve eğitim ve araştırma bakanlığı, eğer araştırma sözleşmesi buna karşı bir hüküm içermezse, sonuçlara sahiptir.

Araştırma, özel ortaklar tarafından finanse edildiğinde, araştırma sonuçlarının sahipliği duruma göre anlaşmaya varılan partiler arasındaki bir sözleşmeyle yönetilir. İki ülke, HEI'leri bu anlamda desteklemeyi hedefleyen ölçütler almıştır.

Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, HEI'lerle iş dünyası arasındaki ortaklıklar, HEI'lerin haklarını korumak için kararnameyle yönetilir. Sonuçların ve fikri mülkiyet haklarının yayınlanması, karların paylaşımında adilliği garanti etme hakkında bir anlaşma yapılmalıdır. **Birleşik Krallık'ta (İngiltere)**, 2003'te açıklanan Lambert Üniversite-Piyasa İşbirliği Çalışması, daha sonra Eğitim ve Beceriler Bölümü, daha sonra Ticaret ve Sanayi Bölümü, üniversiteler ve özel ortaklar tarafından ortaklaşa olarak finanse edilen araştırma sonuçlarının ortaklığı konusundaki güçlüklerle dikkat çekmiştir. Üniversiteler ve iş dünyasından temsilcilerden oluşan bir fikri mülkiyet çalışma grubu, potansiyel işbirlikçiler arasındaki görüşmeleri kolaylaştırmaya yönelik bir dizi ortak araştırma anlaşması ortaya çıkarmak için Mayıs 2004'te kurulmuştur.

4.6. Hesap verilebilirlik

Hemen hemen bütün ülkelerde, özel fonlara yönelik hesap verilebilirlik ölçütleri, kamu fonları için olandan farklı değildir (bakınız Bölüm 3). Yetkililere düzenli olarak sunulması gereken mali raporlar veya belirlenmiş denetim prosedürleri de ayrıca özel fonların toplanmasını ve kullanılmasını göz önünde bulundurur.

Ancak, HEI'lere yönelik hesap verilebilirlik ölçütlerinin bünyesiyle bağlantılı bazı istisnalar da bulunmaktadır.

İzlanda'da, kamu fonlarının aksine, HEI'lerin, çok geniş özerklikleri yüzünden, herhangi bir merciye özel fonlar hakkında rapor sunmaları gerekmemektedir.

Dört ülkede, özel fonlarla ilgili hesap verilebilirliğe ilişkin özgünlükler bulunmaktadır ve bunlar da daha sıkı kontrol tedbirlerine yol açmaktadır.

Danimarka'da, üçüncü partilerden gelen bağışlar ve sübvansiyonlar, yıllık hesapta ayrı ayrı maddelenmelidir. Üniversite tarafından tek veya ortak olarak sahiplenilen şirketlerin gelir/giderlerin ayrı bir hesabı da temin edilmelidir. Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı, üniversiteleri de içeren kamu araştırma kurumlarında, araştırmanın özel finansmanına kamu erişimi için bir dizi yönerge yayınlamıştır. Bu yönergeler göre, kamu araştırma kurumları, kurumda yürütülen araştırmanın özel

finansmanın yıllık bir taslağını temin etmelidir. Bu yıllık taslaklar kamuya uygun hale getirilmelidir. **İtalya'da**, şu an üniversitelerin özel fonların kullanımından sorumlu olduğu herhangi bir dış organ bulunmamaktadır. Ancak, üniversitelerle sanayi arasında şirket kurulması süreciyle yan kuruluşların ve ortaklıkların kurulmasına ilişkin durum farklıdır. Araştırma faaliyetlerini izlenmesini ve değerlendirilmesini ve Bakanlık ve CIVR (Araştırma Değerlendirme Komitesi) için elde edilen sonuçları tevdi eden bir kararname bulunmaktadır. CIVR, bu alanlarda başarılı sonuçlar hakkında, en azından üçer aylık dönemde, bakanlığa rapor sunmalıdır. Akademik birimler, ortaklığın bir eş-finansman olarak üniversite tarafından uygun hale getirildiği mali kaynaklarla kurulduğu durumlarda üniversite yetkililerine karşı sorumludur.

Litvanya'da, Yüksek Öğrenim Kanunu'na göre, HEI'ler, finansmanın sağlandığı diğer kurumlara karşı da sorumludur.

Norveç'te, bakanlık, bir kurumun ortaklığa katılımı ve böyle bir katılımın kurumun diğer faaliyetleriyle ilgisi konusunda yıllık raporlar alır. Bakanlık, kurumdan, eğer gerekli görürse, kurumun temel sorumlulukları için önyargısız bir şekilde, bu türde bir ortaklıktan çekilmesini emredebilir.

4.7. Özel finansmanı arttırmada zorluklar

Özel sektördeki kaynakların yüksek öğrenimi topluma daha fazla yaklaştırmasının inkar edilemez bir katkısı vardır. Bu bakış açısıyla, Escotet'e göre (3), özel sektörle ortaklık, diğerleri arasından, şunları içermelidir:

ekonominin tüm sektörlerinin HEI'lerin temel ve uygulamalı programlarına katılımı; sanayi sektöründen uzmanlar tarafından kamu HEI'lerde öğretilen dersler; patentler ve telif haklarla değişim karşılığında program finansmanı; bilimsel ve teknolojik içyapıların paylaşımı ve transfer süreçlerinin hızlandırılması ve çalıştırdıkları mezun sayısına göre şirketlerden mali getiri.

Bu son konu, yüksek öğrenimden yararlananların yüksek öğrenime ödeme yapmaları anlamına gelmektedir. Bunun altında yatan ise, şirketlerin yüksek öğrenimi, mali ölçütlerle, finanse ederek kendi işgücününün eğitime katkıda bulunması fikridir. Bu ilgi çekici model, açık bir şekilde, HEI'lerin ve şirketlerin yöneten organları olan sorumlu yetkililer arasındaki yakın işbirliğini gerektirir.

Ancak, HEI'lerle iş dünyası arasındaki ortaklığı teşvik eden bir politika bilgi ekonomisinde zaruriyken HEI'lerle özel şirketlerin farklı kültür ve hedefleri olan organizasyonlar olduğu gerçeğine de dikkat çekilmelidir.

Bu yüzden, yakın işbirliğini arttırırken, karar-verenler, tamamen Serbest Pazar ilkelerinin kamu yüksek öğreniminin içine sızmasına izin vermemeli ve örneğin, araştırma konularının seçiminde finansman konularının önceliğinden sakınarak akademik özgürlüğü koruyan ölçütleri göz önünde bulundurmalıdır.

Bu bölümde geçtiği üzere, bazı ülkelerde, yetkililer açıkça kamu HEI'lerine yönelik özel finansmanın bazı şekillerini yasaklamaktadır ve özel finansman ararken ve kullanırken çeşitli kısıtlamalar ve şartlar uygulanmaktadır.

Bu kısıtlamalar ve şartlar, kaliteli bir kamu hizmetinin sağlanmasını korusa da korumasa da, diğer yandan, özel finansman kaynaklarını geliştirmede engelleyici bir unsur oldukları da tartışmaya açık bir konudur.

(3) Escotet, Miguel Ángel (2006) Üniversite Yönetimi, Hesap verilebilirlik ve Finansman.

Bölüm 5: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Personel

Birçok ülkedeki HEI'lere son on yıl içinde akademik personel yönetimi açısından daha geniş özerklik verilmiştir (bkz Bölüm 1).

Akademik personel olarak, hem eğitim sürecinde doğrudan yer alan kalifiye personeli (öğretim görevlisi ve ders görevleri olan araştırmacılar gibi) hem de kurumun idare edilmesinde ve / veya tüm çalışanların koordinasyonunda belirli türde sorumluluğu olan personelden bahsedilmektedir. İdari personelin (sekreterlik, muhasebe, finansal yönetim, vb.) ve sadece araştırma personelinin durumu bu nedenle ele alınmamıştır. Bu bölüm başlıca öğretim personeli üzerine yoğunlaşmaktadır. İdari görevlerle ilgili farklı özellikler (özellikle rektörlerin atanması / seçilmesi), Bölüm 2'de sunulmuştur.

Genel olarak yönetim kadrosu ile ilgili olarak, çoğu ülkede görülen ana kategoriler (di) rektör / başkan,

rektör yardımcısı, dekan ve bölüm başkanı ve öğretim elemanı olarak da profesör, doçent ve asistandır (1).

Bu bölüm, tam olarak kamu ve hükümete bağlı özel HEI'lere odaklanmaktadır. Bu bölüm aşağıdaki sorulara cevap vermeye çalışır:

Hangi paydaşlar / organlar akademik personelin işe alımından sorumludur ve alınacak personelin sayısını ve nitelikleri belirleme ve çeşitli bölümlere/fakülterlere seçim ve atanma ile ilgili kriterlerin ne olacağı konusunda karar verme yetkileri nedir?

İşe alma prosedürleri resmi yönetmeliklerde belirlenirken kurumların ne kadar esnekliği vardır?

Akademik personeli kim işe alır ve iş sözleşmeleri ile ilgili müzakereleri kim yapar?

Personelinin sayısını ve terfi olasılığına ilişkin kurumların ne dereceye kadar özerkliği vardır?

İş yükü ve görevleri belirlemeyle ilgili olarak kurumlar ne derece özerkliğe sahiptir?

Değerlendirme kriterini belirlemekten kim sorumludur?

(1) İşe alım kriterleri (nitelikler, v.b) ve farklı kategorilere personel alımıyla ilgili daha detaylı bilgi için, bakınız Eurydice (2001) Öğretim elemanı. Avrupa Eğitim Sözlükçesi, 3. Cilt ve Eurydice (2002) Personelin idaresi, izlenmesi ve desteklenmesi. Avrupa Eğitim Sözlükçesi, 4. Cilt

5.1. Akademik personelin işe alımından sorumlu paydaşlar ve organlar

Çoğu ülkede, işe alım süreci bir bütün olarak HEI'ler ve merkezi düzeydeki yetkililer arasındaki ortak çabaya dayanır.

Danimarka'da, üniversiteler akademik personel için mevcut pozisyonların sayısını belirlemekte bağımsızdır, ancak profesör sayısının azami sınırı için Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen sayıya uymak zorundadır. Daha sonra Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı, bu mercileri üniversiteler arasında dağıtır. Genel olarak, işe alma yöntemleri, bu gibi işe alım prosedürlerinden sorumlu olan üniversitelerle birlikte bakanlıklar tarafından belirlenir.

Estonya ve **Letonya**'da, kurumlar personelin atanmasından (sayı seçimi ve personel kategorilerinin çeşitli bölümlere dağıtımından), doğrudan sorumludur. Diğer yandan resmi yönetmelikler ise her kategorideki öğrenim elemanı için genel ve özel işe alım ölçütlerini (profil, istenen diploma (lar), önceki mesleki deneyim, v.b) belirtmiştir.

İspanya'da, üniversiteler mevcut pozisyonların sayısına (öğretim ve diğer) karar verirken, seçim kriterleri ve daimi pozisyonlara geçiş şartları ve ölçütlerin seçimi ise ulusal düzeyde yürürlükteki resmi yönetmeliklere dayanır. Ayrıca, devlet üniversiteleri idari personel ve öğretim elemanı olmayan personelin işe alımı konusunda daha geniş bir etki alanına sahiptir. **Malta**'da yüksek öğrenim hakkındaki kanuna göre, üniversite ve *Malta Sanat, Bilim ve Teknoloji Yüksekokulu* (MCAST) talep edilen pozisyonların sayısını belirtmekten sorumludur. MCAST çeşitli personel kategorileri için kendi işe alım kriterlerini koymuştur.

Bu süreçteki farklı adımların daha yakından gözlemi (Şekil 5.1), yine de bu belirli adımların büyük ölçüde merkezi düzeye veya kurumsal düzeye bağlı olduğu gerçeğini vurgulamaktadır.

Böylece, personel kategorileri ve bu kategorilerin ilgili uygunluk kriterleri (vasıflar, önceki mesleki deneyim v.b) ülkelerin pek çoğunda resmi yönetmelikle belirlenir.

Buna karşın, uygun pozisyonların sayısı ile ilgili tanımlamalar ve kararlar, personelin farklı bölümlere ve fakülterlere atanma şekli ve daha az ölçüde, tayinleri ülkelerin büyük çoğunluğunda kurumların sorumluluğundadır. Bu öğelerin iki veya daha fazlası sadece Belçika'nın Almanca-Konuşan Topluluğu, Danimarka, Fransa ve Kıbrıs'ta merkezi ve kurumsal düzeyde ortaklaşa tanımlanmaktadır.

Sadece beş ülke (Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, Hollanda, Slovenya ve Birleşik Krallık) işe alım açısından özellikle dikkate değer kurumsal özerklikten yararlanır.

Çek Cumhuriyeti'nde, ISCED 5A düzeyinde HEI'lerle ilgili kanun, personel kategorilerini ve dağıtımını tanımlama ve işe alım ölçütlerini belirleme açısından kurumların özerk olduğunu belirtir. Yetkilerinin sınırlandığı devlet kurumları dışında, rektörün işe alım sürecindeki rolü genellikle çok önemlidir. Ayrıca her fakülte dekanı da işe alım sürecinde önemli bir rol oynar.

Hollanda'da, akademik personelin işe alım prosedürü, bu konuyla ilgili hiçbir yönetmelik olmadığından kurumların sorumluluğundadır.

Slovenya'da, rektörün tüm üniversite için bir kurallar organı seçmesi gerekmektedir. Bu durumda işe alım prosedürü (her kategori için gereken kriter tanımlamalarını içeren) dekanın sorumluluğundadır.

Birleşik Krallık'ta, HEI'ler kendi personelinin işe alım, tutma ve gelişiminde birincil derecede

sorumludur. Her HEI, akademik personelin sayısına karar verme ve her durumdaki nitelikleri ve kriterleri belirlemekten sorumludur.

Şekil 5.1: İşe alım sürecinden sorumlu paydaşlar arasındaki görev dağılımı, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim ,2006/07

Personel kategorilerinin ve ilgili işe alım/ yeterlilik kriterlerinin tanımı
Akademik personelin sayısı/ uygun pozisyonlar
Bölüm ve fakültelerdeki akademik personelin dağılımı
Personelin aday gösterilmesi / Atanması
Personel kategorilerinin ve ilgili işe alım/ yeterlilik kriterlerinin tanımı
Akademik personelin sayısı/ uygun pozisyonlar
Bölüm ve fakültelerdeki akademik personelin dağılımı
Personelin aday gösterilmesi / Atanması

□ Merkezi düzey

┌ Kurumsal düzey

Kaynak: Eurydice.

Ek not

Fransa: Üniversitelerin serbestlikleri ve sorumlulukları ile ilgili kanun Ağustos 2007'de kabul edilmiştir. Diğerleri arasında, bu kanun kurumların personel yönetimiyle ilgili karar verme yetkisini artan bir özerklik olarak öngörmektedir. Öğretmen araştırmacıların işe alımı tüm işe alım konusunda veto hakkına sahip bir başkan ile, HEI'deki yöneticiler kurulu tarafından yapılmaktadır. Sözleşmeli personel, sabit veya belirlenmemiş bir süre için ücretli olarak çalıştırılabilir. Ayrıca, yeni kanun sabit ve belirlenmemiş bir süre için çok-yıllı sözleşmede belirtilen ücret ödemeleri toplamı yüzdesine göre sözleşmeli personel öğretim ve araştırma elemanı işe almak için üniversite başkanlarına yetki verir.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Macaristan: Üniversite ve yüksekokul profesörleri cumhurbaşkanı veya başbakan tarafından atandıklarından, bir istisna oluşturmaktadırlar.

Bölüm 2'de vurgulandığı üzere, kurumların başkanlarının (rektörler, cumhurbaşkanları, v.b) rol ve sorumlulukları son yıllarda, kurum içi yönetimde başrolü üstlenme noktasına gelerek, önemli ölçüde gelişmiştir.

Bunun gibi, öğretim elemanını işe alma ile ilgili olarak, kurum başkanı, işe alım sürecini başlatma konusundan (örneğin, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5B) ve Danimarka'da) sorumlu olabilir ve ülkeye göre değişen istihdam sözleşmeleri üzerinde anlaşmaya varma (Çek Cumhuriyeti, Letonya, Polonya, Slovenya ve Lihtenştayn) ve personelin atanması ve dağılımını (Danimarka, Fransa, Malta ve Lihtenştayn) içeren çeşitli basamaklarda yer alır.

Ancak çoğu ülkede işe alım sürecindeki pek çok basamak, var olan örgütsel organların (senato, yönetim kurulu) birine verilmiştir ya da kurumun başkanının içinde yer aldığı bir atama kurulu, özel komite, v.b bir yapılanma ile gerçekleştirilir. İç yönetimden sorumlu organlar hakkında daha fazla bilgi için, bakınız Bölüm 2.

Danimarka'da, profesör ve doçentlerin işe alımı ile ilgili olarak, rektör bir başkan ve iki ile dört arasında değişen ek üyeyi (yabancı üyelerin katılımını teşvik amacıyla, üyelerin çoğu üniversite dışından olmalıdır) içeren bir değerlendirme komitesi atar.

Diğer personel kategorileri için rektör geçici bir komite kurar veya adayları değerlendirmek

için uzmanlar atar.

Almanya'da, rektör işe alım prosedürleri konusunda atama kurulunun bir parçası olarak düşünülen fakülte dekanı ve senatosu ile müzakere etmekten sorumludur. Bu, tüm öğretim elemanının işe alımı için geçerlidir.

Kıbrıs'ta, senato çeşitli adaylarla yapılan görüşmelerin özetini yazmak ve bunları fakülte kuruluna iletmek zorundadır. Daha sonra fakülte kurulu, akademik personeli ve kurum yönetimini de içine alan bir seçim organı kararını senatoya iletir. Onayı üzerine, konsey son kararı alır.

Lüksemburg'da, ilgili fakülte dekanının önerisine göre, rektörlük genellikle en az ikisi dış üye olmak üzere genellikle beş üye içeren bir atama kurulu oluşturur. Komite, başvuruları incelemek ve adayların sınıflandırılmalarını önermek zorundadır.

Malta'da, öğretim elemanının işe alımı bir seçim komitesinin (rektör, üç öğretim elemanı ve bir harici yönetim kurulu üyesinden oluşan) tavsiyesi üzerine, üniversite konseyi tarafından yürütülür.

Polonya'da, daimi kadroya atanacak profesörlerin işe alım kararı, çoğunlukla fakülte kurulu ve senatonun onayını takiben, rektör adına fakülte dekanlarınca gerçekleştirilir.

İzlanda'da mevcut pozisyonların sayısı ile ilgili karar alma süreci tamamıyla rektörün ve senatonun görevidir.

Bazı ülkelerde üniversite ile ilgili organın doğal yapısı ve oluşumu, seçilen kategoriye göre farklılık gösterir. Bu nedenle profesörler, Estonya, Letonya, Lüksemburg ve Lihtenştayn'daki diğer kategorilerdeki öğretim elemanlarını seçen organ ile aynı değildir.

Estonya'da, profesörler üniversite konseyi tarafından seçilir. Tüm diğer akademik personel üyeleri, genellikle akademik bir yapının (fakülte enstitüsü veya benzeri) en üst karar verme organı olan, toplu karar verme organı tarafından seçilir.

Letonya'da, profesörlerin seçimi profesörler kurulu tarafından gerçekleştirilir; fakülte kurulu veya üniversite yönetimi diğer personel tipi alımında görevlidir.

Lüksemburg'da yardımcı doçentler rektörlük tarafından atanırken, profesörler yönetim kurulu tarafından atanır.

Lihtenştayn'da (Beşeri Bilimler Üniversitesi ve Uluslar arası Felsefe Akademisi), profesörler, rektör ve senato tarafından ortaklaşa atanırlar. Doçentler için seçim süreci, rektör ve fakülte arasındaki işbirliğine dayanmaktadır.

Diğer ülkelerde, aynı personel kategorilerindeki işe alım süreci, büyük ölçüde kurumun türüne göre farklılık gösterebilir. Bu durum, özellikle, Estonya'da geçerlidir (akademik ve mesleki HEI'ler).

5.2. İşe alım yöntemlerinin başlıca türleri

Şekil 5.2'de tanımlanan işe alım yöntemlerinin başlıca türleri (merkezi düzeyde resmi dergi, ulusal ve uluslar arası basın, web siteleri, v.b) arasında akademik personelin işe alımı, tüm ülkelerdeki resmi ilanların en başında gelir. Her ne kadar kuruluşlar çoğunlukla ilanları yayınlamaktan sorumlu olsalar da, yine de bu görevi merkezi düzeyde tanımlanan belirli kriterlere uygun bir şekilde yapmak zorundadırlar.

Belçika'da, kamu yüksek öğrenimdeki bir pozisyona atanma, resmi bir ilan üzerinden yapılmaktadır. Ancak, Almanca-konuşan Topluluk'ta bölüm başkanlığı için yapılan atama, dahili bir iş ilanı ile gerçekleştirilir.

Almanya'da, orta düzeydeki akademik personelin işe alımı ile ilgili kamu ilanları, 35 ve üzeri yaşındaki adayların erişimini sınırlandıran kısıtlamalar (federal düzeyde tanımlanmıştır) içerebilir.

İsveç'te, altı aydan daha uzun süreli akademik görevler için, HEI'ler, personeli kamu ilanları yoluyla işe almakla yükümlüdür.

Belçika'nın Flaman Topluluğu, Danimarka, Macaristan, Polonya, (daimi kadroya atanacak personel için) ve özellikle İsveç'te, kamu ilanları akademik personelin (kamu sektörü tarafından finanse edilen) işe alımı için temel oluşturmaktadır. Yürürlükteki kanunlar, ilanların içerik ve/veya ilan edilmesi ile ilgili tanımlamalar açısından kurumların sorumluluklarını belirler. **Yunanistan**'da, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanıp imzalandıktan sonra, ilanlar önce resmi gazetede yayınlanır. Kurumların daha sonra ilanları ulusal günlük gazetelere de göndermesi gerekmektedir.

Ülkelerin çoğunda, kamu ilanı yoluyla yayınlanmasından bu kurumların sorumlu olduğu işe alma prosedürlerine ek olarak, HEI'ler işe alınacak personelin kategorisine veya kurumlara göre, özellikle farklı bir işe alım prosedürlerinde belli bir dereceye kadar esnekliğe sahiptir. **Belçika Flaman Topluluğu**'nda, kamu ilanları kamu yüksek öğrenimde yeni bir görev için ilk atamayla ilgilidir. Daha deneyimli akademik personelin atanması kurumun yönetiminin görüşüne bağlıdır.

Finlandiya'da, işlemler sadece personel kategorilerine göre değil, aynı zamanda kurumun türüne göre de değişebilir. Üniversite profesörlerinin işe alımı bu nedenle daha kapsamlı düzenlemelere tabidir. Kamu ilanları genellikle ulusal düzeyde yayınlanır. Danimarka (profesörlük ve doçentlik için), Kıbrıs, Malta, Avusturya ve bazen Finlandiya'da ise uluslar arası düzeyde yayınlanır.

Şekil 5.2: İşe alım yöntemlerinin ana türleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Kamu ilanları
Rekabete dayalı sınav
Kamu ilanları
Rekabete dayalı sınav

□ Merkezi Düzey ▯ Kurumsal Düzey ▯ Prosedür kullanılmamaktadır

Kaynak: Eurydice.

Ek Not

Belçika (BE de): İşe alım prosedürlerinin uygulanması açısından sorumluluklar teorik olarak, merkez ve uluslar arası düzeyde paylaşılsa da gerçekte *Autonome Hochschule* bu konularda çok az esnekliğe sahiptir.

Çek Cumhuriyeti: Gösterilen bilgi sadece ISCED 5A düzeyiyle ilgilidir.

Letonya: Rekabete dayalı sınavlarla ilgili elde edilen bilgi yalnızca profesörler ya da doçentler için geçerlidir. .

Lüksemburg: Şekildeki “kamu ilanları”nda gösterilen durum sadece profesörler ve doçentlerle ilgilidir. Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Lihtenştayn: Şekildeki “kamu ilanları”nda gösterilen durum yalnızca *Hochschule Lihtenştayn* için geçerlidir.

Açıklayıcı Not

“Rekabete dayalı sınav” önceden tanımlanmış olan görevler için başvuruların olduğu özel profiller/işlevlerle ilgili bir dizi sınavı ifade eder.

Kamu ilanları ile akademik personel işe alan ülkelerin yarısından daha azı rekabete dayalı sınav düzenler. Bu rekabete dayalı sınavları düzenleme prosedürleri genellikle merkezi düzeyde tanımlanan kriterlere tabi iken, kurumlar, sınavı düzenleme ve adayları boş pozisyonlara atamadan sorumludurlar.

Çek Cumhuriyeti'nde, kanun kamu ve devlet kurumlarında (ISCED 5A düzeyi) akademik personelin işe alınımının (en azından ilk atamalar için) rekabete dayalı bir sınav ile olması gerektiğini belirtir. Bir kamu ilanı (ulusal düzeyde) başvuru formlarının son teslim tarihinden en az 30 gün önce ilan edilir. Rekabete dayalı sınav düzenlenmesi kriteri, kurumun kendi sorumluluğundadır.

Estonya'da, üniversiteler kanunu, tüm öğretim elemanı işe alınımının rekabete dayalı sınavla olması gerektiğini belirtir. Rekabete dayalı sınav prosedürü ve şartları, üniversite konseyi tarafından oluşturulur. Mesleki HEI'lerin akademik personeli de (rektör dahil) rekabete dayalı sınavla işe alınır fakat bu kurumlarda prosedür daha katıdır. Bu durumda, prosedür, mevzuatla belirlenen bilgi doğrultusunda, rektörün ulusal düzeyde kamu ilanı vermesi gerektiğini belirten bakanlık düzenlemesiyle açıkça oluşturulur.

Romanya'da, rekabete dayalı işe alım sınavı, bir ya da daha fazla ilgili konuyu veya müfredatı kapsayan bir grup öğretmen (*Catedra*) tarafından düzenlenir. İşe alım prosedürleri ve seçim kriterleri, öğretim personelinin statüsü hakkındaki yasayla ulusal düzeyde oluşturulur.

Kıdemli asistan, asistan ve öğretim görevliliği için başvuran adayların incelenmesi için kurulan geçici komite, fakülte kurulu ve senato tarafından atanır. İdari personel, kurumdaki öğretim personeli tarafından seçilir ve senato (bakanlar kurulu tarafından atanan rektör istisnası ile) tarafından onaylanır. Rekabete dayalı sınavların organizasyonu, İtalya'daki gibi karmaşık karar verme sürecine dayandırılabilir, buna binaen her paydaş (devlet/kurum) prosedürün hemen her aşamasında müdahale eder

İtalya'da, rekabete dayalı sınavlara yönelik yöntemler kanunla belirlenir. Kurum, yöneticiler kurulu tarafından uygun bulunan ve rektör tarafından onaylanan rekabete dayalı bir sınav önerir. Rekabete dayalı sınav için resmi talep, resmi gazetede 60 gün süren bir ilan yayınlayan bakanlığa sunulur. Kurum, içinde merkezi düzeyde içeriği olan bir tüzükten yararlanır.

İspanya ve Fransa'da kurumlar, merkezi düzeyde oluşturulan prosedürleri takip etmeli ve bu prosedürlerle uyumluluğu izlemelidir.

İspanya'da, akademik memur pozisyonlarına geçmek isteyen birisi, rekabete dayalı sınavı (üniversite koordinasyon kurulu tarafından organize edilen) başarıyla geçerek elde edilen ulusal bir izne sahip olmalıdır. Bu izni kazananlar daha sonra memur pozisyonuna başvurabilirler.

Fransa'da, üst düzey öğretim görevlisi ve profesörlerin rekabete dayalı bir sınava katılmaları için, bu görevlerin (ulusal üniversite kurulu tarafından oluşturulan) en az birinde adlarının geçmesi gerekmektedir. Bu 4 yıl süreyle geçerlidir.

Portekiz'de rekabete dayalı sınavla işe alınma, belirli kategorideki personele uygulanır, isim verilecek olursa, profesörler (daimi kadroya atanacak profesörler ve doçentler) ve üniversite kurumlarındaki aday asistanlar ve politekniklerdeki profesörler, doçentler ve asistanlar. Bununla birlikte, bu işe alım yöntemi, başka bir HEI'den (örneğin, rekabete dayalı bir sınav olmadan) doğrudan aynı pozisyon için işe alınabilen üniversite profesörleri için her zaman uygulanmaz.

5.3. İşveren ve İş sözleşmeleri

Her ne kadar kurumların işe alım prosedürleri ile ilgili karar verme güçleri bir ülkeden diğerine değişiklik gösterse de ve genellikle resmi düzenlemelere bağlı olsa da, kurumlar, işveren ve sözleşmelerin müzakerecisi olarak tartışmasız bir şekilde özerktir.

Şekil 5.3 deki sunulan bilgi, kurumların Yunanistan, Fransa ve İzlanda dışındaki ülkelerin büyük çoğunluğunda, akademik personelin resmi işvereni olarak kabul edildiğini göstermektedir. Bu durum, devlet mesleki HEI'nin rektörünü yüksek öğrenimden sorumlu bakanlığın iş aldığı Estonya dışında genellikle tüm personele (her kategorideki) uygulanır.

Bazı ülkelerde, kurum içindeki belirli bir paydaş, işveren olarak kabul edilir. Bu, Bulgaristan'daki HEI'lerin rektörleri için de geçerlidir. Danimarka devlet üniversitelerinde, bu işlev, fakülte veya bölüm başkanları tarafından düzenlenmektedir. Bölüm 1'de belirtildiği gibi, sözleşme düzenlemelerindeki esnekliğin artışında ve devlet memuru sayısının azalmasında da bazı serbestleştirme tedbirleri görülmektedir.

Bu nedenle, bazı ülkelerde sözleşmelere ve/veya mesleki statülere bağlı koşullara karşı rahatlatıcı bir eğilim vardır.

Belçika'nın Almanca-konuşan Topluluğu'nda, özellikle mesleki statü değişikliği için, *Gastdozenten* (misafir öğretim elemanları) ve özellikle 5 yıllık yenilenebilir bir görev süresi için *Direktor* ve bölüm başkanlarını (*Fachbereichleiter*) görevlendirmeye olanak sağlamak amacıyla, 2005 kararı oluşturulmuştur.

Fransa'da, Ağustos 2007'de kabul edilen, üniversitelerin özgürlükleri ve sorumlulukları ile ilgili kanun, personel yönetimi açısından kurumların karar verme yetkilerine daha fazla özerklik sağlamaktadır.

Avusturya'da, *Service Code for Universities*'de 2001'de yapılan bir düzenleme, üniversitedeki tüm öğretim elemanları için kamu hukuku tarafından yönetilen iş sözleşmelerini feshetmiştir. Yeni sözleşmeler, sözleşmeli personele uygulanan genel mevzuat tarafından yönetilmektedir. Üniversitelerle ilgili 2002 tarihli yasaya göre, önceki akademik personelin iş sözleşmeleri ile ilgili kararlar ayrıca özel kanunla yönetilen sözleşmelere dönüştürülecektir.

Aynı şekilde, pek çok ülkede sözleşmeler doğrudan kurum ile müzakere edilir. Bu durum özellikle Danimarka, Estonya (üniversiteler), Malta, Hollanda, Romanya, Slovenya, Lihtenştayn ve Norveç'te böyledir.

Estonya (üniversiteler), Letonya, Malta, Slovenya ve Norveç'te sözleşmeler, özellikle rektör veya en

üst sıradaki paydaşla müzakere edilir.

Estonya'da, üniversitelerdeki sözleşmeler, rektörle müzakere edilir. Eğer rekabete dayalı sınav şartları ve prosedürler ihlal edilmişse, sözleşme sonucu reddedilebilir. Kanun, ayrıca aynı üniversitede en az 11 yıl çalışmış olan profesörlerle, saptanmamış bir süreliğine bir iş anlaşması imza edilebileceğini belirtir. Rektör olarak seçilen aday, sözleşmesini üniversite konseyinin en yaşlı üyesi ile birlikte müzakere eder. Mesleki yüksek öğrenim kurumlarında sözleşme, bakanlık düzeyinde müzakere edilir.

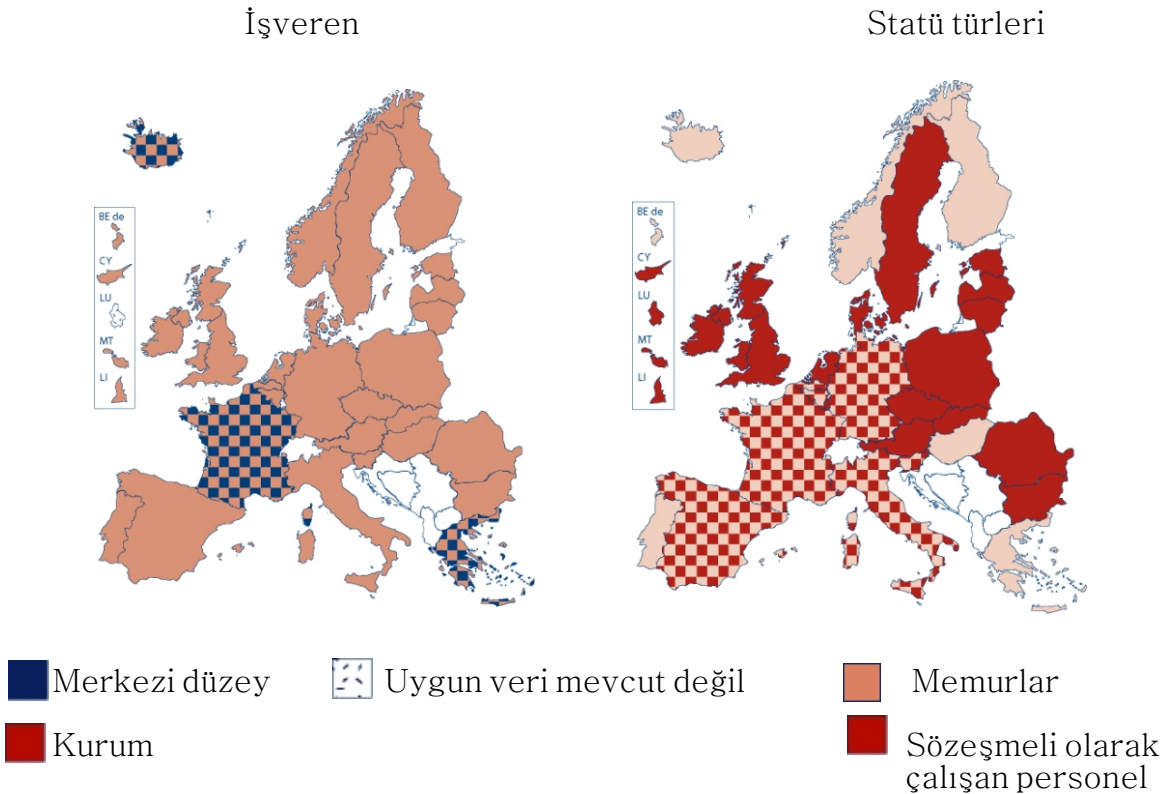
Malta'da, akademik personel iş sözleşmesini kurumla, meşru temsilciler olarak kurul başkanı ve rektör (üniversite) veya yöneticiler kurulu (MCAST) başkanı ve müdürü, toplu sözleşmeyi temel alarak, müzakere eder.

Çek Cumhuriyeti'nde (ISCED 5A düzeyinde) ve İsveç'te, (sözleşmeleri hükümet ile sonuçlandırılan başkan yardımcısı dışında), sözleşmeler sendikalar tarafından desteklenmenin yanı sıra kurum ile de müzakere edilir.

Ülkelerin çoğunda, kamu ya da hükümete bağlı özel HEI'lerdeki öğretim elemanları genel işgücü mevzuatı (sözleşmeler sürekli olsun olmasın) ile yönetilen sözleşmelere bağlı olarak çalışır.

On dört ülke veya bölgede, kurumların esnekliği, öğretim elemanlarının çoğu memur (kamuda veya özel sektörde sözleşme ilişkilerini yöneten mevzuatın ayrı düzenleyici çerçevesi) veya kariyer yapan memur (Portekiz ve Norveç'teki gibi) statüsünde olduğundan açıkça daha sınırlıdır. İkincil ülkelerin yarısında, yine de karma bir yasal çerçeve (personel, memur veya sözleşmeye dayalı olarak işe alınır) vardır. Bu, Belçika'nın Fransız ve Flaman Toplulukları, Almanya, İspanya, Fransa, İtalya ve Slovenya için de geçerlidir.

Şekil 5.3: İşveren ve öğretim elemanının statü türleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Kaynak: Eurydice

Ek not

Belçika (BE de): *Autonome Hochschule*'nin oluşumuna bağlı 2005 kararname, işverenler tarafından

kabul edilmiş üç ayrı HEI için yetkili mercilerin birleşmesi hakkındadır. O zamandan itibaren, sadece *Autonome Hochschule*, kamu hukuku tarafından yönetilen özerk bir yasal organ olarak işveren kabul edilir.

Almanya: Profesörler süresiz olarak atanırken, diğer öğretim elemanları için durum farklıdır. **İspanya:** Öğretim elemanları kurum tarafından işe alınmasına rağmen, tüm adaylar üniversite öğretim elemanı pozisyonuna başvurabilmek için ulusal düzeyde resmi bir organ tarafından daha önceden akredite edilmiş olmalıdır.

İrlanda: Akademik personel, kamu sektöründe çalışanlar statüsündedir.

İtalya: İş sözleşmeleri kamu hukukuna tabidir. Akademik personel, ülke çapındaki aynı statü ve sözleşmeden yararlanılan memurlardır.

Letonya: Rektör bir iş sözleşmesini akademik bir pozisyon (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi veya asistan) için seçilmiş bir kişi ile 6 yıllığına sonuçlandırır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

İzlanda: Hükümete bağlı özel HEI'lerdeki akademik personel, HEI'ler tarafından işe alınırken, kamu HEI'lerinde bu, hükümet yetkilileri tarafından gerçekleştirilir.

Açıklayıcı Not

Devlet memurluğu, kamu veya özel sektörde sözleşme ilişkilerini yöneten farklı bir mevzuatla uyum içerisinde, kamu yetkilileri (merkezi veya bölgesel) tarafından işe alınan her birey için geçerlidir. Kariyer yapan memurlar, üst-düzey eğitim yetkilileri olan uygun merkezi veya bölgesel yetkililer tarafından hayat boyu atanan öğretmenlerdir.

5.4. Maaşlar ve Terfiler

Maaş koşulları (yıllık brüt maaş ve ikramiye dahil) HEI'lerin müdahale edebileceği diğer bir alanı temsil eder. Merkezi düzeyde yine de çok sayıda ülkede bu özelliklerin çoğundaki önemli ayrıcalıkları muhafaza eder.

Şekil 5.4, maaş baremlerini tanımlama sürecinin (öğretim elemanının asgari ücretten başlayarak, mesleki kariyerleri boyunca azami ücrete doğru ilerlemesine izin veren) ülkelerin büyük çoğunluğunda merkezi düzeyde mevzuata ve diğer resmi belgelere dayandığını göstermektedir.

Bazı ülkelerde (İrlanda, Malta, Portekiz, Slovenya ve Finlandiya gibi), bu baremler, devlet ve kurumlar veya sendikalar tarafından müzakere edilir.

Birleşik Krallık'ta, ödeme pazarlıkları, belli bir organ, yani JNCHES (Yüksek Öğrenim Elemanı Müzakere Komitesi) tarafından yapılır.

Sadece Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A), Estonya, Avusturya ve Lihtenştayn, bu baremleri tanımlama görevini, kurumlarına devreder.

İsveç'te, ücretler bu tür bir bareme dayalı değildir ancak her çalışan için performansa dayalı bir şekilde bireysel olarak yapılır.

Temel yıllık brüt maaşları sabitlemekten sorumlu paydaşların/organların analizi, daha dengeli bir durum ortaya koymaktadır.

Ülkelerin yaklaşık yarısında, yıllık brüt maaş aslında merkezi yetkililer (mevzuat ve resmi belgeler) tarafından sabitlenir. Bu ülkelerin çoğunda, bu gözlem, akademik personelin (memur) statüsü ile ilişkilendirilir.

Ülkelerin diğer yarısında, bu süreç ortak karar verme gücüne (devlet / kurum) dayanmaktadır.

Letonya'da, maaşlar kurum tarafından ayarlanır ve merkezi yetkililer tarafından belirlenen oranların altında olmalıdır.

Lüksemburg'da, üniversite, yüksek eğitim bakanı tarafından onaylanması gereken bir ücret yapısını kurar.

Malta'da, üniversite konseyi veya MCAST'daki yönetim kurulu, yıllık brüt maaşları, eğitim bakanı ile birlikte düzenler.

Slovenya'da, kurumlar, maaşlara, kamu-sektörü kurumlarına yönelik kanunla ilişkili olarak ve iki çeşit toplu sözleşme ile karar verebilir.

İspanya, Litvanya ve Finlandiya'da, maaşlar, devlet memuru olmayan personel için devlet ve

kurumlarla ortaklaşa yapılandırılır.

Litvanya'da bu durum sadece konuk araştırmacılar için geçerlidir.

(2) İki tip maaş baremi vardır. Çoğunlukla doğrusaldır, yani sabitlenmiş başarı düzeyi sayıları içerir. Fakat, aynı zamanda matris tabanlı da olabilir. Bu durumda, çeşitli faktörleri örneğin; hizmetin süresi ve vasıflar gibi birkaç unsuru dikkate alan maaş baremlerine dayalıdır. Öğretim elemanları, bir veya birkaç faktöre (her özel iş ile ilgili olan derecelendirmeler) göre ilerleyebilir, böylece olası maaş düzeylerinde artış olabilir.

Şekil 5.4: Maaş şartları ve terfilerden sorumlu paydaşlar/organlar, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim kurumları, 2006/07

Maaş baremini oluşturmak
Bireysel yıllık brüt asgari ücreti belirlemek
İkramiyeleri ve ek ücretleri belirleme
Terfi kriterlerini tanımlama
Maaş baremini oluşturmak
Bireysel yıllık brüt asgari ücreti belirlemek
İkramiyeleri ve ek ücretleri belirleme
Terfi kriterlerini tanımlama

Merkezi düzey Kurumsal düzey uygulanabilir değil : Veri mevcut değil

Kaynak: Eurydice.

Ek Not

Bulgaristan: Akademik personel için maaş baremi kurumsal düzeyde belirlenirken, personel ücretleri merkezi düzeyde belirlenir.

Çek Cumhuriyeti: (a): ISCED 5A düzeyindeki kurumlar. Ödeme baremi, kamu kurumlarının sorumluluğundadır ve kurumun iç tüzüğünde belirtilir. Eğer ödeme toplu sözleşmeyle belirlenmezse, garanti edilen en az asgari tutar (hükümet tarafından belirlenen) olarak belirlenmelidir. Öğretim elemanına sunulan ikramiyeler kurumun kendi sorumluluğundadır (örneğin araştırmaya bağlı performansa dayalı ikramiyeler) **(b):** ISCED 5B düzeyindeki kurumlar. ISCED 5B düzeyindeki ikramiyeler, öğretim elemanlarının bireysel performanslarıyla ilişkilendirilir (örneğin; araştırma gruplarını, yönetim kademelerini, özel faaliyetleri, iyi performansın devamını denetleme, v.b).

Danimarka: Ödeme baremine bağlı maaşlar, Danimarka konfederasyonu mesleki kuruluşlarla Maliye Bakanlığı arasındaki toplu sözleşmeyle merkezi düzeyde kararlaştırılır.

Almanya: Performansa bağlı ikramiyeler tedricen ödenecektir.

Estonya: Kurumsal düzeydeki terfi kriterleri, belirli akademik pozisyonlar (eğitim nitelikleri ve önceki iş tecrübesiyle ilgili) için genel koşullarla uyum içerisinde olmalıdır.

İspanya: Çıplak maaş ve ek ödemeler, merkezi düzeyde yıllık olarak belirlenir. Buna ek olarak, özerk hükümetler farklı maaş düzenlemelerini uyarlayabilir. Şekildeki bilgi, devlet memuru olan öğretim elemanı ile ilgilidir.

İtalya: Tek maaş ödeneği tipi, öğretime ayrılan mesai saatlerine dayalıdır.

Letonya, Macaristan ve Polonya: Yıllık asgari ücret kavramı yoktur. Onun yerini aylık maaş almıştır.

Lüksemburg: Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Finlandiya'da, politeknik sektör, her kurumun yasal durumuna ve toplu kararlar sonucunda oluşan sözleşmelere bağlı olarak çok sayıda maaş çizelgesi sunar.

Bazı ülkelerde, merkezi yetkililer ve akademik personeli temsil eden işçi örgütleri maaşları müzakere eder.

Danimarka'da, Danimarka konfederasyonu, mesleki kuruluşlar (*Akademikernes Centralorganisation*) ve Maliye Bakanlığı arasındaki toplu sözleşmeyle belirlenir.

Norveç'te, yüksek öğrenimdeki akademik personelin maaşları devlet ve işçi sendikaları tarafından yapılan müzakerelerle düzenlenir.

Sadece Hollanda, İsveç ve Birleşik Krallık'taki kurumlar, yıllık maaşları belirlemede yüksek oranda bir özerkliğe sahiptir.

İsveç'te, maaşlar her kurumda yerel müzakereleri takip ederek, bireysel temele dayalı olarak belirlenir ve kamu çalışanları ve Ulusal Ticaret Sendikaları yararına faaliyet gösteren İsveç Hükümet Çalışanları Ajansı (*Arbetsgivarverket*) arasındaki genel bir anlaşmaya dayanır. Rektör yardımcılarını dışındaki diğer tüm maaşlar (hükümet tarafından belirlenen ve uygulanan) kurumlar tarafından belirlenir.

Birleşik Krallık'ta, HEI'ler kendi maaşlarını kendileri belirler, ancak çoğunluk, üst düzey personel dışında, herkes için ortak maaş bareminde hemfikir olmak için kurumlarla birlikte çalışmayı tercih etmiştir. Ödeme çizelgeleri, Üniversiteler ve Yüksekokullar Çalışanları Birliği (UCEA) ve yüksek öğrenimdeki personeli temsil eden sendikalar arasındaki JNCHEs mekanizması ile ulusal düzeyde müzakere edilir. İkramiyeler (genellikle akademik personelin hizmet süresi veya performansına dayalıdır), Belçika'nın Fransızca ve Almanca-konuşan Toplulukları, İrlanda, İsveç ve Norveç dışında, pek çok ülkede maaşla birlikte sunulur. İkramiyeleri vermek için kriter belirlemekten sorumlu olan paydaşlar/organlar hakkındaki mevcut bilgi, maaşları düzenleme ile ilgili benzerlikleri ortaya koyar. Maaşları, devlet ve kurumlar veya sendikalar arasındaki müzakereye bağlı olarak tanımlayan pek çok ülke, ikramiyelerle ilgili şartları belirlemek için aynısını yapar. Maaş tanımlamalarını mevzuata ve resmi tüzüğe göre belirleyen ülkeler ise ikramiyeleri de aynı şekilde ayarlar. Terfi kriterlerinin tanımı ile ilgili durum, ülkelerin yarısında merkezi düzeyde ve diğer yarısında ulusal düzeyde yer aldığı için oldukça karışıktır.

5.5. Görevler ve çalışma saatleri

Hemen hemen her ülkede, akademik personelin, yerine getirmesi beklenen başlıca görevleri, mevzuat ve diğer bağlayıcı resmi tüzükte tanımlanmıştır. Bu demektir ki, genel olarak çeşitli personel kategorileri/düzeyleri ve onların görevlerinin tanımları, bu mevzuat ve resmi tüzükte mevcuttur, fakat kurumun belirli temel ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir. Belirli bir pozisyonla ilgili somut görevler, normal olarak iş sözleşmesinde ortaya konur ve kurumsal düzeyde açık bir şekilde ifade edilir.

Belçika'da, mevzuat, HEI'lerdeki personelin görevlerini, araştırma, eğitim ve hizmet imkanı açısından tanımlar.

Macaristan'da, yüksek akademik pozisyonlar, beraberinde daha fazla gereksinim getirir ve ayrıca görevler de daha merkezi düzeyde belirtilir. HEI, kendi statüsüne göre, durumun şartlarını ve ayrıntılı görevlerini tüzüğüne ekleyebilir.

Avusturya'da, 2002 Üniversiteler Yasasına göre, profesörler, alanlarındaki öğretimin yanı sıra, araştırma ve öğretim, sanatın gelişmesi ve takdir edilmesinden de sorumludur.

İsveç'te, kurum, tüm kategorilerdeki öğretim elemanının lisans programlarında öğretim yapmalarını sağlamak istemektedir. Ancak, araştırma görevlileri ve kıdemli öğretim elemanları öncelikle araştırma yapmak zorundadırlar.

Çalışma saatleri büyük ölçüde bulunulan pozisyona bağlı olarak değişir ve genellikle çalışma saatleri hakkındaki toplu sözleşmeye ve / veya genel ulusal düzenlemelere göredir. Bazı ülkelerde, bireysel yıllık iş yükleri kurum tarafından, merkezi yetkililer tarafından tanımlanmış azami sınırlara uygun olarak belirlenir. Almanya, İtalya, Polonya, Romanya, Slovenya ve Slovakya'da da durum böyledir.

Öğretim, araştırma ve yönetim görevleri arasındaki ağırlık, genellikle kurumların kendileri tarafından oluşturulmuştur. Bununla birlikte, ulusal kalıplar birçok ülkede görülebilir.

Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyinde), bilimsel eğitim faaliyetleri ve diğer faaliyetlerin bilimsel (örneğin idari) tahmini oranı yaklaşık 40/50/10 şeklindedir, fakat **çalışma alanları** ve kurumlar arasında büyük oranda değişiklik gösterir.

Lüksemburg'da, araştırma profesörlerinin görevleri genel olarak şu şekilde dağıtılmıştır: araştırma (%50), eğitim (%40), diğer (%10).

Macaristan'da, öğretim görevlileri, haftalık toplam çalışma saatleri dışında haftada en az on saat öğretim yapmalıdır. Ayrıca kendilerine işveren tarafından verilen yüksek öğrenim kurumunun

faaliyetleri ile ilgili araştırma ve diğer görevleri de yerine getirirler. İşveren, eğitim için ayrılan miktarı %70 oranında artırabilir veya %25 oranında azaltabilir. Araştırmacılar, yüksek öğrenim kurumunun eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmanın yanı sıra, çalışma saatlerinin en az %90'ını bilimsel faaliyet için ayırırlar.

Norveç'teki üniversitelerde, kadrolu olarak işe alınan akademik personel de geleneksel olarak çalışma zamanının %50'sini araştırma için kullanmak zorundadır. Bu, ancak, yasal bir hak değildir. İş sözleşmelerinde, kurum, araştırma zamanını belirleyebilir. Bu, artık, bazı yüksekokullar tarafından da yapılmaktadır. Yüksekokullardaki akademik personelin, araştırmaya ayrılan zamanı, öğretime ayrılan zamanından çok daha azdır.

5.6. Değerlendirme ve hesap verilebilirlik

Bolonya sürecinin önemli bir parçası olarak, yüksek öğrenimde kalite güvencesi, pek çok Avrupa ülkesinde, son on yıl içindeki reformların ve birçok girişimin konusu olmuştur.

Akademik personelin bireysel olarak değerlendirilmesi, birçok ülkede, iç kalite güvence prosedürlerinin bir parçasıdır. İç prosedürler, çoğunlukla eğitim yetkilileri tarafından zorunlu tutulur ve genellikle kurumlar tarafından belirlenir. HEI'lere, bu prosedürleri hazırlamada genellikle bağımsız ulusal kalite güvence ajansları ve uluslar arası kuruluşlar yardım etmektedir. Bu kuruluşlar, ayrıca kalite güvencesi açısından uluslar arası standartlara uygunluk konusunda teminat da verir (3).

(3) Kalite güvence organları için, bakınız Eurydice (2007). Avrupa'daki Yüksek Öğrenim Yapısına odaklanma. 2006/07. Bolonya Sürecinde Ulusal Eğilimler.

Şekil 5.5: Akademik personelin değerlendirme kriterlerini belirleme görevi, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

□ Merkezi düzey

└ Kurumsal düzey

Kaynak: Eurydice.

Ek Not

Belçika(BE fr): Değerlendirme kriterleri, Fransız Topluluğu tarafından kurumsal düzeyde denetlenmeyen ve merkezi düzeyde Fransız Topluluğu tarafından denetlenen HEI'ler için oluşturulmuştur.

Lüksemburg: Değerlendirme prosedürleri halem uygulanmaktadır. Ulusal düzeyde bilgi doğrulanamamıştır.

Akademik personelin değerlendirilme kriterleri, pek çok ülkede kurumsal düzeyde oluşturulmuştur. Ancak, değerlendirilmeye dahil edilmesi gereken kriterler, merkezi düzeyden, değerlendirmede içerilmesi gereken faktörlere ilişkin genel göstergeler olabilir.

Estonya'da, örneğin, akreditasyon şartları, öğretim elemanlarının faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla, hükümet tarafından oluşturulmuştur. HEI'ler, her alandaki faaliyetlerini göz önünde bulunduran, etkili kriter ve yöntemler (öğretim, öğrencilere öğretme, araştırma ve kurumdaki özel görevler) oluşturmak zorundadır.

Romanya'da, yeni değerlendirme kriterleri, merkezi düzeyde tanımlanmasına rağmen, her öğretim pozisyonu ve hizmet süresi için, kurumsal gelişim politikasına göre, her kriterin ağırlığı senato tarafından yıllık olarak tanımlanır. Üniversite senatoları, kurumsal gelişimi hızlandırmayı hedefleyen diğer değerlendirme kriterlerini de içerebilir.

Letonya ve Litvanya'da değerlendirme, işe alımda rekabet şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Letonya'da, akademik personelin değerlendirilmesi, işe alım işleminden önce yapılır. Akademik pozisyonlar, 6 yıllık bir dönemi içine alacak şekilde seçilir. Böylece kişi, bir dahaki dönem için başvurursa tekrar değerlendirilir. Bakanlar Kurulu tarafından uyarlanan 'Profesör

ve Doçent kadrosu için bir Adayın Bilimsel ve Pedagojik Değerlendirme Prosedürü' adlı belge, değerlendirme kriterlerini kapsamaktadır. Diğer akademik pozisyonlarla (doçentler, öğretim görevlileri ve asistanlar) ilgili olarak, pek çok Avrupa ülkesinde değerlendirme kriterleri kurumsal düzeyde belirlenmiştir.

Litvanya'da, öğretmen ve araştırmacı kadrosu boşlukları 5 yıldan daha uzun sürmeyen bir dönem için doldurulur. Daha sonra pozisyonu doldurmak için yeni bir rekabete dayalı sınav ilan edilir. Halihazırda çalışanlar da bu sınava katılabilir. Bir adayın yüksek öğrenim kurumundaki bir boşluğu doldurması için gereken şartlara uygunluğu, bir rekabet veya performans değerlendirmesi ile belirlenir. Performans değerlendirmesi, ofiste çalıştığı dönemde yapılır. 2005 yılında yüksek öğrenim ve araştırma kurumlarındaki bilim adamları, diğer araştırmacı ve öğretim elemanı pozisyonları için tekrar gözden geçirilmiş asgari nitelik koşulları hakkındaki bir hükümet kararına göre, kurumlar, pozisyonlar için yeni koşulların, performans değerlendirmesi prosedürünün ve rekabet organizasyonunun tanımını yapmak zorundaydı, 1 Ocak 2006.

Romanya ve Finlandiya'da değerlendirme, performansa dayalı maaş çizelgelerinin belirlenmesinde ve maaş artışlarında çok önemlidir.

Romanya'da, mevzuat çerçevesine göre, öğretim elemanı değerlendirmesi ile belirlendiği üzere öğretim ve araştırmanın niteliği yüksek öğrenimde maaşları oluşturma için kullanılan kriterlerinden bir tanesidir. Bu yıllık değerlendirme için metodolojik standartlar, eğitim ve araştırma Bakanlığı tarafından oluşturulur ve hükümetçe onanır. Her öğretim pozisyonu ve kıdem için her kriterin ağırlığı, yüksek öğrenim kurumunun kurumsal gelişimini destekleyen ve rekabet edebilirliğini geliştiren diğer kriter ve performans göstergelerini ortaya koyabilen üniversite senatosu tarafından yıllık olarak oluşturulur.

Finlandiya'da, performansa dayalı maaş sistemi, iki bileşenin, örneğin talep düzeyi (iş gelişimi) ve kişisel performans, değerlendirmesine dayanır. Talep düzeyi, ulusal bir şekilde müzakere edilen kriterlerin kullanılmasıyla hesaplanır. Akademik personelin performansı, ilk başta, öğretim, araştırma ve hizmetler için ayrı ayrı değerlendirilir. Nihai ortalama performans şekli, daha sonra, bu üç faaliyete harcanan bağıl zamana dayandırılır.

Bireysel araştırma faaliyetlerinin özel olarak değerlendirilmesi, İtalya ve İzlanda'da yer almaktadır.

İtalya'da, kanun, personelin araştırma faaliyetlerinin yıllık bir raporunu temin etmelerini gerektirir. Ceza ilkeleri, kötü performans durumunda sunulur. Örneğin, bir araştırmacıya üniversite tarafından fon sağlanmış ve hiç sonuç elde edememiş ise, fondan daha fazla yararlanması engellenir. Tüm ülkelerdeki öğrenciler, çoğunlukla anketlerle akademik personelin değerlendirme sürecine dahil edilir. İtalya'da bu yöntem, akademik personelin kalitesini değerlendirmedeki mevcut tek yöntemdir. Fransa'da, bu değerlendirmeler çoğunlukla akademik personelin razı olmasıyla bir anket ile öğrencilerin katılımını sağlayan bazı üniversitelerde deneysel aşamadır. Bu uygulama, şu anda pek yaygın değildir.

Değerlendirme sıklığı genellikle dört ile altı yıl arasındadır. Ancak, bazı istisnalar vardır.

Değerlendirme, Romanya, Finlandiya ve Lihtenştayn'da yıllık olarak yapılır. Belçika'nın Almanca-konuşan Topluluğu'nda iki yılda bir ve Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda yeni atanan personel üç yıl sonra değerlendirilir.

5.7. Akademik personelin idari zorlukları

Öğretmenler, eğitim kurumlarındaki başarının anahtarıdır; bu yüksek öğrenim de farklı değildir. Ayrıca, üniversiteler yüksek nitelikli araştırmacılara da gereksinim duyar. Bu yüzden, kurumların nitelikli akademik personeli çekmesi ve elinden kaçırmaması büyük önem taşır. Bölüm 1'deki stratejik politikalar, bazı ülkelerdeki akademik işgücünün eskimesi problemine ve yüksek öğrenim sektörüne daha genç personeli çekmenin zorluklarına işaret eder. Bununla birlikte, ödül açısından da bir sorun olabilir: bugünlerde en azından belirli disiplinler için potansiyel öğretmen ve araştırmacıların daha iyi maaşa (kamu) yüksek öğrenim sisteminin dışında çalışmak için daha fazla olanağı vardır. Gelişim ve terfi olanakları ile daha fazla yapılandırılmış bir kariyer olasılığı da bir teşvik olabilir. Bazı ülkelerde, açıkçası, kamu yüksek öğrenimdeki çok düşük ücret nedeniyle diğer sektörlerle daha fazla yönelinmektedir (4).

(4) Bu, Polonya ve Romanya'da bildirilen bir durumdur. Örnek için bakınız Chmielecka, E. (2006) Ek bir gelir kaynağı olarak çoklu işe alım: hangi koşullarda bu hem akademisyenlere hem de üniversitelere bir avantaj olabilir? ve Agachi, P.S. (2006) "Babes-Bolyai" Üniversitesi'nde Çoklu işe alım konuları,

Cluj-Napoca, Romanya: bir durum çalışması.

Avrupa'daki yüksek öğrenim sistemlerinin organizasyonu ve finansmanı değiştiğinden, öğretim ve araştırma koşulları, akademik personelin geleneksel görevleri da değişmiştir. Akademik personelin görevlerinin giderek daha çeşitlendirildiği (5) ve aynı zamanda liderlik, yönetim ve danışmanlık gibi işlevleri de kapsadığı defalarca belirlenmiştir. Bazı akademik personel, zaman ve işle ilgili yoğun kalite güvence ve hesap verilebilirlik süreçlerinde giderek daha fazla görev almaktadır.

Mali ve insan kaynaklarının idaresinde yüksek öğrenim kurumlarına verilen artan özerklikle, personele yönelik doğrudan sorumluluğu bulunan kişiler için resmi bir idare ve liderlik programlarına açık bir şekilde ihtiyaç vardır (6). Yüksek performansla sahip personelin işe alım ihtiyacını karşılamak üzere, yüksek öğrenimdeki personel müdürlerinin bilimsel bir geçmişe sahip olup olmamaları veya mesleki açıdan personel müdürleri olup olmamaları sorusunu gündeme getiren çok özel becerilerinin olması gerekmektedir. (ayrıca bakınız Bölüm 2)

Yüksek öğrenimdeki insan kaynakları yönetimi için bir strateji ve uzun vadeli bir plan çok önemlidir. Dunkin (7), aşağıdaki ölçütleri kapsayan temel bir strateji özeti önermektedir:

kaç kişinin gerekli olduğunun belirlenmesi;
eksikliklerin ve gereken becerilerin tespiti;
çalışanlara cazip ve çekici imkanların sunulması;
yönetim performansları;
bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi;
personel için mesleki gelişim olanaklarının yaratılması.

Yüksek öğrenim personelini yönetmek için strateji geliştirilmesinin, merkezi yetkililerin mi kurumsal yetkililerin mi yoksa ortak bir görev mi olup olmadığına bakılmaksızın, kaynakların en iyi şekilde kullanımı konusunda bir yansıma olması gerekmektedir.

(5) Gordon, G.; Whitchurch, C. (2007) Yüksek öğrenimde insan kaynakları yönetimi: değişen işgücü uygulamaları.

(6) Gordon, G.; Whitchurch, C.: op. cit. p. 149.

(7) Dunkin, R. (2005) HR Zorluğu: daha fazla fikir. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönelimler" konferansındaki açılış konuşmasına cevap.

SONUÇLAR

Yüksek öğrenimde yönetim konusunda, Avrupa Konseyi Çalışma Partisi tarafından 2006 yılında sunulan öneride, "modern toplumdaki yüksek öğrenim kurumlarının, organlar ve kişiler (Kohler ve Huber 2006) yönünden olduğu kadar içerik açısından da ne çeşit bir özerkliği (yasal, finansal, v.b) kapsadığının belirtilmesi gerektiği" vurgulanmıştır. Yüksek öğrenim yönetiminde düzenleyici çerçeveler hakkında Eurydice tarafından yapılan yeni bir çalışma, Avrupa Konseyi'nin tavsiyesine cevaplar temin eder. Ayrıca bu çalışma, yüksek öğrenim alanındaki ulusal siyasi öncelikleri de araştırır. Aşağıdaki sonuçlar, durumu, kurumsal yönetim, finansman ve personel açısından literatürde tanımlanmış ana yönetim modellerini dikkate alarak özetler (1).

Devlet düzeyinde, düzenleyici devlet modeli ve denetleyici devlet modeli, analizin ana tehditleri durumundaydı. Birinci modele göre, kurumların finanse edilmesi temel olarak kamu kaynaklarından sağlanmaktadır. Bu model kurumların faaliyet etkinliğini yöneten düzenlemelerin kamu yetkilileri tarafından ayrıntılı olarak tanımlandığı varsayımlara dayanır. Bunların uygunluğu ve denetimi, bürokratik formaliteler gibi mekanizmalar yoluyla sağlanır.

Düzenleyici devlet modeli genelde denetimci devlet (veya dış yönetim) ile karşılaştırılmaktadır. Bu modelde, kurumlara farklı alanlarda geniş özerklik verilmiştir. Kontrol, kurumlar veya personel için çeşitli hesap verilebilirlik ölçütlerinin yanı sıra, kurumlar tarafından uygulanması gereken ulusal hedefler ve kurumsal politikaların şeffaflığı hakkındaki tanıma dayanır. Dış yönetimin artan etkisi, özellikle kurumların yönetim organlarındaki dış paydaşlarda görülür. Denetleyici devlet modeli, genelde kurumlar arasındaki rekabet dürtüsünü içerir.

Özellikle kurumsal düzeyde, üç ana tip yönetim, referans olarak kullanılmıştır. Bunlar; akademik öz-yönetim modeli, kurum yönetiminin amaçları ve karar vermeyi tanımlamada güçlü bir yer tuttuğu idari öz-yönetim modeli ve son olarak çeşitlendirilmiş finansal kaynaklar ve özel sektör ile ortaklık

gelişimini içeren girişimci üniversite modelidir.

Bu çalışmada yapılan analizlere dayanarak, Avrupa'daki çok çeşitli durumların bu modellerin farklı yönlerini içerdiği açıkça görülmektedir. Ancak, genellikle belli bir modele bağlı bulunan bazı çok karşılaştırılan ulusal durumlar da ortaya çıkmıştır.

(1) Yüksek öğrenimde başlıca yönetim modellerinin özeti için, bakınız Kohler ve Huber 2006.

1. Yüksek öğrenim yönetimi yapıları

Kurumsal özerklik ve hesap verilebilirlik: merkezi liderliği dengeleme, dış paydaşların katılımı ve akademik personelin öz-yönetimi

Yüksek öğrenimde özerklik ve hesap verilebilirlik arasındaki dengeyi sağlamak bazen oldukça zordur. Avrupa çapındaki HEI'ler yasal olarak tamamen özerk kuruluşlardır; aynı zamanda, dış düzenlemeler, HEI'lerin özerkliğini görev, faaliyet ve yapı bakımından çok ayrıntılı bir şekilde çerçevlendirir. Bu düzenlemeler, hükümetin ve kamunun, sağladıkları hizmetler ve aldıkları fonlar için HEI'leri sorumlu tutmalarına olanak sağlar.

Avrupa'da HEI'lerin iç yönetim yapısı, bu çalışmada yer alan tüm ülkelerde mevzuata göre tanımlanmıştır (kendi sözleşmeleri ve tüzüklerine göre yapılandırılmış, Birleşik Krallık'ta 1992 yılından önce kurulan üniversiteler dışında). Bu düzenlemeler, kurumsal düzeydeki yönetim organları ve kendi hak, görev ve sorumlulukları betimler. Resmi düzenlemeler, kurumsal yönetim organlarına yönelik seçilme ya da atanma prosedürlerini sağlayan ilgili kurumların anayasa veya tüzüğündeki belirli kurallarla takviye edilmektedir. Yunanistan ve Avusturya'da, kurumsal düzeydeki yönetim organlarının seçim prosedürleri, ulusal kanunla düzenlenir.

Artan dış paydaş katılımına karşı eğilimler

Avrupa'da yüksek öğrenim yönetimi için baskın bir model yoktur: çeşitlilik, Avrupa yüksek öğreniminin damgası niteliğindedir. Aynı zamanda, açıkça görünen o ki, çoğu ülkedeki dış paydaşlar, HEI'lerin iç işleyişinde önemli roller üstlenmiştir (bakınız şekil 2.2). Aslında, dış paydaşları kurumsal yönetim organlarına dahil etmeyen sadece iki ülke (Yunanistan ve Romanya) vardır. Dış paydaşların etki derecesinin yanı sıra rolleri, profilleri ve seçim yöntemleri ülkeden ülkeye değişir; ancak bazı genel kalıplar ve eğilimler vardır: sanayi veya ticari deneyimi olan insanlar, kurumu ekonomi ile bağlamaya ve iç etkinliği arttırmaya yardımcı olma amacı ile kurumsal bir yönetim organına katılmaya davet edilir (OECD, 2003). Benzer şekilde, sivil toplum temsilcileri, bölgesel ve kültürel çıkarları arttırmak ve kurumun yerel ekonomiye ve sosyal kalkınmaya katkısını sağlamak amacıyla iç yönetimde yer alır (Eurydice, 2000).

Çoğu ülkede, HEI'lerin sadece dış kaynakları içeren veya oluşturan tavsiye ve denetim organı vardır. Bu organ, genellikle ikili özerklik veya hesap verilebilirlik görevine sahiptir: özerklik açısından, denetim organı, kurumun çıkarlarını, bakanlığı da içeren siyasi güçlerin doğrudan müdahalelerinden korumaya hizmet eder. Hesap verilebilirlik açısından, ahlaki ve siyasi meşruiyet sağlar ve kamuya mevcut performans değerlendirmesiyle ilgili bilgi verir. HEI'lerin resmi düzenlemelere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Daha az yaygın olarak, dış paydaşlar, uzun vadeli stratejik planlama için birincil derecede sorumlu olan HEI'lerin karar verme organının üyeleri olarak dahil edilirler.

Yüksek öğrenim sektörlerinin nispeten küçük olduğu, Belçika'nın Almanca-konuşan Topluluğu, Lüksemburg ve Lihtenştayn'da, karar organı, sadece dış paydaşlardan oluşur. Avusturya'da, üniversitelerdeki karar verme organlarının sorumlulukları, senato ve üniversite konseyi arasında paylaşılır. Üniversite konseyi yalnızca dış paydaşlardan oluşur ve karar verme görevlerinin çoğunu üstlenir. Dış paydaşlar, ekonomik ve sosyal çıkarlarla ilgili kurumsal plan ve stratejileri birleştirirler de, sadece dış paydaşlardan oluşan karar verme organları kurumsal özerklik bakımından tartışmalı olabilir. Eğer kurumsal stratejik planlama sadece hükümet tarafından işe alınan veya atanmış ve HEI'lerde çalışmayan kişiler tarafından yapılırsa, kurum özerk olarak kabul edilebilir mi?

Yüksek öğrenim yönetimindeki Avrupa Çalışma Partisi Konseyi 2005 yılında "yönetimin, bu hedeflere ulaşmak için, uzun vadeli hedefler belirleme ve stratejiler oluşturma süreci olarak anlaşılması gerekir" sonuca varmıştır (Vukasovic, 2005). Şekil 2.2'de belirtildiği üzere, amaç belirleme ve stratejik planlama görevleri, Avrupa ülkelerinin yaklaşık üçte ikisinde sadece iç paydaşlardan oluşan yönetim organlarıca üstlenilir. Bu arada, stratejik planlama, hemen hemen her ülkedeki yüksek öğrenime yönelik ulusal politikalarla uyumlu olmalıdır. Ulusal politikalar ve belirlenmiş öncelikler, kurumsal yönetim yönergelerine hakimdir; HEI'ler, bu çerçeveye bağlı kalmak zorundadır.

Akademik öz-yönetim ve idare yetkinliği

Bu çalışmada yer alan ülkelerin yarısından fazlasında, akademik organların sorumlulukları akademik konulara özgüdür. Akademik organ, aynı zamanda karar verme ve denetleme organlarına (ayrı kuruluşlar olduğu ülkelerde) destek ve tavsiye sağlar. Fransa, Malta, Portekiz (politeknikler), Finlandiya ve İzlanda, dış paydaşların akademik organ içinde görev almasına izin verir; tüm diğer ülkelerde sadece iç paydaşlar bu organın üyesi olabilir. En vasıflı kişileri kurum idaresinde yetkin kılmak için, öz-yönetimin iç paydaşlar tarafından yapılmasını destekleyen akademik topluluk üyelerince pek çok tartışma vardır. HEI'lerin bu değişikliğe olan direnişleri kaçınılmaz olarak olumsuz değildir: kalite etki eden ayarlamalar, yüksek öğrenim kurumlarının değer ve gelenekleri hafife alınmamalıdır. Ayrıca, akademik öz-yönetim süreçleri, kurumdaki kişilerde yönetim üzerinde sahiplik duygusu uyandırır.

Bu arada, dış organa karşı sorumlu tutulmak yerine, iç üyeler, yönetim, planlama ve kurumsal aktivitelerin izlenmesine karşı sorumlu tutulur. Kurumsal yönetim organlarında dıştan gelen temsilcilerin akademik konulardaki bakış açılarının yetersizliği nedeniyle, dış paydaşların yönetimde mutlak yetkiye sahip olması gerekli değildir.

Bu arada, modern toplum tarafından yüksek öğrenim kurumlarına yüklenen talepler, kuruluşun verimli ve etkin yönetimini gerektirir. Yüksek öğrenim uzmanları, üst düzey pozisyonlardaki akademik uzmanların mesleki yönetim deneyimlerinin eksikliği hakkındaki endişelerini, kurumsal özerklikle ilgili "Yeni Kamu Yönetimi" hareketi ışığında dile getirdiler (Pellert, 2007; Zechlin, 2008). Avrupa çapındaki yüksek öğrenim kurumları, bu sorunu, fakülte ve personel gelişim programları, eğitim olanakları ve yüksek öğrenim hakkındaki çalıştay ve seminerler yoluyla çözmeye çalışmaktadır.

Merkezileştirilmiş iç liderliğin önemi

Özerklik / hesap verilebilirlik dengesindeki önemli bir faktör, kurumun başkanının yetkisini arttırmaya yönelik geniş çapta çaba harcanmasına yöneliktir. Kurumun başkanının rolünü güçlendirmek, rekabete dayalı bir ortamda, kurumun sorumluluk çizgilerini belirleyerek ve stratejik kapasitesini arttırarak, kurumların tutarlılığını ve performansını arttırmaya yardımcı olabilir (OECD, 2003).

Kurumsal yönetim yapıları reformu ile kurumun başkanının rolü de ayrıca değişmiştir. Bir yüksek öğrenim kurumunun başkanı, kurumun çeşitli sorumluluklarını dengelemelidir. Ayrıca başkan, kurumun tüm faaliyetlerinden de birincil derecede sorumlu tutulmaktadır. Akademik yeterlilikler, HEI'lerin eşsiz amaç ve hizmetleri nedeniyle, çoğunlukla kurumun başkanı pozisyonu için aranan temel nitelikler olmaya devam etmektedir. Bu arada, akademik yeterlik, kişinin iyi bir lider, diplomat ya da stratejist olduğunu garanti etmediğinden, liderlik becerileri ve yönetsel uzmanlık, kurumun başkanının sahip olması gereken ek nitelikler olarak kabul edilir.

2. Yüksek öğrenim kurumlarının finansmanı sürekli gelişmektedir

Kurumların artan mali özerkliği

Mali yönetim açısından özerklik, yüksek öğrenim yönetiminde, güncel eğilimlerin önemli bir yönüdür. Sorun, kurumları yüksek öğrenim alanındaki ulusal önceliklerin yanı sıra kendi hedeflerini karşılamayı amaçlayan stratejik politikalar geliştirmeye izin vermektir. Sadece beş ülke (Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti (ISCED 5B düzeyindeki kurumlar), Yunanistan 2007/08'e kadar, Kıbrıs ve Letonya 2009'a kadar) kesinlikle uyulması gereken bütçe başlıklarına göre, kurumlara kamu maliyesi ayırır. Başka yerlerde, ödenekten alınan pay mevcuttur ancak, Belçika ve Fransa'nın yanı sıra orta ve doğu Avrupa'daki bazı ülkelerde kurumlar, kamu yetkilileri tarafından belirlenen kendi bütçe başlıklarına bağlı kalmak zorundadırlar (bakınız Şekil 3.1). Kalan diğer ülkelerde, mali özerklikle karşılaştırıldığında, kurumların ödenekten aldıkları pay, çok iyi bir şekilde oluşturulmuştur. Estonya, İtalya, Hollanda, Portekiz, Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) ve Lihtenştayn'da kurumlar, aynı zamanda topladıkları ders ücretlerinin kullanımı açısından yüksek düzeyde bir özerkliğe sahiptir. Harcanmamış kamu fonunu bir yıldan diğer yıla aktarma olasılığı ve bu bütçesel kullanım özerkliği dikkate alındığında, (Şekil 3.6) bu durum ülkelerin pek çoğunda geçerlidir, sadece ödenekten alınan pay bakımından yüksek düzeyde özerkliğe sahip kurumlarda geçerli değildir.

Kamu fonlarının tahsisinde yönetim hedefleri

Kurumların ulusal düzeyde tanımlanan belirli hedefleri karşılaması, görevlerini kendilerinin üstlendiği bir mekanizmaya göre paylaşması, Avrupa'da yaygın olarak uygulanan bir yöntemdir; bu nedenle

denetimci devlet modeli, çeşitli şekillerde uygulanır. Ulusal hedeflerle bağlantılı olarak belirli araştırma projelerine ayrılan kamu fonu, tüm ülkelerde kamu fonlarının tahsisindeki temel hedeftir.

Yedi ülkede (Danimarka, Fransa, Lüksemburg, Avusturya, Romanya, Finlandiya ve İzlanda), kurumlara tahsis edilen -hepsi değilse de -önemli miktarda kamu maliyesi, performans sözleşmesiyle birleştirilir. Bu sözleşmeler, kurum başkanları ve genellikle birkaç yıldan fazla, kurumların faaliyetleri ve gelişimlerinin ana hatları için hedefler belirleyen kamu yetkilileri arasındaki müzakereyi takiben oluşturulur. Performans sözleşmeleri, kurumların plan ve stratejik politikalarına rehberlik etmesine izin vererek kamu yetkilileri için potansiyel bakımdan güçlü finansal aracı temsil eder. Ancak, şu anda bu sözleşmelerde nitel hedeflerin karşılanıp karşılanmadığı, sözleşmedeki fonun miktarı üzerinde çok az bir etkiye sahiptir. Bu durum ilgili bazı ülkelerde değişebilir.

Az bir oranda kamu maliyesi ile ilgili olan bu durum, Belçika'nın Flaman Topluluğu, Çek Cumhuriyeti, İrlanda, Portekiz ve Slovakya'da görülmektedir. Son olarak, Belçika'nın Flaman Topluluğu (2008'de), İrlanda, İtalya ve Birleşik Krallık (İngiltere), elverişsiz ortamlardan gelen öğrencilerin yüksek öğrenime erişimlerini teşvik etmeyi hedefleyen mekanizmaları, kendi finansman formüllerinin içine entegre etmişlerdir.

Kurumlar arasındaki rekabeti teşvik etme

Denetimci devlet modelinin diğer bir özelliği olan, yüksek öğrenim kurumları arasındaki rekabeti kamu finansman mekanizmaları yoluyla hareketlendirme, Avrupa'da yaygındır. Belçika (Fransız Topluluğu), İrlanda (üniversiteler), Litvanya, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovakya, İsveç, Birleşik Krallık ve Lihtenştayn, kamu maliyesinin miktarına büyük ölçüde veya tamamen bu şekildeki finansman formüllerine dayalı olarak karar verir. Diğer ülkelerde, sabit tutar veya geçmişte maliyetler gibi kurumların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ve tahsis edilen kaynakların belli bir şekilde devamının sağlanmasını amaçlayan ölçütler vardır. Sadece küçük yüksek öğrenim sektörü (Kıbrıs, Lüksemburg ve Malta) olan ülkeler değil, aynı zamanda İrlanda'daki (şu anda) üniversite olmayan kurumlar da finansman formülleri kullanmaz.

Araştırma alanında, çoğu ülke, temel araştırmaya yönelik ödenek finansman düzeylerini hesaplamak için kurumsal performansı değerlendirir. Rekabete dayalı bir ihale prosedürü çerçevesinde elde edilen kamu maliyesi her yerde mevcuttur. Bu, Romanya'da araştırma için kamu maliyesi elde etmenin tek yoludur.

Kamu maliyesi hususunda farklı hesap verilebilirlik yöntemleri

HEI'ler, aldıkları kamu maliyesi için topluma ve özellikle kamu yetkililerine karşı tamamen sorumludur ve geçerli hesap verilebilirlik ölçütleri çeşitli şekillerde üstlenilir. Dış mali denetimler, Avrupa'nın her yerinde görülür. Kamu veritabanlarındaki finansman organı ve yayın bilgisinin rapor edilmesi de ayrıca çok yaygındır (bakınız Şekil 2.1).

Kamu fonlarının tahsisi konusunda, hesap verilebilirlik ölçütleri, öğrencilerin sonuçlarını ve kurumların araştırma faaliyetlerini temel alan performans göstergelerinin dikkate alınması yoluyla, pek çok Avrupa ülkesinde uygulanmaktadır.

Ancak, kamu finansman miktarını belirlemede sonuçların önemi büyük oranda bir ülkeden diğerine değişiklik gösterdiğinden, bu durum her yerde benzer değildir. Estonya ve Letonya'da, sonuçlara ulaşma, herhangi bir eğitim alanında önceden belirlenmiş mezun sayılarına dayanan bir sözleşme ile yönetilen kamu maliyesinin amacıdır. Birleşik Krallık (İngiltere), tartışmasız olarak, kurumlara tahsis edilen finansman miktarını, öğrencilerin yıllık çalışmalarını tamamlamalarının ve araştırma niteliklerinin dikkate alındığı performanslara göre ayarlayan ülkelere biridir. Danimarka'da, öğretim finansmanı sadece öğrencilerin sonuçlarına bağlıdır. Temel finansman ile ilgili olarak, Belçika'nın Flaman Topluluğu, Estonya, İrlanda (üniversiteler), Macaristan, Polonya ve Slovakya, aslında kurumların performansını dikkate alır.

Diğer unsurlar, finansman ve sonuçlar arasındaki böyle yakın bir ilişki gerekliliğinin her yerde var olmadığı gerçeğine işaret etmektedir. Tahsis edilen kamu fonunun çoğunluğunu göz önünde bulunduracak olursak, performans İrlanda'da (Üniversiteler) ve İtalya'da en çok %5 olarak dikkate alınır. Bazı ülkeler, finansman düzeyini, öğretim (Slovenya ve İsveç) veya araştırma (Belçika'nın Flaman Topluluğu, İrlanda, Polonya, Romanya ve Birleşik Krallık (İskoçya)) açısından performansları dikkate alarak belirler, fakat iki özellik birden değerlendirmeye alınmaz. Ancak, Belçika'nın Flaman Topluluğu ve Romanya, kurumlara tahsis edilen finansman miktarını değerlendirmenin yanı sıra,

öğrencilerin başarılarını da dikkate almaktadır.

Reformlar, kurumların finansmanının, öğrencilerin sonuç veya araştırma açısından performanslarına çok az dayalı olduğu ya da hiç olmadığı pek çok ülkede (Belçika'nın Fransızca Konuşan Topluluğu ve Almanca Konuşan Topluluğu, Bulgaristan, Yunanistan, İspanya, Kıbrıs ve Malta) gelmek üzeredir.

Ortaklıklar ve özel finansman açısından teşvik ve kısıtlamalar

Girişimci üniversite modelinin geliştirilmesinde önemli bir yönü olan HEI'lerin finansmanındaki çeşitlendirme, merkezi düzeyde tanımlanmış yönetim modellerinin yanı sıra, büyük ölçüde HEI'lerin stratejilerine de dayanmaktadır. Kamu yetkilileri tarafından uygulanan teşvikler ve HEI'lere uygulanan özerklik ve kısıtlamaların düzeyi, elde edilen özel finansman miktarı üzerinde etkili olabilir.

Bu alanda, Estonya, Kıbrıs, Letonya, Avusturya ve Romanya, şirket kuma, mali yatırım yapma ve borç alma konularında yüksek düzeyde özerkliğe sahip olan kurumların bulunduğu ülkeler olarak belirtilir. İrlanda, Slovenya ve Türkiye'de de durum benzer niteliktedir, fakat yetkililer yine de alınan krediler için kesin prosedürler tanımlamaktadır. Ancak, Bulgaristan, Slovakya ve İskandinav ülkeleri (Danimarka dışında), özel fon oluşturmanın bu üç yoluna bakışları nispeten katıdır.

Avrupa ülkelerinin büyük çoğunluğu, özel finansman arayışlarında ve özel sektör ile ortaklıklarda HEI'leri desteklemek için teşvikler uygulamıştır. Beş ülke, bu tür teşvikler vermemektedir (bakınız Şekil 4.4). Bütün diğer ülkeler, bağış yapanlar ve özel ortaklar için vergi indirimleri ile en az bir çeşit kamu teşviki sağlar. Özel finansmanın önemli bir kaynağını temsil eden özel şirketlerle ortaklıklar (özellikle araştırma konusunda) yaklaşık bir düzine ülkede doğrudan mali ve diğer destek türlerinin konusudur (bakınız Bölüm 4). Araştırma alanındaki özel sektörlerle ortaklığın gelişimi için var olan teşvikler ve özerklik düzeyleriyle ilgili olarak, Belçika'nın Flaman Topluluğu, Fransa, Finlandiya ve Birleşik Krallık'tan bahsetmeliyiz. Sadece bu ülkeler, kendi personeli tarafından yürütülen araştırma sonuçlarının fikri mülkiyet haklarına sahip kuruluşları yöneten düzenleyici bir çerçeve sağlar. Aynı zamanda kurumların -bazen bazı koşullar altında- şirket kurmalarına ve özellikle doğrudan finansman yoluyla, araştırma alanında özel sektörle ortaklıkları desteklemeye olanak sağlar.

Ancak, Avrupa düzeyinde, özel sektör aracılığı ile finansmanın çeşitlendirilmesi açısından toleranslı politika ve bu alandaki teşvik yelpazesinin gelişimi arasında az da olsa güçlü bir bağ vardır.

3. Yüksek öğrenim kurumlarında akademik personel

İşe alma prosedürlerinin bazı özellikleri merkezi düzeyde tanımlanır

Öğretim elemanlarının işe alımında çeşitli sorumluluk düzeyleri bulunmaktadır. Personelin atanmasına öncülük eden süreç, birkaç farklı aşamayı (personel kategorilerinin tanımı ve uygunluk kriterleri, gerekli personelin sayısı ve personelin atanmasını kapsayan) içerir. Bu aşamaların bazılarının bir yandan yüksek sayıda merkezi düzeyde alınan kararları yansıtması, diğer yandan diğerlerinin karar verme açısından kurumların yüksek düzeyde özerkliğine işaret etmesi ilginçtir. Düzenleyici devlet modeli, bu nedenle personelin kategorilerin tanımı ve ilgili uygunluk kriterleri açısından ülkelerin büyük çoğunluğunda görülebilir. Diğer yandan, işe alım sürecinin diğer aşamalarının tanımlarının, kurumların inisiyatifinde olduğu görülmektedir. Yalnızca beş ülkede (Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, Hollanda, Slovenya ve Birleşik Krallık) durum tüm süreç boyunca yüksek ve hatta tam kurumsal düzeyde özerklik şeklinde belirtilir. Bu ölçüde, bir bütün olarak (tüm aşamalar dahil) işe alım sürecinin, çoğu ülkede denetimci devlet modelini uyguladığı sonucuna varabiliriz.

Ülkelerin çoğunda kurumlar öğretim elemanlarının işverenidir

Düzenleyici devlet modelinden denetimci devlet modeline geçiş, öğretim elemanlarının işvereni sayılan paydaşlarla ilgili bilgide görülebilir. Bilginin elde edildiği (çoğunlukla ulusal mevzuatlar ve diğer resmi belgeler yoluyla) ülkelerin çoğunda kurum, personelin asıl işvereni olarak kabul edildiğinden, denetimci devlet modelinin bu bağlamda baskın olduğu apaçık bellidir.

Statü/istihdam sözleşme türlerinin paralel gözlemi, daha ince farklılıkları gösterir. Ülkelerin yarısından fazlasında, öğretmenler sözleşmeye (genellikle kamu hukuku tarafından yönetilen) dayalı olarak işe alınır. On dört ülke veya bölgede, öğretmenler memur statüsündedir. Yarısında, diğer tür sözleşme düzenlemelerinin mümkün olduğu ikincil gruptaki ülkelerde mesleki statülerin gevşemesine yönelik bir eğilim görülmektedir.

Maaş ve promosyon açısından farklar

Maaş ve promosyonlarla ilgili karar verme sürecini ilgilendiren durum, büyük ölçüde farklılık gösterir, bundan dolayı ana modellerden birine doğru belirgin eğilimleri ayrıştırmak zordur. Yine de maaş baremlerini tanımlama sürecine ilişkin özelliklerin, ülkelerin yaklaşık yarısında düzenleyici devlet modeli kapsamında bir düşüş eğiliminde olduğu gözlenebilmektedir. Bu durum, diğer sekiz ülkedeki denetleyici devlet modeline daha yakındır. Sadece Çek Cumhuriyeti (ISCED 5A düzeyindeki kurumlar), Estonya, Avusturya, Lihtenştayn, bu bağlamda yüksek düzeyde bir kurumsal özerklikle karakterize edilmektedir.

Son olarak, bu çalışma kapsamında toplanan bilgiler, hemen hemen sadece resmi düzenlemelere dayalı olmasına rağmen, Avrupa'daki HEI'lerin mevcut yönetimlerinin bazı genel görüntülerini sağlama girişiminde bulunabiliriz.

Özerklik açısından, ulusal politikaların mali yönetim üzerinde güçlü bir odağı var gibidir. Personel bakımından kurumların sahip olduğu esneklik açısından benzer fakat daha açık bir eğilim görülmektedir. Kurumların çok geniş mali özerliğe sahip olduğu ülkeler, personele dayalı konuların mutlaka kurumların sorumluluğu altında olduğu ülkeler değildir. İç yönetimin yapısı, hemen hemen her ülkede aynı derecede düzenlenmiştir.

Hedefler ve performans bakımından yönetim, Avrupa genelinde gelişmektedir. Hemen hemen her yerde kurumlar, ulusal öncelikleri yansıtan stratejik planlar belirlemek zorundadır. Performans, fon miktarı belirlenirken, ülkelerin çok büyük bir çoğunluğunda, farklı derecelerde göz önünde bulundurulur. Son olarak, hedefler ve performans bakımından bu türde bir yönetim, bu hedefleri karşılamaya yönelik stratejiler uygulamaktan ve elde edilen sonuçlardan sorumlu olan, kurumların başkanları rolündeki kişilerin açılımıyla olasıdır. Ancak, bu bağlamda, bu denetim formları halen çoğunlukla nicel özelliklere dayanır ve daha az sıklıkta ise daha nitel ve toplumsal hedefler açısından elde edilen sonuçlara dayanır.

HEI'lerle dış dünya arasındaki ilişkilerin gelişimi ve özellikle özel şirketler, kurumların bazı yönetim organlarındaki dış paydaşların varlığı ile karakterize edilmiştir. Bir kez daha, bu dış durum her ülkeye göre değişen derecelerde bulunmaktadır. Özel sektör payının artması beklenen iş dünyasının temsilcileriyle bağ kurmaya ek olarak, kurumlar, aynı zamanda finansman esasına göre büyük bir baskı altında bulunmaktadır. Bu hedef, özel finansman elde etmek için teşviklerin gelişmesini içererek, çok sayıda ülkede stratejik politikaların ve / veya reformların odak noktası durumundadır. Ancak, bu alandaki düzenlemeler, özel şirketlerle ilişkilere sınır koymaktadır.

SÖZLÜKÇE

Ülke Kodları

AB-27 Avrupa Birliği

BE	Belçika
BE fr	Belçika Fransızca Konuşan Topluluk
BE de	Belçika Almanca Konuşan Topluluk
BE nl	Belçika Flamanca Konuşan Topluluk
BG	Bulgaristan
CZ	Çek Cumhuriyeti
DK	Danimarka
DE	Almanya
EE	Estonya
EL	Yunanistan
ES	İspanya
FR	Fransa
IE	İrlanda
IT	İtalya
CY	Kıbrıs
LV	Letonya
LT	Litvanya
LU	Lüksemburg
HU	Macaristan
MT	Malta

NL	Hollanda
AT	Avusturya
PL	Polonya
PT	Portekiz
RO	Romanya
SI	Slovenya
SK	Slovakya
FI	Finlandiya
SE	İsveç
UK	Birleşik Krallık
UK-ENG	İngiltere
UK-WLS	Galler
UK-NIR	Kuzey İrlanda
UK-SCT	İskoçya
EFTA/EEA	Avrupa ülkeleri Alanı'nın olan Avrupa Ticaret üç ülkesi
IS	İzlanda
LI	Lihtenştayn
NO	Norveç

İstatistiki kod

: Veri mevcut değil
GDP Gayrisafi Yurtiçi Hasıla

Tanımlar

Akademik Organ: genellikle senato, akademik konsey veya akademik kurul da denir, bu organ öncelikli olarak kurum tarafından sağlanan eğitim ve araştırma hizmetleriyle ilgili konulardan sorumludur. Başlıca, kurumda görev yapan akademik personelden oluşur. Bazı ülkelerde öğrenci temsilcileriyle akademik olmayan personel de bu organın üyesi olabilir.

Danışma organı: kurumsal yönetim yapısını destekler ve HEI'yle ilgili konularla başa çıkmak için dış perspektifler getirir; ancak, bu organdan alınan onay, herhangi bir karar için gerekli değildir ve kurumu resmi olarak izlemez. Bu organ, daima dış paydaşları içerir ve genellikle yalnızca dış paydaşlardan oluşur.

Araştırma için temel finansman: özel projeler için düşünülmeyen, bir HEI'nin araştırma faaliyetleri için verilen ödenek. Bu ödenek, HEI'deki araştırma faaliyetlerinin tutarına, performansına veya siyasi durumlara göre tahsis edilebilir. Temel finansman, öğretim ve uygulamalara veya özellikle araştırma için düşünülen ödeneğe entegre edilebilir.

Bütçeden alınan pay: öğretim, süregelen faaliyet giderleri ve / veya araştırma gibi çeşitli gider kategorilerini kapsamak için düşünülen mali ödenekler.

Karar-verme Organı: uzun-vade ve stratejik planlamadan ve kurumun yönünü belirlemekten sorumlu kurumsal yönetim organı. Bazı ülkelerde, karar-verme organı, akademik organ veya denetim organıdır. Diğer ülkelerde, karar-verme organı, diğer iki organdan ayrı bir kuruluştur.

Yürütmenin başı: bir yüksek öğrenim kurumunun rektörü, rektör yardımcısı, başkanı veya müdürüdür. Bu kişi, yasal işlemlerde ve finansman anlaşmalarında HEI'yi temsil eder. Programlamayı ve kalkınmayı, organizasyonu, yönetimi ve izlemeyi içeren kurumun faaliyetlerinin stratejik olarak planlanmasından sorumlu asıl kişidir. Yürütmenin başı, öncelikli olarak kurumun faaliyetlerinden sorumludur.

Dış paydaşlar: yüksek öğrenim kurumlarının görevlerinde, uygulamalarında ve sonuçlarında kazanılmış hakları olan kişilerdir (merkezi, bölgesel veya yerel yönetim üyelerini, iş gücü piyasasındaki işverenlerin veya sanayiden diğer temsilcileri, sendika üyelerini, ulusal öğrenci derneklerini, sivil toplum, mezunlar, öğrenci velilerinin temsilcilerini v.b içerebilir).

Belli bir araştırma projesi için finansman: bir HEI'ye rekabete açık prosedürü takiben belli bir araştırma projesini yürütmesi için tahsis edilen finansman.

Finansman formülü: yüksek öğrenim kurumlarına öğretim ve / veya süregelen işleyiş faaliyeti ve bazı durumlarda araştırma için verilecek kamu ödeneğinin miktarını hesaplamak için standart kriterlerle birlikte kullanılır. Kriterler, girdi kriterlerini ve / veya performans göstergelerini içerir.

Yüksek öğrenim kurumları: ISCED 5 ve 6 düzeylerinde program sunan ve söz konusu ülkenin mevzuatı altında işleyen resmi olarak tanınmış kamu ve özel yüksek öğrenim kurumları. Ülkede kurulmuş olan yabancı üniversiteler ve ulusal güvenliğe yönelik devlet kurumları, askeri veya polis eğitimi bu çalışmada ele alınmamıştır.

Bağımsız özel yüksek öğrenim kurumları: hükümet-olmayan kuruluşlar (kilise, sendika, iş taahhüdü veya diğer organ) tarafından doğrudan veya dolaylı yoldan yönetilen ve finansmanlarının %50'sinin altını kamu yetkililerinden alan kurumlar.

Girdi kriterleri: kurumsal faaliyetin sayısı ile ilgili çeşitli faktörler ve örneğin, bir önceki veya mevcut yılda öğrenci kaydına, personel sayısına ve sübvansede edilmiş eğitim ortamlarına dayanabilir. Finansman formülü için kullanılır.

İç paydaşlar: bir yüksek öğrenim kurumuna kayıtlı veya çalışan kişiler.

Uluslar arası Standart Eğitim Sınıflandırması (ISCED 1997)

Uluslar arası Standart Eğitim Sınıflandırması (ISCED), uluslar arası anlamda eğitim hakkındaki istatistikleri bir araya getirmeye elverişli olan bir araçtır. ISCED 1997 hakkında daha fazla bilgi için, okuyucular resmi internet sitesine başvurmalıdır: <http://unesco.org/en/pub/pub0.htm>

Yayınlarda ele alınan ISCED 97 düzeyleri:

ISCED 5: Üçüncül eğitim (birinci aşama)

Bu programlara giriş normalde ISCED 3 veya 4 düzeylerinin başarılı olarak tamamlanmalarını gerektirir. ISCED 5 düzeyi, büyük ölçüde kuramsal olan akademik oryantasyonlu üçüncül programları (ISCED 5A) ve A türü programlardan genel olarak daha kısa olan ve iş piyasasına giriş için tasarlanmış mesleki oryantasyonlu üçüncül programları (ISCED 5B) içerir. Yalnızca ISCED 5A programları, ISCED 6 düzeyindeki doktora programlarına giriş izni verir.

ISCED 6: Üçüncül eğitim (ikinci aşama)

Bu düzey, ileri bir araştırma sertifikasında gereken üçüncül çalışmalara yöneliktir (Ph.D veya doktora).

Performans sözleşmesi: kurumlarla kamu yetkilileri arasında kurulmuş ve kuruma atfedilen stratejik hedeflerin tanımına dayanmaktadır. İlerlemeyi değerlendirmek için performans-yönelik farklı ölçütler bulunmaktadır.

Performans kriterleri: geçmiş bir dönem içerisinde kurum tarafından başarılan randımanla ilgilidir. Tahsis edilen kamu maliyesinin miktarıyla belirli bir dönem için alınan, örneğin her yıl başarılı öğrenci sayısı veya elde edilen diplomaların sayısı ile ölçülen, kaynakların en uygun şekilde kullanılma kapasitesi arasında bir bağ kurar. Performans kriterleri, genellikle finansman formüllerinde bulunmaktadır ve genellikle kaynakları makul kılmak için bir teşvik olarak görülmektedir.

Hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim kurumları: hükümet-olmayan kuruluşlar (kilise, sendika, özel iş veya diğer organ) tarafından doğrudan veya dolaylı yoldan yönetilen ve finansmanlarının %50'sinin altını kamu yetkililerinden alan kurumlar.

Kamu yüksek öğrenim kurumları: doğrudan veya dolaylı yoldan bir kamu eğitim resmi makamıyla yönetilen kurumlar.

Kalite güvencesi: bir yüksek öğrenim sisteminin, kurumunun veya programının kalitesini sürekli olarak değerlendirme (izleme, garanti etme, sürdürme ve geliştirme) sürecine ilişkin çok geniş bir terimdir.

Öneri: üst-düzyer eğitim yetkilileri tarafından belirlenen, danışma anlamında, yasal açıdan emredici olmayan yönergeler.

Düzenleme: üst-düzyer eğitim yetkilileri tarafından belirlenen, kanun, kararname ya da herhangi bir diğer resmi olarak bağlayıcı belge.

Stratejik plan: bir yüksek öğrenim kurumunun görev ve stratejik amaçlarını beyan eden ve bu amaçları değişen uzunluktaki süreler için ayrıntılı hedeflere ve faaliyetlere bağlayan belge.

Denetim organı: işleyiş, eğitim ve mali faaliyetleri denetler veya izler. Genellikle Bakanlığa sunulan bilgiyi (yıllık raporlar, performans raporları, mali raporlar, v.b) onaylamakla ve kurumun mali denetimini gözden geçirmekle yükümlüdür. Bu organ, genellikle kurumun başkanını işe alan ve işten çıkaran kuruluştur. Bütün denetim organları, dış paydaşları içerir ve çoğu yalnızca dış paydaşlardan oluşur.

Okul ücretleri / haçları: yüksek öğrenim okul giderlerinin hepsini ya da bir kısmını kapsamak üzere öğrenciler tarafından ödenen yıllık katkılar.

KAYNAKÇA

Agachi, P. S. Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study. In: *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No. 3, October 2006.

Bargh, C.; Scott, P.; Smith, D. Governing Universities: changing the culture? - Buckingham: SRHE and Open University Press, 1996. - pp. 1-40, 152-180.

Center for Higher Education Policy (CHEPS); Goedegebuure, L.; Van Vught, Fr. (eds). Comparative Policy Studies in Higher Education. - Utrecht: Lemma, 1994. - 303 p. - (*Management and Policy in Higher Education*).

Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES). Rates of return and funding models in Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. - Valencia: CEGES, 2007. - 141 p.

Chevallier, Thierry; Eicher, J. Cl. Higher Education Funding: A Decade of Changes. In: *Higher Education in Europe*, 2002, Vol. 17, No. 1-2, 2002. - pp. 89-99.

Chmielecka, E. Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities? In: *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No. 3, October 2006.

Commission of the European Communities. Investing efficiently in education and training: an imperative for Europe. Communication from the Commission, COM(2002) 779 final. - Brussels: Commission of the European Communities, 2003. - 31 p.

Commission of the European Communities. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Delivering on the modernization agenda for universities: education, research and innovation, COM(2006) 208 final. Brussels: Commission of the European Communities, 2006. - 18 p.

Council of Europe; Vukasovic', M. (2006) General report. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 203-212.

Council of Europe; Fried, J. (2006) Higher education governance in Europe, autonomy, ownership and accountability A review of the literature. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 79-116.

Council of Europe; Kohler, J.; Huber, J. (eds). Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. - Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2006. - (*Council of Europe higher education series No. 5*).

Davies, J. The agendas for University Management in the next Decade. In: *Universities: the Management Challenge*. - Windsor: The NFER-NELSON Publishing Company Limited, 1985.

Dunkin, R. The HR challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'. In: *Higher Education*, 25-26 August 2005, OECD, Paris, p. 5.

Escotet, M. Á. University Governance, Accountability and Financing. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, pp. 24-38.

Eurydice. Two Decades of Reform in Higher Education in Europe: 1980 Onwards. - Brussels: Eurydice, 2000. - 196 p.

Eurydice. Teaching staff. European glossary on education, Volume 3. - Brussels: Eurydice, 2001. - 224 p.

Eurydice. Management, monitoring and support staff. European glossary on education,

Volume 4. Brussels: Eurydice, 2002. – 224 p.

Eurydice. Decision-making, advisory, operational and regulatory bodies in higher education. European glossary on education, Volume 5. – Brussels: Eurydice, 2007. – 248 p.

Eurydice. Focus on the structure of higher education in Europe 2006/07. National trends in the Bologna Process. – Brussels: Eurydice, 2007. – 350 p. – (*Focus*).

Eurydice. Key data on higher education in Europe - 2007 Edition. - Brussels: Eurydice, 2007. - 176 p. - (*Key Data*).

Gordon, G.; Whitchurch, C. Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce. In: *Higher Education Management and Policy*, Vol. 19, No. 2, 2007, p. 131-153.

Merrien, Fr-X. (eds). Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. – London: Jessica Kingsley, 1999. – (*Higher Education Series*, 53).

OECD (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems. – Paris: OECD Publishing. – *OECD Education Working Papers*, No. 6.

OECD project on education policy analysis, Chapter 3: Changing Patterns of Governance in Higher Education, report, 2003.

OECD/IMHE-HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions report. On the edge: securing a sustainable future for higher education, 2004.

Pellert, A. Human Resource Management at Universities. In: *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*. - Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2007.

Report on 'University Governance'. European Union Education and Training 2010 Work Programme, Cluster 'Making the best use of resources' Peer learning Activity, Copenhagen, April 19-21, 2006.

Sadlak, J.; de Miguel, J. M. Regional perspectives: Europe. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, pp. 198-222.

Salmi, J.; Hauptman, A.M. Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of universities*, pp. 60-81.

Scott, P. Challenges to Academic Values and the Organisation of Academic Work in a Time of Globalisation. In: *Higher Education in Europe*, Vol. XXVIII, 2003, No.3, pp. 295-306.

Shattock, M. Managing Successful Universities – Maidenhead: SRHE and Open University Press, 2003.

Truffin, C. L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique. – Bruxelles: Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 2006.

Werner, Z. Hirsch; Weber, L. E. (eds). Governance in Higher Education. The University in a State of Flux. – Paris: Economica, 2001. – 204 p.

Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education. In: *International Encyclopedia of Education*, 3rd Edition. - Amsterdam: Elsevier, 2008.

ŞEKİLLER TABLOSU

Bölüm 1: Yüksek Öğrenime Yönelik Ulusal Stratejik Politikalar

Şekil 1.1: Yüksek öğrenimdeki ulusal stratejik öncelikler (finansman ve personel), 2006/07

Bölüm 2: Yüksek Öğrenim Üst Yönetim Yapıları

Şekil 2.1: Kurumsal planlama ve bilgi paylaşımı mekanizmaları, kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 2.2: Kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenimdeki kurumsal yönetim organları, 2006/07

Şekil 2.3: Kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenimde kurum başkanının seçilme yöntemi, 2006/07

Şekil 2.4: Kurumsal yönetime yönelik dış düzenlemeler, bağımsız özel yüksek öğrenim, 2006/07

Bölüm 3: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Kamu Maliyesi

Şekil 3.1: Başlıca kamu ödeneği çeşidi, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.2: Kamu maliyesi için başlıca mekanizmalar, kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.3: Öğretim ve uygulamalarda kullanılan finansman formülünün girdiyle ilgili kriterleri, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.4: Öğretim ve uygulamalarda kullanılan finansman formülünün performansla ilgili kriterleri, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.5: Temel kamu R&D ödeneğinin verilmesine yönelik kriterler, kamu ve devlete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.6: Kamu maliyesinin kullanımına ilişkin hesap verilebilirlik ölçütleri, kamu ve devlet-bağımlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.7: Harcanmayan kamu fonunu bir yıldan diğerine aktarma özgürlüğü, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 3.8: Kamu finansman mekanizmalarının genel taslağı, kamu ve hükümete-bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Bölüm 4: Yüksek Öğrenim Kurumları Tarafından Sunulan Özel Fonlar

Şekil 4.1: Kurum birimlerinin ve “diğer özel kuruluşların” üçüncül eğitim kurumlarına yaptıkları özel harcamaların, üçüncül kurumlara gönderilen toplam gidere bağlı oran olarak yüzdesi, 1999-2004

Şekil 4.2: İlk sertifika için tam zamanlı öğrenciler tarafından ödenen okul ücretlerinin kullanımında özerklik, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 4.3: Kamu HEI'lerine uygun olan özel fon kaynakları ve kullanımları hakkındaki kısıtlamalar, 2006/07

Şekil 4.4: Özel finansman aramak için kamu teşvikleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Bölüm 5: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Personel

Şekil 5.1: İşe alım sürecinden sorumlu paydaşlar arasındaki görev dağılımı, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 5.2: İşe alım yöntemlerinin ana türleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 5.3: İşveren ve öğretim elemanının statü türleri, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

Şekil 5.4: Maaş şartları ve terfilerden sorumlu paydaşlar/organlar, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim kurumları, 2006/07

Şekil 5.5: Akademik personelin değerlendirme kriterlerini belirleme görevi, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim, 2006/07

EKLER

Bölüm 1

Yüksek öğrenime yönelik ulusal stratejik politikalarının belgeleri, 2006/07 119

Bölüm 2

Kurumsal yönetim organları, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim kurumları, 2006/07 120

Bölüm 3

Kamu ve devlete bağlı özel yüksek öğrenim kurumlarına verilen kamudan sağlanan ödeneklere ilişkin kullanılan kriterler, 2006/07 131

Yüksek öğrenime yönelik ulusal stratejik politika belgeleri, 2006/07 (Bölüm 1)

	Eğitim ve Öğretime yönelik Politika Belgesi (2004-2009)
	Yüksek Öğrenim Kurumları'nın Eğitim ve Araştırma, Bilim, Kalkınma, Sanat ve Diğer Yaratıcı Faaliyetlerine yönelik Uzun-vade Planları (2006-2010) (ISCED 5A). Çek Cumhuriyeti'ndeki Eğitim Sistemi'nin Eğitimi ve Kalkınması'na yönelik Uzun-vade Planları.
	Hükümet'in Global Ekonomi'deki Stratejisi
	2006-2015 için Yüksek Öğrenim Stratejisi
	Eğitim'e yönelik Stratejik Planlama (<i>Strategikos Shediasmos gia tin Ekpaidefsi</i>) (2007)
	Eğitimin Kalkınmasında Temel Beyanlar 2006-2010 ve Bakanlar Kurulu'nun Deklarasyonu.
	Yüksek Öğrenim Sistemi için Kalkınma Planı (2006-2010)
	Macaristan Üniversite Programı (2004)
	Yüksek Öğrenim ve Araştırma Planı 2004 ve 2020'ye kadar yeni orta vadeli gündem
	2002-2010 Dönemi için Yüksek Öğrenim Stratejisi
	Yüksek Öğrenim için Mastır Planı (2002)
	Yüksek Öğrenim Sistemi'nin Kalkınması hakkında Finlandiya Kanunu (2005) ve Eğitim ve Araştırma'ya yönelik Kalkınma Planı
	"Yüksek Öğrenim'in Geleceği" hakkında Beyaz Sayfa (2003)
	Yüksek Öğrenim'de Kalite Reformu (2002)

BE fr, BE de, BG, IE, EL, FR, IT, MT, AT, PL, PT, SK, SE, IS ve LI: Ulusal Strateji Politikaları hakkında belge yoktur.

Kurumsal yönetim organları, kamu ve hükümete bağlı özel yüksek öğrenim kurumları, 2006/07 (Bölüm 2)

Ülke	Yürütmenin Başı	Akademik Organ	Karar-verme Organı	Danışma/Denetim Organı
BE fr	Rektör	Akademik Kurul	Eğitim Yönetimi Konseyi	İdari Konsey
BEde	Başkan	Akademik Konsey – başlıca İdari Konsey’e öneri sunmaktan ve tavsiyede bulunmaktan sorumludur.	Yönetim Kurulu – başkanı, konsey üyelerini atar ve başkana veya Akademik Konsey’e yetki verir, HEI’nin müfredatını ve iç yapısını belirler.	
BE nl	Rektör (Yönetim Kurulu): Üniversitenin idari ve mali işlerinden olduğu kadar mülkleri ve görevlilerinden de sorumludur; bütçeyi ve yıllık raporu hazırlar, Yönetim Kurulu kararlarını uygular. üniversiteyi temsil eder.	Akademik Konsey – Yönetim Kurulu’na eğitim/öğretimle ilgili tüm konularda tavsiyelerde bulunur. Bilim Konseyi – Yönetim Kurulu’na araştırmayla ilgili tüm konularda tavsiyelerde bulunur.	Yönetim Kurulu – üniversitenin genel düzenleyici organı, öğretim ve araştırma faaliyetleri ve öğrencilerle ilgili iç düzenlemeleri ve prosedürleri belirler, üniversitenin yapısını belirler, bütçeyi ve yıllık raporu onaylar, profesörleri ve kıdemli personeli atar, üniversitenin genel politikasını belirler.	
BG	Rektör: HEI’yi temsil eder, öğrencilerle ilgili tüm konularda yetkilidir; faaliyetler ve mali konularla ilgili yıllık rapor hazırlar, iç değerlendirmenin ve kalite güvence sisteminin sonuçlarını sunar.	Akademik Konsey – eğitim ve araştırma faaliyetleriyle ilgili tüm konulardan sorumludur, eğitim ve araştırma politikasını düzenler, değerlendirme ve kalite güvence sistemini belirler ve izler, çalışma programları ve diplomaların biçimlerini ve alanlarını belirler, kabul edilecek öğrenci sayısını önerir, istihdam koşullarını ve akademik personelin değerlendirilmesini onaylar, yıllık mali bütçeyi onaylar ve fonların sorumlu	Genel Kurul – HEI’nin yönetimini düzenleyen iç kuralları onaylar veya reddeder, rektörün yıllık raporunu tartışır ve onaylar. Kurumun çeşitli faaliyetlerini denetleyen ve iç denetimden sorumlu olan Denetim Komitesi’ni, kurur.	Kontrol Kurulu – iç kontrolü kullanmakla/HEI’nin tüm faaliyetlerinin denetiminde yetkili uzman organ. Bu organın üyeleri, Akademik Konsey üyeleri, rektör yardımcısı, dekanlar veya ana birimlerin başkanları söz konusu HEI’nin üyeleri olamaz. Kurul, kurumun resmi düzenlemelerle uyum içinde olmasını temin etmeli ve bulguları Akademik Konsey’e rapor etmelidir. Kurul, ayrıca HEI’nin tahmini ve taslak bütçesi hakkında Akademik Konsey’e ve Genel Kurul’a her yıl görüş beyan eder. Yılda en az bir kere

CZ (a)	Rektör: ana yönetim kişisi, çoğu konuda senatodan onay gerektirir.	Akademik Senato – organizasyonun yapısına karar verir; iç düzenlemeler, bütçe, faaliyetler ve ekonomik yönetim hakkında yıllık raporlar, uzun-vade planlar, v.b yönelik rektörün kararlarını onaylar; Cumhurbaşkanı'na rektör adaylarını önerir.	Mütevelli Heyeti – rektörün yıllık raporunu onaylar ve rektör veya bakan tarafından sunulan uzun-vade planlar ve diğer konular hakkında danışmanlık yapar. Üniversitenin temel birimlerinin kurulması, üniversite mülklerinin elden çıkarılması ve diğer malların kullanımı gibi diğer bazı konular da ayrıca kurulun onayını gerektirir.
CZ (b)	Okul Başkanı – Yasal bir kuruluş olan okulun yasal organı; aksi belirtilmemişse okulla ilgili konulara karar verir.		
DK	Rektör: günlük yönetimi üstlenir, üst düzey idari personelin istihdamında kapsamlı yetkisi vardır, bütçeyi önerir ve hesapları onaylar, disiplin işlemleri için kurallar koyar.	Akademik Konsey – fonların iç dağılımı, merkezi stratejik araştırma soruları ve eğitim konuları hakkında görüşler bildirir, akademik komiteler hakkında önerilerde bulunur, Ph.D ve doktora diplomaları verir.	Yönetim Kurulu – üniversitedeki en yüksek yetkili merci; düzenleyici, organizasyon için yönergeler belirler, uzun-vade faaliyetlerini ve kalkınmayı tanımlar, fonları yönetir, bakanlıkla sözleşmelere girer, bütçeyi onaylar, rektör ve üst düzey idari personeli işe alır.
DE (a)	Rektör veya başkana ek olarak, HEI'lerin üst düzey idari memuru olan ve bütçeden sorumlu bir yönetici vardır.	Üniversite Kurulu – yönetim kurulunun seçimi, kurumsal tüzükler hakkındaki önergeleri kabul eder.	Senato – kurumun akademik personeli tarafından rektörün seçimini onaylar ve kurumsal bütçe, kabul edilecek öğrenci sayısı, temel birimlerin kurulması, önemli araştırma konuları ve genç akademisyenlerle

DE (b)	Başkan	Kurul	İkili Senato	Yönetim Kurulu
EE (a)	Rektör: HEI'nin genel durumundan ve kalkınmasından, mali kaynakların yasal ve uygun olarak kullanımından sorumludur, en yüksek idari ve disiplin merci.	Konsey – üniversitenin tüzüğünü ve yapısal birimlerini onaylar, kalkınma planlarını kabul eder, bütçeyi onaylar, usule göre öğretim kadrosunun ve araştırma personelinin istihdamına yönelik rekabet kuralları belirler, <i>ordinaria</i> profesörleri seçer, <i>emeritus</i> profesör ünvanı verir, üniversitenin mallarıyla v.b ilgili konularda kararlar alır. Ayrıca, hukuka ve üniversitenin tüzüğüne uygun olarak yetkileri içindeki diğer konulara karar verir ve çözümler.		Yönetim Kurulu – bakanlık ve yüksek öğrenim kurumları arasında tampon görevi görür. Kurul, üniversitenin kalkınmasıyla ilgili konularda Üniversite Konseyi'ne olduğu kadar Eğitim ve Araştırma Bakanlığı'na önerilerde bulunur. Üniversitenin değerlendirilmesini yılda en az bir kere halka duyurmalıdır. Kurulun yetkili temsilcilerinden biri, Üniversite Konseyi'nin oturumlarına katılır ve söz hakkı bulunmaktadır.
EE (b)	Rektör: kurumun iç prosedür kurallarını ve yapısal birimlerinin tüzüklerini onaylar, kurumun bütçesini onaylar uygulanmasını temin eder, kurumun bütçe finansmanını kontrol eder. Rektör, konseye ve kurumun ait olduğu hükümet alanı altında bakanlığı yöneten bakana karşı sorumludur.	Konsey – kurum için bir kalkınma planı kabul eder, usule göre öğretim kadrosunu seçer, kurumun kullandığı devlet mallarına ilişkin konular hakkında kararlar alır, v.b		Danışma Organı – Üniversiteler Kanunu ve Mesleki Yüksek Öğrenim Kurumları Yasası, danışma organının rolünü tanımlar ve ayrıntılı olarak konsey ve rektörün karar-verme yetkilerinin olduğu alanları tanımlar, fakat konsey ve rektörün aynı zamanda, hukuka ve üniversitenin tüzüğüne uygun olarak, yetkisi içerisinde diğer konulara karar verip çözebilmesini belirten bazı esneklikler sağlar.

IE (a)	Başkan/ <i>Provost</i>	Akademik Konsey	Yetkili Mercî
IE (b)	Başkan/Müdür: baş yönetici	Akademik Konsey – Yönetim Kurulu’na eğitimin planlanması, işbirliği, kalkınması ve denetlenmesi ve akademik standartların korunmasına, sürdürülmesine ve geliştirilmesine yardım eder.	Yönetim Organı – HEI’lerin ilişkilerini yönetir ve kontrol eder.
EL	Rektör	Senato – eğitim ve araştırma politikasını belirler, bakanlık tarafından onaylandıktan sonra öğretim görevlerini dağıtır.	
ES	Rektör: üniversiteyi yönetmekten, işbirliği içerisindeki organlar tarafından onaylanan politikaların uygulanmasından, anlaşmaları harekete geçirmekten sorumludur. Senatoya ve konseye başkanlık eder.	Üniversite Senatosu – üniversite topluluğunu temsil eder: üniversite politikalarını tartışır, iş görevlerini yönetir, diğer yönetim organlarında politika saptamayı teşvik eder, ayrıca özel komisyonlar kurabilir.	Yönetim Konseyi – stratejik planları, yönergeleri, düzenlemeleri, prosedürleri, öğretim ve araştırma organizasyonunu, kaynakları ve bütçeyi belirler. Rektöre yardım eder.
			Sosyal Konsey – üniversitede toplumun geniş ilgi alanlarını temsil eden dış organ. Konsey, kurumsal stratejik planlamaya yönelik öncelikleri ve kriterleri tanımlamak için üniversiteyle işbirliği içinde hareket eder. Konsey, ayrıca programlama ve yönetim, finans ve bütçe ve önceki yönetimle ilgili konularla olduğu kadar üniversite topluluğuyla ilgili diğer konular hakkında da önerilerde bulunur. Konseyde üç dış paydaş ve Yönetim Kurulu tarafından seçilen ve hizmet eden üç iç üye bulunmaktadır.

FR	Başkan: üniversitenin tüm yönetiminden sorumlu	Akademik/Bilimsel Konsey/Çalışma ve Üniversite Hayatı Konseyi – üniversitenin oryantasyonlarındaki yetkilerine göre İdari Konsey’e tavsiyede bulunur.	İdari Konsey/Kurul – kurum tüzüğünü ve iç yapıları onaylar; üniversitenin genel müzakere organı.	
IT	Rektör: üniversiteyi temsil eder, Akademik Kurul ve Yönetim Kurulu’yla (ikisine de başkanlık eder) işbirliği içerisinde stratejik planlamadan sorumludur.	Akademik Senato – rektöre ve Yönetim Kurulu’na tavsiyelerde bulunur ve üniversitenin kalkınma planı, tüzüklerin değiştirilmesiyle ilgili kararlar, akademik düzenlemeler, kurumun farklı birimlerine ve bireylerine yönelik fonun dağıtımını içeren mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, öğrenci harçlarını belirleme ve araştırma yapılarındaki değişiklikler gibi sorumlulukları vardır.		Yönetim Kurulu – ekonomik ve mali kaynakları yönetir ve izler, idari, mali ve hesaplama düzenlemelerini tanımlar, bütçe ve bilançoları onaylar, öğrencilerin mali katkı düzeylerini belirler (Bu organın bir HEI’den diğerine değişen farklı görevleri vardır.)
CY	Rektör	Senato – üniversitenin akademik işinden, hem öğretimden hem de araştırmadan, sorumludur. Senato, rektörün akademik programlar, giriş ve dönem sınavlarının düzeyleri, not verme sistemi, atamalar ve diplomaların verilmesiyle ilgili kararlarını onaylar, bina tesislerinde ve ekipmanlarında, bütçenin ve üniversitenin diğer üniversiteler ve eğitim kurumlarıyla ilgili ilişkilerin ve bütçenin paylaşımında üniversitenin gerekliliklerini belirler, konseye	Konsey – üniversitenin idari ve mali ilişkilerinin kontrolünden ve yönetiminden olduğu kadar mülklerinden, özellikle yıllık bütçeden, maaş düzeylerinden ve üniversite personelinin diğer haklarından ve üniversitenin bina iç yapısına yönelik finansı dağıtmaktan sorumludur. Buna ek olarak, akademik personelin atanmasını veya seçilmesini tespit etmede ve akademik personelle birlikte üniversitenin idari personelinin atanmasını onaylama yetkisi ve gücü bulunmaktadır.	

LV	<p>Rektör: en yüksek memur, genel yönetimi uygular, kamu fonlarının ve mülklerin yasal ve ekonomik kullanımını temin eder, personelin gelişimini arttırır, akademik özgürlük sağlar.</p>	<p>Senato/Akademik Kurul – prosedürleri ve eğitim imkanları onaylar, her türdeki faaliyeti düzenler, çalışma programlarını inceler ve onaylar. Akademik Kurul, Senato’dan daha geniş katılım ve daha fazla personelin temsil edilmesini gerektirir; HEI anayasasında değişiklikler yapabilir, yönetmelikleri onaylar, tüm yönetim organlarının üyelerini seçer.</p>	<p>Danışma Kurulu (*) – senato ve rektöre kurumun kalkınmasına yönelik stratejik konularda danışır. Senato ve Akademik Kurul’daki konuların incelenmesini önerme hakkı vardır. Senato’nun girişimiyle veya Eğitim ve Bilim Bakanı’nın ricası üzerine kurulur. Üyeler, senato tarafından seçilir; eğer Kurul Bakan’ın ricası üzerine oluşturulmuşsa, Bakan’ın başkanı atama yetkisi bulunmaktadır.</p>
LT	<p>Rektör: hukukla, üniversite tüzüğüyle ve diğer yasal işlemlerle uyumdan sorumludur, çalışanları işe alır ve işten çıkarır, teşviklerden ve disiplin işlerinden sorumludur, mali faaliyetten, kurumsal yönetimden, mülk kullanımından, HE’nin kalitesinden ve düzeyinden, araştırmadan ve kültürel/sanatsal faaliyetlerden sorumludur, yıllık raporu hazırlar.</p>	<p>Senato/Akademik Konsey – üniversite tüzüğünü ve değişiklikleri kabul eder ve onaylanması için <i>Seimas</i>’a gönderir, konseye temsilci atar, seçer ve rektörü görevden alır, rektörlük/personel atamasını onaylar, performans değerlendirmesini ve sınavları düzenler, derslerin kalitesini ve araştırma eğitimini izler, çalışmaları ve araştırma programlarını ve yapısal değişiklikleri onaylar, hükümete öneriler sunar.</p>	<p>Üniversite/Yüksekokul Konseyi – uzun-vade kalkınma planı hakkında hükümler hazırlar, çalışma ve araştırma programları ve yapısal değişiklikler hakkında önerilerde bulunur, mali yardım imkanını denetler, senatonun ve rektörün seçimlerini duyurur, rektörün yıllık raporu hakkında hükümler hazırlar, HEI’nin hedefleri nasıl yerine getirdiğini değerlendirir, mülklerin kullanımını değerlendirir, denetimleri önerir, değerlendirme sonuçlarını duyurur.</p>

LU	Rektör	Üniversite Konseyi – üniversite temsilcilerinin danışma organı, Yönetim Konseyi tarafından onaylanacak belgeler için rektöre yardım eder / tavsiyelerde bulunur.	Yönetim Konseyi – kurumun küresel stratejisini ayrıntılı olarak hazırlar ve kurumun faaliyetlerini izler, Üniversite Konseyi'nin önerileri doğrultusunda rektörlük tarafından hazırlanan belgeleri onaylar.
HU	Rektör: kurumu yönetir ve temsil eder; çalışanların haklarını yerine getirir; HEI'nin hukuka uygun olarak işlemlerini sağlar; sağlıklı ve güvenli çalışma, eğitim ve araştırma ortamları yaratır; kurumsal bir organa atfedilmemiş konulara ilişkin kararlar alır; malların düzgün kullanımını temin eder; kurucu tüzükte belirlenmiş ve kanunla taahhüt edilen faaliyetleri takip eder; rapor verme zorunluluklarını yerine getirir; düzgün yönetim uygulamaları saptar; sorumluluk kurallarını takip eder; HE Kanunu'nda belirlenmiş diğer gereksinimlere uyum sağlar.	Senato – kurumsal kalkınma planını, araştırma stratejisini, kalkınmayı ve yeniliği kabul eder; eğitimi ve araştırma görevlerini tanımlar ve icrayı izler.	
MT	Başkan: en yüksek memur, hukukla uyum içerisinde olmasından	Senato – genel akademik yönün çizilmesinden sorumludur:	Konsey – tüm mülkü yönetir ve kontrol eder, akademik ve

NL	Rektör	Yönetim Kurulu – yasal konularda HEI'nin yönetiminden sorumludur, stratejik planlar, iç kalite güvencesini kabul eder.	Denetim Kurulu – HEI'nin yönetilmesini denetler, Yönetim Kurulu'nun (EB) kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak hareket ettiğinden emin olur, bakana karşı sorumludur, EB'nin başkanını ve üyelerini atar. Ana Temsilci Danışma Kurulu (MRAB) – üniversite temsilcilerinden (personel / öğrenci) oluşan danışma organı, EB tarafından alınan, stratejik plan ve kalite güvence sistemi gibi, bazı kararlar / - düzenlemeler, MRAB'ın onayını gerektirir.
AT (a)	Rektör: bütün fakülteleri denetler; kalkınma ve organizasyon planlarını ve performans anlaşmasını planlar.	Senato – üniversite tüzüğünün yasasını çıkarır ve rektör tarafından hazırlanan kalkınma ve organizasyon planlarını onaylar, Üniversite Konseyi'nin üyelerini seçer, diploma programları için müfredat belirler, üniversite tarafından verilen akademik ünvanları belirler, derslerle ilgili temyiz taleplerini dinler, Üniversite Konseyi'ne rektör konumu için üç adaydan oluşan kısa bir liste gönderir ve rektörlük, Üniversite Konseyi ve akademik personel atamalarıyla ilgili konulardaki çeşitli ortaklaşa karar verme hakkını kullanır.	Üniversite Konseyi – kalkınma planını, kurumsal yapıyı ve performans anlaşmalarının taslağını onaylar, dış değerlendirmeleri ayarlar ve dersler ve müfredatla ilgili kararlarda yer alır. Kurumun yasallığını, etkililiğini ve mali yönetimini denetler, performans raporunu ve bütçe hesaplarını hazırlar. Rektör ve rektör yardımcılarını seçmekten ve görevden almaktan sorumludur.
AT (b)	<i>Erhalter</i> : kurumsal taban, genellikle bir kuruluş ya da 18	Kurul – Karar-verme Organı, Yönetim Kurulu. Rektör, Kurulun başkanıdır.	Mütevelli Heyeti (*) – <i>Fachhochschulen</i> 'in, kurumun türüne bağlı

PL	Rektör: HEI'nin başkanı ve temsilcisi, HEI'nin mallarını ve faaliyetlerini yönetir, öğretim ve araştırma faaliyetlerini, idari ve mali konuları denetler, kanunların gözetilmesini ve güvenliği temin eder, herhangi bir kamu maliyesinin ihlaline karşı sorumludur.	Senato – HEI tüzüklerini, ders düzenlemelerini, kayıt kurallarını kabul eder; faaliyet-ve-finansman planını kabul eder, HEI'nin mali raporunu onaylar, malların edinimini ve satışını, ortaklıkları ve kuruluşları yöneten kuralları tanımlar; faaliyetlerini tanımlar; konseyler için birimlerin yönergelerini açık bir biçimde belirtir; HEI'nin performansını değerlendirir, rektörün raporlarını onaylar ve rektörün performansını değerlendirir; HEI'nin akademik topluluğunun fikirlerini sunar, rektör, birim konseyi ya da senato üyeleri tarafından ifade edilen konularla ilgili görüşlerini sunar.	Konsey (*) – faaliyet biçimleri ve yetki alanları, tüzükte ayrıntılı olarak verilmiştir ve aynı zamanda konsey ve senatonun ortak yetkilerini tanımlamaktadır. Devlet organlarının, bölgesel ve mesleki öz yönetim organları; bilim ve sanat kurumları ve kuruluşları; işveren kuruluşlarının, ekonomik öz yönetim kuruluşları, piyasanın ve mali kurumların üyelerini içerebilir. Yüksek öğrenimin özel, devlete-bağlı mesleki kurumlarında, üyeler ayrıca mesleki kurumla işbirliği içinde olduğu akademik yüksek öğrenim kurumunun temsilcilerini de içerebilir.
PT (a)	Rektör: üniversiteyi temsil eder ve yönetir, eşit oranda yetkiye sahip olan organlara başkanlık eder, üniversite hayatının genel oryantasyonunu önerir, akademik, idari ve mali faaliyetlerden sorumludur.	Üniversite Senatosu – üniversitenin genel yönünü, kalkınma planlarını ve bütçe projelerini onaylar; yıllık faaliyet ve mali raporları onaylar, birimlerin kurulmasını veya kapanmasını onaylar; diploma ve akademik ödül verir, disiplin yetkisi vardır ve giriş harçlarını belirler. Senatonun daimi bir birimi, üniversite içerisindeki disiplin konularından sorumludur.	Üniversite Kurulu – üniversite tüzüklerini ve değişiklikleri tartışır ve onaylar, rektörü atar ve maaşını belirler.
PT (b)	Başkan	Genel Konsey	İdari Konsey? ?
RO	Rektör	Senato – kurumsal stratejik planı kabul eder, HEI'nin düzenlemelerini ve sözleşmesini gözden geçirir, akreditasyon kriterlerine uygun olarak eğitim programlarını ve kursları	

SI	Rektör: HEI'nin işlemlerinden sorumludur, eğitim, bilim ve sanat faaliyetlerini koordine eder, faaliyetlerine yönelik bir rapor sunar, (senatoya birlikte) kalite güvencesi için kriterler kabul eder, istihdam sözleşmelerinde HEI'yi temsil eder, dekanların önerisi doğrultusunda akademik personeli işe alır.	Senato – ders programlarını kabul eder, ulusal HE politikasını oluşturmaya katkıda bulunur, HEI'nin ilerlemesini ve planları belirler, HEI'nin öz değerlendirmesi, uygun hale getirme kriterleri, derslerin değerlendirilmesine ilişkin kriterlere karar verir, HEI'nin görevleriyle ilgili genel yasal fiilleri yürürlüğe koyar.	İdari Kurul – kriterleri yürürlüğe koyar ve HEI'nin mallarını ve kaynaklarını, faaliyetlerini mali açıdan nasıl yöneteceğine karar verir, okul ücretlerini ve diğer katkıları belirler. Mütevelli Heyeti (*) – kurumla toplum arasındaki işbirliğini arttırmak ve kurumsal yönetimde resmi olmayan yardımı temin etmek amacıyla İdari Kurul'un çalışma organı.
SK	Rektör: HEI'yi yönetir ve temsil eder, HEI'nin faaliyetlerinden senatoya ve bakana karşı sorumludur.	Akademik Senato – yeni ders programlarının tanıtımı ve üst yönetimdeki değişikliklerle ilgili tüm kararlar hakkında fikir beyan etmekten ve onaylamaktan sorumludur; rektörü seçer; rektöre bağlı kurumlarla ve iç düzenlemelerle ilgili rektörün önerilerini onaylar, rektör yardımcılarını ve bilim kurulunun üyelerini atama, bütçe ve finansmanın kullanımı, Mütevelli Heyeti'nin tüzüğü, Mütevelli Heyeti için rektörün önerdiği adaylar, uzun-vade strateji ve yıllık rapor, programa kabul için gerekliliklerle ilgili önerilerini onaylar, Yüksek Öğretim Konseyi için temsilci seçer.	Mütevelli Heyeti – yıllık rapor ve stratejik planı onaylamaktan sorumludur.
FI (a)	Rektör: Senato'nun başkanı; HEI'nin tüm yönetiminden sorumludur.	Senato – HEI'nin kalkınmasından sorumludur, finansman ve faaliyet planlarını onaylar, bütçe tahsisine yönelik prensiplere karar verir, içtüzüğü onaylar, kurumsal yapıyı belirler.	

FI (b)	Rektör: Kurul'un başkanı, kurumun iç yönetimi. Yürütme Kurulu: ekonomik ve stratejik planlama.	<p>Politeknik Kurul – Kurumun kalkınması için tam sorumluluğa sahiptir. Yürütme Kurulu'na kalkınma planı, yıllık bütçe ve eğitim görevindeki değişiklikleri önerir; iç dağıtım modelinin ilkelerine karar verir ve örneğin, kurumun içtüzüğünü belirler. Kurumu idare etmeye yönelik özerklik, büyük ölçüde finansman ve önemli hedeflerle ilgili olarak yürütme kurulu tarafından alınan kararlarla belirlenir.</p> <p>Yürütme Kurulu – stratejik kalkınmaya karar verir ve eylemi, ekonomik planı ve bütçeyi kabul eder.</p> <p>N.B.</p> <p>Politeknik'in idaresi, yalnızca mevzuatta basitçe düzenlenmişse, büyük ölçüde politeknik'in yürütme kurulunun sağduyusuna bırakılır.</p>	
SE	Rektör yardımcısı	Senato – eğitim ve araştırmayla ilgili konular için danışma organı.	Yönetim Kurulu – HEI'nin içindeki tüm konulardan sorumludur; faaliyetlerin ve organizasyonun genel yönü, yıllık raporlar, bütçe bilgisi, denetim programları ve raporlar, kaynakların iç dağıtımı, istihdamın sonlandırılması, disiplin yükümlülüğü, kayıt sistemi, personel atamaları sistemiyle ilgili konulara karar verir.
UK	Rektör yardımcısı	1992 sonrası kurumlar: Akademik Kurul – CEO'ya ve yönetim organına kurumsal akademik faaliyetlerin geliştirilmesi ve gereken kaynaklar hakkında tavsiyelerde bulunur. Öğrenci kabulü, müfredat içeriği, akademik standartlar, derslerin geçerliği, değerlendirme ve sınav politikaları, iç ve dış	1992 sonrası kurumlar: Yönetim Organı – eğitimin özelliğini ve görevini belirler, faaliyetleri denetler, kaynakların etkili ve verimli kullanımını izler, HEI'nin mallarını korur, yıllık gelir/gider tahminlerini onaylar, baş yöneticiyi ve diğer kıdemlileri işe alır, diğer personelin ödeme ve çalışma

IS	Rektör	Senato – üniversitenin ve kurumlarının hedeflerini ve çıkarlarını yükseltir.	
LI	Rektör: HEI'yi yönetir ve temsil eder, kararları uygular, stratejik planın unsurlarını tanıtır ve koordine eder.	Kurul/Senato – kurumun akademik ve araştırma faaliyetlerinden sorumludur ve konseyin aldığı kararları uygular, rektöre ve konseye tavsiyelerde bulunur.	Konsey – denetim ve izleme organı. Hükümetin bir temsilcisi, bilim, ekonomi ve kamu yönetimi sektörünün temsilcileriyle birlikte üye olarak katılır.
NO	Rektör: eğer kurul tarafından atanırsa: akademik ve idari faaliyetlerin günlük yönetiminden sorumludur. Eğer seçilirse, rektör aynı zamanda kurulun da başkanıdır, kurumsal yönetim, akademik ve idari merci arasında bölünmüştür.	Senato (*)	Kurul – akademik faaliyet standartlarını, faaliyetlerin yasallığını ve verimliliğini sağlar: strateji belirler, bütçe planlamasını yürütür, akademik ve idari ilişkilerden sorumludur.

?? Organ bulunmamaktadır

(*) Organ, tüm HEI'ler için zorunlu değildir

Kamu ve devlete bağlı özel yüksek öğrenim kurumlarına verilen kamudan sağlanan ödeneklere ilişkin kullanılan kriterler, 2006/07 (Bölüm 3)

	Öğretim ve uygulama faaliyetleri için ödenek (ve araştırma: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Özellikle araştırma için temel ödenek	
	Girdi kriterleri	Performans kriterleri	Girdi kriterleri	Performans kriterleri
BE fr	Düzenli olarak kaydolun öğrenci sayısı ve eğitim alanına göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler. Bu sayıdaki		Sabit miktar + üç büyük üniversite ve yükseköğretim faaliyetleri için ödeneklerde belli bir yüzde artırım.	

BE nl	<p>2006/07: 2000'de kayıt olmuş öğrenci sayısı ve eğitim alanına göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler.</p> <p>2008'den itibaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kurumun boyutuna ve profiline göre belirlenmiş sabit bir miktar (toplamın %6 ve %15'i, kurumun boyutuyla ters orantılı; - kayıt olmuş öğrenci sayısı ve eğitim alanına göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler. 	<p>2006/07: verilen doktora sayısı.</p> <p>2008'den itibaren: öğrencilerin aldıkları kredi ve verilen diplomaların sayısı.</p>
BE de	<p>Bir ders programı için (öğretmen eğitimi):</p> <p>2004/05'te kayıt olmuş öğrenci sayısı; diğer program için (hemşirelik eğitimi): faaliyet giderlerine karşılık gelmesi gereken sabit sayı.</p>	
BG	<p>Sübvans edilen öğrenci ve doktora öğrencilerinin yerleştirilme sayısı; ders alanına göre öğrenci başına düşen normatif maliyeti belirler.</p> <p>Araştırma bileşeni: formül yoktur. Miktar, genellikle önceki yıllardaki geçmiş tutarlara, kurumun araştırma yürütmek</p>	<p>HEI'lerin akreditasyon ve değerlendirilme sonuçları.</p>

CZ	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Eğitim gideriyle sayıları belirlenmiş akredite edilmiş programdaki bir önceki yıla ait öğrenci miktarı. Ders programları, giderlerine göre yedi kategoriye bölünmüştür. Her kurumda kayıt olan öğrenci sayısındaki yıllık artış, HEI'lerle Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı arasındaki anlaşmaya göre belirlenir.</p>	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Okulun standart süresini bir yıldan daha fazla aşan öğrenciler, hesaba katılmaz. Ders programları ve diploma düzeyleriyle giderleri belirlenen mezunların sayısı.</p>	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Doğrudan eğitim faaliyetleriyle bağlantılı olan araştırma için ödenek Profesörlerin (<i>profesor</i>) ve doçentlerin (<i>docent</i>) sayısı ve yüksek lisans ve doktora'daki öğrenci sayısı. Kurumun araştırma planları için ödenek Ulusal ve yabancı uzmanlardan oluşan bir komite tarafından değerlendirilen, üniversitenin uzun vadede (5 yıldan 7 yıla kadar) araştırma planının kalitesi.</p>	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Doğrudan eğitim faaliyetleriyle bağlantılı olan araştırma için ödenek Mezunların sayısı. Kamu parası için açık rekabete dayalı olarak çeşitli projelerden gelen araştırma desteği. Kurumun araştırma planları için ödenek Ulusal ve yabancı uzmanlardan oluşan bir komite tarafından değerlendirilen, üniversitenin uzun vadede (5 yıldan 7 yıla kadar) araştırma planının kalitesi.</p>
	<p>ISCED 5B düzeyi üçüncül mesleki okullar Bölgesel düzeyde belirlenen finansman formülü.</p>			
DK		<p>Sınavları geçen tam-zamanlı öğrencilerin sayısı ve eğitim alanına göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler.</p>	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Temel araştırma ödenekleri Tarihi özellikler. Marjinal araştırma ödenekleri Öğretim faaliyetleri için</p>	<p>ISCED 5A düzeyindeki HEI'ler Marjinal araştırma ödenekleri Araştırma fonu için diğer (kamu veya özel) kaynaklar bulması için</p>

DE	<i>Land'a göre</i>	<i>Land'a göre</i>		
EE	Eğitim kurumlarının ve rekabet sonuçlarının yerine getirilmesi (üniversiteye kabul edilmek için).	Geniş çalışma gruplarına ya da, eğer gerekliyse, bir HEI'yle Eğitim ve Araştırma Bakanlığı arasındaki sözleşmede belirtildiği üzere, eğitim alanında veya müfredata göre akademik düzeyle mezun olanların sayısı.		Yayımlar, lisanslar, araştırma projeleri sayısı ve savunulan doktora tezlerinin sayısı.
IE	Üniversiteler Bütçeden alınan payın %95'i için: kayıt olan öğrenci sayısı ve dört ana eğitim kategorisine göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler. Bazı özellikler göz önünde bulundurulur: öğrencilere olumsuz şartlarından dolayı tanınan fırsat.	Üniversiteler Bütçeden alınan payın %5'i için: Ph.D ve Yüksek Lisans araştırma mezunlarının sayısı (%75), özel kaynaklardan araştırma fonu (%25).		
	Teknoloji kurumları Finansman organıyla yapılan bütçe anlaşması, kurum tarafından sunulan tahmini bir bütçeye dayanmaktadır.			
EL	Eğitim programları, öğretmen sayısı, bölüm sayısı, araştırma sorumluluğu olan öğretmenlerin sayısına göre belirlenen öğrenci	Yeni üniversite yasasına göre, çeşitli kalite göstergeleri kullanılacaktır.		Çeşitli göstergeler.

ES	Özerk Topluluğa göre değişir.	Özerk Topluluğa göre değişir.	Özerk Topluluğa göre değişir.	Özerk Topluluğa göre değişir.
FR	<p>Faaliyet ödeneği Ulusal bir derece programına veya bir rekabete (IUFM'lere dahil olan CAPES'ten farklı olarak) kayıt olan öğrencilerin sayısı, öğretim personeli sayısı, kurumun yüzeysel alanı, sunulan program türleri. Saat/öğrenci olarak ifade edilen öğretim yükü hesaplanır ve sunulan program türüne göre farklılık gösterir. Ancak, bu çok teknik sistem, tashih katsayısıyla tazminat mekanizmalarını entegre eder.</p>	<p>Faaliyet ödeneği Devletle kurumlar arasındaki sözleşmeler, gerçekleştirilecek hedefleri ve sonuçların değerlendirilmesi için eşleşen göstergeleri belirler.</p>	<p>Araştırma hedefleri, devletle yapılan dört-yıllık bir sözleşmede tanımlanmıştır ve girdi göstergeleri onlarla ilişkilendirilmiştir.</p>	<p>Araştırma hedefleri, devletle yapılan dört-yıllık bir sözleşmede tanımlanmıştır ve performans göstergeleri onlarla ilişkilendirilmiştir.</p>
T	<p>Toplam bütçenin %75'i için: geçmiş giderler.</p>		<p>Aktif bir şekilde araştırmaya alınan kişi sayısı, doktora araştırma dersinin sayısı.</p>	<p>Araştırmanın kar getirme yüzdesi (üstlenen araştırma projelerinin sayısı ve akademik yayınlar).</p>
	<p>Kaynakları kurumlar arasında, sağladıkları eğitim alanlarına göre tekrar dağıtan ödenekler Çeşitli eğitim alanlarında öğrenci başına düşen standart gider ve kayıtlı öğrenci sayısı.</p>			
	<p>Tamamlayıcı kaynaklar Kurumların bulunduğu alanlardaki ekonomik ve</p>	<p>Tamamlayıcı kaynaklar Birinci yılın sonunda okulu bırakma oranındaki düşüş, mezun</p>		

CY	Finansman organıyla yapılan bütçe anlaşması, kurum tarafından sunulan tahmini bir bütçeye dayanmaktadır.	
LV	Bir kuruma verilen devlet tarafından destekli eğitim kontenjanı ve özel tematik çalışma alanlarına göre öğrenci başına düşen temel maliyetin belirlenmesi.	Sunulan eğitim yerlerinin ve mezunların sayısı göz önünde bulundurulduğunda, önceki sözleşmelerle uyum.
LT	Bir kurumda uygun olan ve devlet tarafından finanse edilen kontenjan sayısı ve eğitim alanına, eğitim dönemine ve eğitim modellerine göre tahmini giderler, Ph.D öğrencilerinin sayısı.	Bütçeden alınan payın %15'i için: HEI'lerin araştırma verimliliğinin değerlendirilme çerçevesinde kullanılan çeşitli göstergeler: uluslararası yayınlardaki makale sayısı, verilen bilimsel ünvan sayısı, uluslararası araştırma projelerine ve programlarına katılım sayısı, araştırma sözleşmeleri, sanayi kuruluşlarından komisyonlar, v.b
LU	(:)	(:)
HU	Finanse edilmiş öğrenci kontenjanı ve tam-zamanlı ya da yarı-zamanlı olsun olmasın, eğitim programı alanına göre öğrenci başına düşen maliyeti belirler. Araştırmacı veya	Bütçeden alınan payın %12.5'i için: verilen diplomalar, ders türleri ya da araştırma faaliyeti göstergeleri gibi çeşitli performans göstergeleri.

MT	Tahmini bir bütçeye ve kayıtlı öğrenci sayısı, akademik ve idari personel sayısı, öğretilen programların ve araştırma faaliyeti sayısının miktarına dayalı anlaşma.	Mezunların sayısı.		
NL	Üniversiteler Kayıt olan birinci sınıf öğrencilerinin sayısı (%13); sabit bütçe (%37), doktora adaylarının sayısı.	Üniversiteler Mezunların sayısı (%50).		
	Mesleki eğitim üniversiteleri Kayıt olan öğrenci sayısı (%20).	Mesleki eğitim üniversiteleri Mezunların ve eğitimlerini bırakan öğrencilerin sayısı (%80).		
AT	Üniversiteler Bir performans sözleşmesiyle son bulan resmi bir anlaşma prosedürü, ödeneğin %80'ini belirler.	Üniversiteler Lisans ve yüksek lisans düzeyinde normal süre içinde öğrenim gören öğrencilerin sayısı, verilen diplomaların sayısı (eğitim türüne göre belirlenmiş olan), lisans ve yüksek lisans düzeyinde normal süre içinde verilen sertifikaların sayısı, verilen doktoraların sayısı (söz konusu eğitim alanına göre belirlenmiş olan), araştırma ve kalkınma projelerinden ve sanattaki kalkınmalardan elde edilen gelir		

AT	Uygulamalı Bilim Üniversiteleri (Fachhochschulen) Ders yılına ve programına göre değişen, kayıt olan her öğrenci için standart gider.			
PL	Söz konusu farklı eğitim alanları için gider indeksleri içinde ele alınan tam-zamanlı öğrenci sayısı, tam zamanlı doktora öğrencilerinin sayısı, akademik personel sayısı. Geçmiş giderler.	Öğretim personelinin nitelik düzeyi.	Araştırma sorumlulukları olan öğretmen sayısı.	Akademik personelin gelişimi, bilimsel ünvanları verme yetkisi (hakkı), alınan kalite sertifikaları, yayınların ve üstlenen araştırma projeleri sayısı, akademik personelin ders verme faaliyetleri, mükemmel araştırmalarla alınan ödüller ve saygınlık, araştırma sonuçlarının kullanımı (lisanslar, sağlanan hizmetler, telif hakkı, v.b).
PT	Kamu maliyesi için onaylanan tüm derslerdeki öğrenci sayısı; personel ortalama gideri; öğretmen/öğrenci oranları; öğretmen/idari personel oranları; diğer mevcut masraflarla personel giderleri arasında önceden belirlenmiş bir ilişkiyi kullanarak her kurum için aynı	Akademik personelin nitelik düzeyi (Ph.D'si olan akademik personel oranı); lisans düzeyinde mezuniyet verimlilik oranları; lisans üstü verimlilik oranları (Verilen yüksek lisans ve Ph.D'ler); beceriye-dayalı sınıflama (CNAVES tarafından	Araştırmacı sayısı.	Bağımsız uluslar arası uzmanlardan ve kurumların sonuçlanan sınıflanmasından oluşan bir panel tarafından her üç yılda bir yürütülen değerlendirmenin sonuçları. Uluslar arası dergilerde yayınlanan makaleleri, patent başvuru

PT		Bu değerlendirmeler, örneğin, öğretim süreçleri, öğretmenlerin nitelik düzeyleri, yürütülen araştırma, öğretim ve akademik açıdan imkanlar, mezunların iş gücü piyasasına entegreleri ve idari ve kurumsal verimlilik bakımından kurumsal performansla birlikte ele alınır.		
RO	Bütçeden alınan payın %80'i için: Mali çabayı ifade eden eşdeğer katsayılarla belirlenen eğitim düzeyi ve program türlerine göre (bir uzmanlık alanı ve eğitim türüyle ilişkilendirilen) sübvans edilen öğrenci sayısı.	Bütçeden alınan payın %20'si için: öğretim personelinin kalitesi, araştırma kapasitesinin düzeyi, içyapı, kütüphane ve bilgi kaynakları merkezleri, yönetim ve sosyal hizmetlerin kalitesi.		
SI	%75 için: önceki yıldaki gerçek harcama + %25 için: tam zamanlı öğrenci kaydına ve ders programına göre belirlenen öğrenci başına düşen giderle hesaplanan miktar.	Bir önceki yıl belli bir alanda diploma alan öğrenciler ile o programda okuyan ve mezun olanların oranı bu programa alınacak öğrencilerin sayısını belirler.		
SK	Kamu HEI'leri Öğrenci sayısı, eğitim programlarını uygulamak için gereken fon, HEI sınıflaması (üniversite veya	Kamu HEI'leri Mezun sayısı.		Kamu HEI'leri Kurumların bilimsel ve teknolojik kapasiteleri, araştırma, bilimsel, teknolojik ya da

FI	Üniversiteler Üniversitelerin performans anlaşmasında belirtildiği üzere belli bir dönem için vermek zorunda oldukları belli sayıda yüksek lisans ve doktora diploması vardır. Bu sayı, üniversitenin politika öncelikleri ile farklı eğitim alanlarına yönelik yaptığı harcamalardaki birim maliyetiyle çarpılır.	Üniversiteler Bütçeden alınan payın %32.5'i için: performans anlaşmasında belirtilen süre içinde verilen yüksek lisans düzeyi sertifikaların ve doktoraların sayısı; akademik yayınların ve kalite, verimlilik ve sosyal etkiyi ölçen diğer göstergelerin sayısı.	
	Politeknikler Farklı çalışma alanlarındaki öğrenci sayısı.	Politeknikler Bütçeden alınan payın %30'u için: önceki iki yılda verilen temel ve lisansüstü diplomaların ortalama sayısı.	
SE	Birinci- ve ikinci-düzye eğitim programları Tam zamanlı öğrenci sayısı, her bir eğitim alanı için elde edilen birimle çarpılır.	Birinci- ve ikinci-düzye eğitim programları Bütçeden alınan payın %45'i için: Sınavlarını geçen tam zamanlı öğrenci sayısı, her bir eğitim alanı için elde edilen birimle çarpılır.	Siyasi karar (standartlaştırılmış kriter yoktur).
UK-ENG/NIR	Öğretim ödeneği Dersle ilgili, öğrencilerle ilgili (kurumlarla işverenler arasındaki ortaklıkları içeren yarı zamanlı ve tam zamanlı derslerle ilişkilendirilen daha yüksek tutarlar vardır) ve kurumla ilgili (Londra'da faaliyet gösteren, özel kurumlarla, küçük kurumlar ve tarihi binalarla ilişkilendirilen daha yüksek tutarlar vardır) faktörlerle belirlenen, derslerini tamamlayan öğrencilerin		

UKENG/ WLS/ NIR	<p>Araştırma ödeneği Araştırmanın kalitesi ve sayısına dayanan bu ödenek, her ders alanı için ayrı olarak değerlendirilir. Kalite, Araştırma Değerlendirme Süreci tarafından ölçülür (RAE) (3.1.4'te belirtilmiştir). Sayı, RAE'ye sunulan araştırmada görev alan personel sayısı ile ölçülür. Ders toplamları, her kurum için dersin araştırma kalitesiyle çarpılan araştırma sayısının oranıyla kurumlara dağıtılır. 1, 2 ve 3'ün kalite sınıflamaları hiç finansman almaz. 4, 5 ve 5*'in kalite sınıflamalarının ağırlıkları İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda'da farklılık göstermektedir; İngiltere'de örneğin, bir 5* sınıflaması, aynı araştırma faaliyeti sayısı için bir 4 sınıflamasından yaklaşık dört kat daha fazla finansman alır.</p>			
UK-SCT	<p>Öğretim ödeneği Öğrenci kaydı; farklı ders alanlarıyla birlikte ele alınan çeşitli giderler, sosyal imkanlardan mahrum olan öğrencilerin sayısı.</p>			
UK-SCT	<p>Araştırma ödeneği Araştırmanın kalitesi ve sayısına dayanan bu ödenek, her ders alanı için ayrı olarak değerlendirilir. Kalite, Araştırma Değerlendirme Süreci tarafından ölçülür (RAE) (3.1.4'te belirtilmiştir). Sayı, RAE'ye sunulan araştırmada görev alan personel sayısı ile ölçülür. Ders toplamları, her kurum için dersin araştırma kalitesiyle çarpılan araştırma sayısının oranıyla kurumlara dağıtılır. 1, 2 ve 3'ün kalite sınıflamaları hiç finansman almazken 4, 5 ve 5*'in kalite sınıflamaları alır.</p>			
IS		<p>Öğretim ödeneği (= kuruma tahsis edilen bütçenin %60'ı) Öğretmen ve yardımcı personelin maaşları, genel faaliyet giderleri,</p>	Araştırmaya yönelik geçmiş giderler.	Ödenek, her kurum için belirlenen performans sözleşmesine göre farklılık gösteren performans

LI	Kurumda uygun olan devlet-destekli eğitim yerlerinin sayısı. Araştırma ödeneği Siyasi konular.	Öğrencilerin kayıt olduğu ders sayısı, geçilen sınavların sayısı, <i>Hochschule Liechtenstein</i> 'de savunulan tez sayısı.		
NO	Bütçeden alınan payın eğitim bileşeni Eğitim ortamının zorluğu ve bilimsel ekipmanın ve tesislerin giderine dayanan, öğrencilerin kayıt olduğu ders programıyla belirlenen öğrenci başına düşen gider, uluslar arası öğrenci kaydı. + Geçmiş giderler.	Bütçeden alınan payın eğitim bileşeni Öğrencilerin elde ettiği kredi sayısı (ödenek bileşeninin %40'ını temsil eder) ve uluslar arası öğrenci kaydı sayısı.		
	Araştırma ödeneği bileşeninin %50'si için: doktora öğrencileri konumu için finansmanı içeren kalite ve stratejik konular.	Araştırma ödeneği bileşeninin %50'si için: doktora mezunlarının sayısı; akademik yayınlar; AB'den alınan fon; Norveç Araştırma Konseyi'nden alınan fon.		

Kaynak: Eurydice.

Ek notlar

Almanya: Her *Land*, kamu maliyesinin yüksek öğrenim kurumlarına tahsis yöntemini tanımlar.

İspanya: Her Özerk Topluluk, HEI'lere verilen kamu maliyesinin kendi yöntemini belirler.

Fransa: Devlet, bazı sözleşmeli personel kategorileri dışında, yüksek öğrenim öğretim personeline doğrudan öder.

Portekiz: 2007/08'den bu yana, yüksek öğrenimin değerlendirilmesi ve akreditasyonu için CNAVES'in yerine Ajans geçmişti. Kurumların finansmanı, beceriye-dayalı bir sınıflandırmaya göre değerlendirme sonuçlarından etkilenmektedir.

Birleşik Krallık: Sütunlar, sadece eğer performans kriterleri karşılanırsa girdi kriterlerinin etkili olduğu yerde birleşir.

Lihtenştayn: Bilgi, yalnızca *Hochschule Liechtenstein*'la ilgilidir.

Açıklayıcı not

Girdi kriterleri, yüksek öğrenim kurumlarının faaliyetinin sayısı ile ilgilidir. Girdi kriterleri örnekleri, personel sayısını, personel maaşlarını, öğrenci sayısını, v.b içerir. Performans kriterleri, belirli bir dönem için bir kurum tarafından başarılan çıktılarla ilgilidir.

Teşekkür

EURYDICE AĞI

A . EURYDICE AVRUPA BİRİMİ
Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
(<http://www.eurydice.org>)

Genel Editör
Arlette Delhaxhe

Yazarlar
Isabelle De Coster (koordinasyon), Bernadette Forsthuber,
Stéphanie Oberheidt, Teodora Parveva,
Anna Glass (dış uzman)

Veri Toplama Aracı için Akademik Danışman
Jochen Fried (Eğitim Girişimleri Direktörü, Salzburg Global Semineri)

Üretim Koordinatörü
Gisèle De Lel

Kapak Tasarım
Patrice Brel

B . ULUSAL EURYDICE BİRİMLERİ

BELÇİKA

Unité francophone d'Eurydice
Ministère de la Communauté française
Direction des Relations internationales
Boulevard Léopold II, 44 Bureau 6A/002
1080 Bruxelles
Contribution of the Unit: Joint responsibility;
Expert: Thierry Maudoux (Directorate-
General of Non-Compulsory Education and
of Scientific Research)
Eurydice Vlaanderen / Entiteit
Internationalisering
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Onderwijs en Vorming
Hendrik Consciencegebouw 7c
Koning Albert II laan 15
1210 Brussel
Contribution of the Unit: Erwin Malfroy,
Noel Verduyts
(Department for Higher Education)
Agentur Eurydice
Agentur für Europäische Bildungsprogramme
Ministerium der Deutschsprachigen
Gemeinschaft
Gospertstraße 1
4700 Eupen
Contribution of the Unit: Suzanne
Küchenberg (Eurydice
Unit); Leonhard Schifflers (Expert)

BULGARİSTAN

Eurydice Unit
European Programmes Unit
International Cooperation Division
European Integration and Bilateral
Cooperation
Department
Ministry of Education and Science
2A, Kniiaz Dondukov Bld
1000 Sofia
Contribution of the Unit: Joint responsibility

ÇEK CUMHURİYETİ

Eurydice Unit
Institute for Information on Education
Senovážné nám. 26
P.O. Box č.1
110 06 Praha 1
Contribution of the Unit: Joint responsibility

DANİMARKA

Eurydice's Informationskontor i Danmark
CIRIUS

Assessment of Foreign Qualifications
Fiolstræde 44
1171 København K
Contribution of the Unit: Joint responsibility

ALMANYA

Eurydice Unit
FiF Kontaktstelle Frauen in die EU-
Forschung
EU-Büro des BMBF
PT-DLR
Heinrich-Konen-Straße 1
53227 Bonn
Eurydice-Informationsstelle der Länder im
Sekretariat der
Kultusministerkonferenz
Lennéstrasse 6
53113 Bonn
Contribution of the Unit: Brigitte Lohmar

ESTONYA

Eurydice Unit
SA Archimedes
Koidula 13a
10125 Tallinn
Contribution of the Unit: Kersti Kaldma

İRLANDA

Eurydice Unit
Department of Education and Science
International Section
Marlborough Street
Dublin 1

YUNANİSTAN

Eurydice Unit
Ministry of National Education and Religious
Affairs
Direction CEE / Section C
Mitropoleos 15
10185 Athens
Contribution of the Unit: Maria Tsakona,
Katerina Flotsiou

İSPANYA

Unidad Española de Eurydice
CIDE Centro de Investigación y
Documentación
Educativa (MEC)
c/General Oraá 55
28006 Madrid
Contribution of the Unit: Ángeles Diego
Domínguez,
Jessica Gallego Entonado, Noelia Martínez

Mesones

FRANSA

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale, de
l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Direction de l'évaluation et de la prospective
61-65, rue Dutot
75732 Paris Cedex 15

Contribution of the Unit: Nadine

DALSHEIMER ÍZLANDA

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Culture
Division of Evaluation and Analysis
Sölvholsgata 4
150 Reykjavík

Contribution of the Unit: Einar Hreinsson

ITALYA

Unità di Eurydice
Ministero dell'Istruzione, dell'Università e
della Ricerca
c/o INDIRE
Via Buonarroti 10
50122 Firenze
Contribution of the Unit: Alessandra Mochi
in cooperation
with Carlo Finocchietti (CIMEA Information
Centre on
Academic Mobility and Equivalence)

KIBRIS

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Kimonos and Thoukydidou
1434 Nicosia
Contribution of the Unit: Koula Afrodisi,
Christiana Haperi;
Experts: Erato Ioannou, Despina Martidou,
Efsthathios
Michael (Department of Higher and Tertiary
Education)

LETONYA

Eurydice Unit
Socrates National Agency Academic
Programmes Agency
Blaumaņa iela 28
1011 Riga
Contribution of the Unit: Joint responsibility

LİHTENŞTAYN

Eurydice-Informationsstelle
Schulamnt
Austrasse 79
9490 Vaduz

Contribution of the Unit: Marion Steffens
with the support
of Helmut Konrad

LİTVANYA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Science
A. Volano 2/7
2691 Vilnius
Contribution of the Unit: Joint responsibility
with the
Academic Mobility Division of the Higher
Education
Department of the Ministry of Education and
Science

LÜKSEMBURG

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale et de la
Formation
professionnelle (MENFP)
29, Rue Aldringen
2926 Luxembourg
Contribution of the Unit: Joint responsibility
MACARİSTAN
Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Szalay u. 10-14
1055 Budapest
Contribution of the Unit: Katalin Zoltán
(Eurydice Unit);
Imre Radácsi (Expert)

MALTA

Eurydice Unit
Education Director (Research & Planning)
Department of Planning and Development
Education Division
Floriana CMR 02
Contribution of the Unit: Raymond Camilleri

HOLLANDA

Eurydice Nederland
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap
Directie Internationaal Beleid
IPC 2300 / Kamer 10.086
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
Contribution of the Unit: Joint responsibility

NORVEÇ

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Department for Policy Analysis, Lifelong
Learning and

International Affairs
Akersgaten 44
0032 Oslo

AVUSTURYA

Eurydice-Informationsstelle
Bundesministerium für Bildung,
Wissenschaft und Kultur
Abt. I/6b
Minoritenplatz 5
1014 Wien
Contribution of the Unit: Joint responsibility

POLONYA

Eurydice Unit
Foundation for the Development of the
Education System
Socrates Agency
Mokotowska 43
00-551 Warsaw
Contribution of the Unit: Magdalena
Górowska-Fells

PORTEKİZ

Unidade Portuguesa da Rede Eurydice
(UPRE)
Ministério da Educação
Gabinete de Informação e Avaliação do
Sistema Educativo
(GIASE)
Av. 24 de Julho 134-2º
1399-029 Lisboa
Contribution of the Unit: Isabel Almeida,
Guadalupe Magalhães, Rosa Fernandes; Ana
Bastos (Expert)

ROMANYA

Eurydice Unit
National Agency for Community
Programmes in the Field
of Education and Vocational Training
1 Schitu Măgureanu 2nd Floor
050025 Bucharest
Contribution of the Unit: Tinca Modrescu,
Alexandru
Modrescu

SLOVENYA

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Sport
Office for Development of Education (ODE)
Kotnikova 38
1000 Ljubljana
Contribution of the Unit: Joint responsibility

SLOVAKYA CUMHURİYETİ

Eurydice Unit
Slovak Academic Association for
International Cooperation
Socrates National Agency
Staré grunty 52
842 44 Bratislava
Contribution of the Unit: Joint responsibility

FİNLANDİYA

Eurydice Finland
National Board of Education
Hakaniemenkatu 2
00530 Helsinki
Contribution of the Unit: Joint responsibility
İSVEÇ
Eurydice Unit
Ministry for Education, Research and Culture
103 33 Stockholm
Contribution of the Unit: Joint responsibility

TÜRKIYE

Eurydice Unit
Ministry of National Education
Strateji Geliştirme Başkanlığı
(SGB Directorate for Strategy Development)
Eurydice Birimi Merkez Bina Giriş
Kat B-Blok No 1 Kizilay
06100 Ankara

UNITED KINGDOM

Eurydice Unit for England, Wales and
Northern Ireland
National Foundation for Educational
Research (NFER)
The Mere, Upton Park
Slough SL1 2DQ
Contribution of the Unit: Sigrid Boyd
Eurydice Unit Scotland
International Team
New Educational Developments Divisions
The Scottish Executive Education
Department (SEED)
Area 2B South / Mailpoint 28
Victoria Quay
Edinburgh EH6 6QQ
Contribution of the Unit: Jeff Maguire
(SEED)

Eurydice

Avrupa'da Yüksek Öğrenim Yönetimi. Politikalar, yapılar, finansman ve akademik personel.

Brüksel: Eurydice

2008 148 p.

ISBN 978-92-79-14973-3

DOI 10.2766/6233

Betitleyiciler: Yönetim, Yüksek Öğrenim, Eğitimin finanse edilmesi, Kaynak tahsisi, Özel fonlar, Kamu fonları, Hesap verilebilirlik, Eğitim mercileri, Kurumsal özerklik, Öğretmen, İşe alım, Öğretmenlerin değerlendirilmesi, İdari personel, Danışma organı, Yönetim organı, Karşılaştırmalı analiz, Avrupa