

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE  
ȘCOALA DOCTORALĂ

## TEZĂ DE DOCTORAT

*Implicații ale managementului financiar public  
în susținerea managementului universitar performant*

### REZUMAT

**Conducător de doctorat:**  
Prpf.univ.dr. Emanoil MUSCALU

**Student-doctorand:**  
Liliana Mihaela CONSTANTINESCU (POPA)

Sibiu  
2016

## **COMISIA DE EVALUARE A TEZEI DE DOCTORAT**

### **PREȘEDINTE:**

**Conf.univ.dr. Silvia Cristina Mărginean – Decan,  
Facultatea de Științe Economice, Universitatea „Lucian  
Blaga” din Sibiu**

### **CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:**

**Prof.univ.dr. Emanoil Muscalu - Universitatea „Lucian  
Blaga” din Sibiu**

### **REFERENȚI ȘTIINȚIFICI:**

**Prof.univ.dr. Ion Popa – Academia de Studii Economice  
București**

**Prof.univ.dr. Liviu Ilieș – Universitatea „Babeș Bolyai”  
din Cluj Napoca**

**Prof.univ.dr. Cosmin Dobrin - Academia de Studii  
Economice București**

# CUPRINS

<b>Introducere</b>	4
<b>Capitolul 1. Managementul instituțiilor publice și măsurarea performanței</b>	9
1.1. Managementul instituțiilor publice – delimitări conceptuale	9
1.2. Performanța organizațională	13
1.3. Măsurarea performanței instituțiilor publice: metode, tehnici, instrumente	16
<b>Capitolul 2. Managementul financiar public al instituțiilor de învățământ superior</b>	27
2.1. Managementul academic universitar – delimitări conceptuale și evoluții recente	28
2.1.1. Definirea conceptului de management academic universitar	28
2.1.2. Organizarea procesului managerial academic universitar	30
2.1.3. Funcțiile și conținutul procesului managerial academic universitar	32
2.2. Managementul administrativ universitar - delimitări conceptuale	35
2.2.1. Conceptul de management administrativ universitar	36
2.2.2. Obiectivele și funcțiile managementului administrativ universitar	37
2.3. Autonomia universitară și financiară și impactul asupra managementului administrativ și academic	44
2.3.1. Autonomia universitară și financiară – delimitări conceptuale	44
2.3.2. Impactul autonomiei universitare asupra managementului administrativ	49
2.4. Universitatea antreprenorială – considerații asupra unui nou tip de universitate	52
2.5. Tendințe și mutații în managementul financiar universitar	54
<b>Capitolul 3. Impactul finanțării învățământului superior asupra performanței managementului administrativ și academic</b>	59
3.1. Sistemul de învățământ superior din România – scurtă descriere	60
3.2. Bugetul instituțiilor de învățământ superior	65
3.3. Finanțarea învățământului superior din România	69

3.3.1. Tendințe în finanțarea învățământului superior la nivel european	70
3.3.2. Finanțarea învățământului superior românesc – transformări și evoluții după 1990	73
3.4. Surse de finanțare în învățământul superior românesc – o analiză comparativă a veniturilor principalelor universități	87
3.5. Opțiuni manageriale din perspectiva diversificării surselor de finanțare în învățământul superior românesc	92
<b>Capitolul 4. Cercetare privind finanțarea bugetară și performanța managerială în universitățile publice din România</b>	99
4.1. Abordări teoretice și analize empirice privind finanțarea de bugetară în învățământul superior românesc	100
4.2. Obiectivele analizei și metodologia de cercetare	102
4.3. Analiza statistică a surselor de finanțare bugetară pentru universitățile publice din România – evoluții în perioada 2011-2014	109
4.3.1. Analiza statistică a finanțării instituționale totale și a componentelor sale	111
4.3.2. Analiza statistică a alocării finanțării de bază și a finanțării suplimentare de excelență pe tipuri de programe de studii	137
4.3.3. Analiza statistică a numărului de studenți echivalenți	154
4.4. Analiza cluster a surselor de finanțare bugetară pentru universitățile publice din România din perspectiva performanței manageriale	158
4.4.1. Analiza cluster prin metoda ierarhică	159
4.4.2. Analiza cluster prin metoda iterativă	164
4.5. Analiza componentelor principale a surselor de finanțare bugetară pentru universitățile publice din România în corelație cu performanța managerială	174
<b>CONCLUZII</b>	178
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	188
<b>LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR</b>	199
<b>ANEXE</b>	203

## REZUMAT

Învățământul superior trece prin transformări importante la nivel global, ca urmare a influenței unor factori cum ar fi creșterea educației "transfrontaliere" și a numărului studenților internaționali, masificarea studiilor universitare, diversificarea populației studențești, reorientarea universităților către marketing și branding, creșterea așteptărilor studenților privind calitatea actului educațional, competiția internațională între universități sau introducerea învățământului virtual. Acest cadru complex de evoluție al învățământului superior are în centru ideea de performanță universitară, care, în opinia noastră, depinde în mare măsură de performanța managementului instituțiilor de învățământ superior, dincolo de calitatea personalului și de sursele de finanțare. **Managementul universitar este astăzi o realitate a vieții academice, care decurge din necesitatea funcționării optime a instituțiilor de învățământ superior, derivată din modul său de organizare și din coordonarea diverselor sale componente.**

În acest cadru, sistemul de învățământ superior din România se află într-o stare aproape permanentă de reformare și restructurare după 1990, aceasta debutând cu trecerea de la economia centralizată la cea de piață, determinată de schimbarea regimului politic în 1989-1990, trecând prin evoluțiile demografice îngrijorătoare și ajungând la criza economico-financiară globală din perioada 2008-2010. Consecința a fost aceea că problemele sistemului de învățământ superior românesc, cum ar fi subfinanțarea acută și necesitatea identificării de surse de finanțare diverse, adaptarea curriculei universitare la piața muncii, modificările legislative frecvente și reformele neterminate persistă, ceea ce face ca gradul de competitivitate al educației superioare din România să rămână unul redus, cel puțin prin comparație cu celelalte state membre ale Uniunii Europene. Dintre aceste probleme, asigurarea fondurilor necesare desfășurării activității normale a instituțiilor de învățământ superior este una critică, ea aflându-se de multe ori la baza multor altor dezechilibre manifestate în organizarea și funcționarea sistemului educațional.

**Motivația** care s-a aflat la baza alegerii ca temă a cercetării doctorale *Implicații ale managementului financiar public în susținerea managementului universitar performant* este reprezentată de **importanța managementului administrativ, și, în interiorul lui, a celui financiar al universității, pentru gestionarea optimă a resurselor de care instituția de învățământ superior dispune, cu precădere în contextul subfinanțării cronice a învățământului superior românesc după 1990.** Astfel, problematica abordată în această lucrare este de mare actualitate în mediul

universitar românesc, **obiectivul său central** constând în analizarea sistemului de finanțare bugetară a învățământului superior românesc și avansarea de opțiuni manageriale prin care managementul academic și administrativ al universităților să poată compensa finanțarea de la buget prin surse alternative cu caracter predictibil și sustenabil.

Acestui obiectiv principal al cercetării i-au fost asociate o serie de **obiective secundare**, atât la nivelul abordărilor teoretice, cât și al celor aplicative. Astfel, *din perspectivă teoretică, principalele obiective secundare* au fost următoarele:

- (i) *clarificarea conceptelor de sector public, buget public și sistem bugetar;*
- (ii) *fundamentarea managementului procesului bugetar la nivelul bugetului de stat;*
- (iii) *stabilirea cadrului de analiză a performanței manageriale în instituțiile publice;*
- (iv) *evidențierea atributelor managementului public al instituțiilor de învățământ superior, pe două coordonate principale: managementul academic și managementul administrativ.*

În ceea ce privește perspectiva aplicativă, **obiectivele secundare** ale cercetării au avut în vedere:

- (i) *analiza sistemului de finanțare al învățământului superior românesc, în cadrul evoluțiilor și mutațiilor care au loc la nivel european;*
- (ii) *analiza comparativă a principalelor surse de venit ale celor mai importante universități românești;*
- (iii) *utilizarea metodelor analizei multivariate de date, în particular a analizei cluster și a analizei componentelor principale, pentru relevarea legăturii dintre finanțarea bugetară și performanța universitară.*

Pentru operaționalizarea acestor obiective am formulat o serie de ipoteze de cercetare, enunțate mai jos:

- I1. Există o legătură directă între nivelul de calitate al universităților românești și nivelul/ponderea/dinamica/alocarea pe tipuri de studii a finanțării de bază primite de acestea;

- I2. Există o legătură directă între nivelul de calitate al universităților românești și nivelul/ponderea/dinamica/alocarea pe tipuri de studii a finanțării suplimentare de excelență primite de acestea;
- I3. Există o legătură directă între nivelul de calitate al universităților românești și numărul de studenți echivalenți, dinamica numărului de studenți echivalenți;
- I4. Universitățile de stat din România sunt eterogene în funcție de finanțarea de bază și suplimentară de excelență, atât ca valoare, cât și ca dinamică;
- I5. Universitățile de stat din România sunt eterogene în funcție de alocarea finanțării de bază și a finanțării suplimentare de excelență pe tipuri de studii, atât ca valoare, cât și ca dinamică;
- I6. Numărul de studenți echivalenți, ca valoare și dinamică, nu influențează gradul de omogenitate al universităților românești din perspectiva finanțării;
- I7. Toate caracteristicile finanțării publice a universităților românești sunt la fel de importante din perspectiva diferențelor existente între universități.

*Aria de investigații* pentru elaborarea prezentei lucrări include literatura de specialitate de referință, românească și străină, precum și analiza empirică, dezvoltată în direcția studierii legăturii dintre performanță în universitățile românești și finanțarea publică, în condițiile în care fondurile primite de universități de la bugetul de stat reprezintă, încă, cea mai importantă componentă a finanțării acestora.

În vederea atingerii obiectivelor enunțate și a testării ipotezelor de mai sus, teza de doctorat este **structurată pe patru capitole**, care abordează tema de cercetare plecând de la elemente teoretice de natură generală și ajungând la analize empirice cantitative, punând astfel în legătură dezvoltările conceptuale din literatura de specialitate și realitățile managementului financiar din instituțiile de învățământ superior din România.

**Capitolul I**, intitulat "*Managementul instituțiilor publice și măsurarea performanței*" dezvoltă problematica complexă a performanței în organizațiile publice și a rolului pe care procesul bugetar îl are în managementul instituțiilor publice din țara noastră.

Performanța este una din funcțiile-cheie ale managementului, aplicată atât la nivel organizațional cât și la nivel individual. Un sistem de management al performanței funcționează atunci când sunt comunicate obiectivele sale tuturor angajaților, sunt stabilite criteriile și nivelurile de performanță individuale și departamentale în directă legătură cu obiectivele majore, este analizat continuu progresul acelor niveluri de performanță, este utilizat procesul de analiză pentru a

stabili nevoile de training, dezvoltare și recompensare, este evaluată eficacitatea întregului proces, în vederea îmbunătățirii acesteia.

Astfel, obiectivul acestui capitol este acela de a prezenta cadrul conceptual-teoretic existent cu privire la instituțiile publice și managementul lor, plecând de la relevanța procesului bugetar pentru acestea. Având la bază literatura de specialitate și legislația în vigoare în domeniu, capitolul prezintă pe scurt relevanța procesului bugetar pentru instituțiile publice, ținând cont de competențe și responsabilități, metodele de dimensionare a veniturilor și cheltuielilor bugetare, ca și de etapele procesului bugetar. Restul capitolului se concentrează pe instituțiile publice și performanța lor managerială, accentul fiind pus pe conceptul de performanță și măsurarea acesteia în instituțiile publice. Sunt evidențiate argumentat abordările autorilor în diverse lucrări de specialitate, cursuri și lucrări științifice, pe care am încercat să le aducem în lumina perfecționării modelelor de măsurare a performanței în instituțiile publice, fără a avea pretenția de epuizare teoretică și practică a problematicii tratate, dată fiind amploarea și complexitatea acesteia.

Aspectele teoretice prezentate în cadrul acestui capitol permit formularea unui răspuns la întrebarea: *De ce ar trebui o organizație să își măsoare performanța?* Măsurarea performanței este necesară deoarece, prin aceasta, organizațiile au capacitatea de a stabili măsura în care au fost atinse obiectivele, de a-și evalua performanța și de a formula inițiativele viitoare în scopul îmbunătățirii performanței lor.

**În al doilea Capitol**, intitulat „*Managementul financiar public al instituțiilor de învățământ superior*” ne-am propus să oferim o perspectivă amplă asupra *managementului academic* și a celui *administrativ* al universităților, dar și asupra modalităților de perfecționare a acestora. Prin urmare, ne-am oprit atenția asupra unor aspecte care au fost mai puțin vizate în studiile de specialitate și care, în opinia noastră, merită să fie luate în considerare. Astfel, considerăm importanța managementului academic în legătură directă cu locul pe care îl ocupă universitatea în societatea actuală; în consecință, ne-am concentrat asupra universității ca instituție și asupra locului și rolului pe care aceasta îl joacă în societatea contemporană.

Acest capitol evidențiază atributele managementului public al instituțiilor de învățământ superior, pe două coordonate principale: managementul academic și managementul administrativ. Managementul academic și cel administrativ nu pot exista unul fără celălalt și se completează reciproc din perspectiva atingerii obiectivelor strategice și tactice ale universității: în timp ce managementul academic urmărește să mențină starea de stabilitate și de funcționare a instituțiilor de învățământ superior într-o anumită structură, dar și să identifice acele noi structuri optime de



funcționare în condițiile apariției de factori ai schimbării atât în mediul intern, cât și în cel extern, managementul administrativ reflectă un demers strategic spre îndeplinirea activităților și buna funcționare financiar-contabilă a universității.

Abordările referitoare la managementul academic și administrativ universitar au fost realizate, în prezenta lucrare, în cadrul conturat de principiul autonomiei universitare, la fel de important ca libertatea academică, amândouă aflându-se la baza organizării învățământului superior în majoritatea statelor democratice. Autonomia universitară este înscrisă în Carta Universității și trebuie înțeleasă ca un instrument flexibil pentru îndeplinirea misiunii nobile a acesteia. O autonomie instituțională întărită a Universității înseamnă eficacitate și adaptabilitate, competitivitate, capacitate de creație, libertatea de a produce și aplica idei noi, dar și de a experimenta. Universitățile au nevoie de autonomie pentru a forma studenți autonomi ei înșiși, capabili să devină lideri, întreprinzători, deschizători de drumuri și oameni capabili să gândească singuri, chiar înaintea vremii lor.

În strânsă legătură cu autonomia universitară am abordat problema noului management universitar și a universității antreprenoriale, în contextul și sub influența transformărilor majore din mediul în care universitățile funcționează, transformări ce au avut loc în ultimii ani, și care au declanșat provocări dramatice acestora. Cauza principală care a generat adoptarea termenului de *noul manageriat* în instituțiile de învățământ superior a fost reducerea dramatică a finanțării acestor instituții din fonduri publice.

Trebuie spus, în acest context, că managementul universitar cunoaște o serie de mutații și tendințe la nivel european și internațional, care sunt surse de învățare și pentru managementul universitar din România. Dintre acestea, cele mai importante sunt următoarele: (i) implementarea de către universități a unor sisteme de management performant, "împrumutate" din mediul de afaceri, cum ar fi managementul prin obiective, managementul prin proiecte sau managementul prin bugete; (ii) încorporarea tuturor palierelor manageriale ale universității într-un sistem de management strategic și de management integrat – acesta ar îngloba managementul strategic, asigurarea calității, managementul pedagogic și managementul proceselor – care să identifice, să consolideze și să promoveze avantajele competitive ale instituției de învățământ superior. Printre obiectivele strategice ale universității se pot afla obținerea unei recunoașteri mai mari într-un interval de cinci ani – de exemplu, clasarea în primele 100 de universități la nivel global în anumite clasamente internaționale, consolidarea cooperării cu alte universități, institute de cercetare, instituții de învățământ preuniversitar, companii și grupuri de interese, transformarea universității într-un loc sigur, sustenabil și atractiv pentru studenți și membrii corpului academic (incluzând studenții internaționali și profesorii invitați) sau creșterea

gradului de accesibilitate al universității pentru cetățenii locali, studenții internaționali și membrii corpului academic. Tot un concept împrumutat din mediul de afaceri în mediul universitar este acela de "universitate antreprenorială", care poate conduce instituțiile de învățământ superior spre abandonarea practicilor de "management birocratic", creșterea preocupărilor pentru transformare, schimbare, folosirea activității de cercetare și formare în serviciul comunității, oferind orientări valorice, modelele acționale, stiluri cognitive, atitudinale și comportamentale. Pe cale de consecință, instituția care își asumă rolul antreprenorial trebuie să pună accentul pe rezultate și să integreze calitatea în propriile structuri, ceea ce necesită un management performant.

În categoria numeroaselor dificultăți cu care se confruntă învățământul superior românesc la acest început de sec. XXI, un loc important îl ocupă problematica financiară, din perspectiva asigurării fondurilor necesare desfășurării activității, aceasta aflându-se, de regulă, la originea multor altor dezechilibre manifestate în organizarea și funcționarea sistemului educațional. Una dintre provocările managementului universitar românesc este reprezentată de subfinanțarea cronică a învățământului superior românesc din fonduri bugetare, cu precădere după perioada de criză economico-financiară din 2007-2009. În acest context, universitățile românești au fost puse în situația de a înlocui parțial sursele de finanțare publică, pe care au contat în anii de după 1990, cu surse de finanțare extra-bugetară, însă nu întotdeauna ușor de identificat și, mai mult, ușor de transformat în surse de finanțare predictibile și sustenabile.

Sistemul de finanțare al învățământului superior românesc a trecut printr-o serie de transformări și evoluții după 1990, cele mai importante fiind generate de adoptarea Legii educației naționale nr. 1/2011, care a modificat în bună măsură cadrul de funcționare a învățământului superior și, pe cale de consecință, și pe cel al finanțării acestuia. Cu toate acestea, principiul fundamental care a stat la baza elaborării tuturor metodologiilor de finanțare propuse de Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) anual, începând din anul 1999 până în prezent, a fost "finanțarea urmează studentul", acest cadru nefiind modificat de Legea 1/2011. Acest principiu a fost operaționalizat prin utilizarea primului pilon al finanțării care a avut în centru conceptele de "student echivalent" și "student echivalent unitar" – ambele pleacă de la dimensiunea universității măsurată prin numărul de studenți, ajustată cu forma de învățământ, ciclul de studii în care studentul este înscris și domeniul de studiu în care studentul este pregătit. Alături de acest pilon, CNFIS a propus, iar Ministerul Educației (sub diversele lui denumiri) a aplicat, o componentă calitativă, prin intermediul unui set de indicatori de calitate introduși începând cu 2002, dar care au suferit modificări atât din punct de vedere al conținutului, cât și al numărului, până în 2011 – acești indicatori includeau elemente

referitoare la personalul didactic și baza materială, dar și la cercetarea științifică și managementul universitar. Din anul 2011, CNFIS a început procesul de adaptare a propunerilor de finanțare înaintate către Ministerul Educației în concordanță cu cerințele legale impuse prin Legea educației naționale nr.1/2011, iar propunerile de finanțare elaborate de CNFIS au fost implementate parțial în anul 2012. Legea a stabilit că cele două surse majore de finanțare a activităților de educație, indiferent de nivelul acesteia (preuniversitară sau universitară) sunt bugetul de stat și veniturile proprii, pe care instituțiile de învățământ le pot utiliza autonom. Astfel, instituțiile de învățământ superior pot obține ca finanțare alocări de la bugetul Ministerului Educației Naționale, pe bază de contract, pentru finanțarea de bază, finanțarea complementară și finanțarea suplimentară, realizarea de obiective de investiții, fonduri alocate pe bază competițională pentru dezvoltare instituțională, fonduri alocate pe bază competițională pentru incluziune, burse și protecția socială a studenților, precum și din venituri proprii, dobânzi, donații, sponsorizări și taxe percepute în condițiile legii de la persoane fizice și juridice, române sau străine, și din alte surse, iar potrivit legii, toate acestea reprezintă venituri proprii ale instituțiilor de învățământ superior. Un loc important în alocările privind finanțarea suplimentară l-a avut ierarhizarea universităților, care a avut loc în anul 2011 conform prevederilor HG 789/2011 prin apelarea la experții externi ai Asociației Universităților Europene. Procesul de ierarhizare a avut drept rezultat împărțirea universităților românești în trei categorii, în funcție de performanță, astfel: (1) universități de cercetare avansată și educație; (2) universități de educație și cercetare științifică și (3) universități centrate pe educație. Dintre universitățile de stat, 12 au fost ierarhizate în prima categorie, 23 în a II-a și 14 în categoria a III-a, toate universitățile private fiind încadrate în a III-a categorie.

Pornind de la această realitate, **capitolul III** al prezentei lucrări, intitulat **„Impactul finanțării învățământului superior asupra performanței managementului administrativ și academic”** cuprinde o serie de considerații teoretice privind finanțarea învățământului superior din România, plecând de la studiul aprofundat al literaturii de specialitate, o prezentare a surselor de finanțare în învățământul superior românesc și a evoluției lor în timp, ca și o analiză a surselor de venituri bugetare ale principalelor universități românești.

Acest capitol al lucrării oferă o imagine atât generală, la nivel conceptual, cât și particulară, asupra modului de formare și gestionare a bugetelor instituțiilor de învățământ superior, accentuând asupra constrângerilor și provocărilor din mediul intern și extern al universităților asupra acestora. În același timp, capitolul abordează problematica finanțării de la buget a învățământului superior din România, într-o ordine logică. Astfel, capitolul discută pe scurt sistemul de învățământ superior românesc, pentru a detecta acele caracteristici care sunt relevante din perspectiva finanțării bugetare a acestuia, inclusiv prin raportarea lor la situația celorlalte țări

membre ale Uniunii Europene. Ulterior, sunt aduse în discuție realitățile finanțării sistemului de învățământ superior românesc, fiind prezentate transformările și evoluțiile prin care sistemul de finanțare a trecut după 1990, cu accent pe perioada de după adoptarea Legii educației naționale 1/2011, care a modificat în bună măsură cadrul de funcționare a învățământului superior și, pe cale de consecință, și pe cel al finanțării acestuia. De asemenea, capitolul prezintă principalele tendințe manifestate în finanțarea învățământului superior la nivel european, cu scopul de a permite o mai bună înțelegere a atributelor sistemului românesc de finanțare din perspectiva competitivității învățământului superior românesc pe piața educațională europeană.

Capitolul realizează o analiză a surselor de venit de care au beneficiat cele mai importante universități din România, și anume cele încadrate în categoria I - "universități de cercetare avansată și educație" – în urma clasificării realizate de Asociația Universităților Europene în anul 2011. Scopul acestei analize este acela de a detecta măsura în care aceste universități au reușit să își adapteze structura veniturilor la realitatea subfinanțării cronice a învățământului superior, prin apelarea la surse de finanțare provenind din activități economice (inclusiv taxe de studiu), activități de cercetare, proiecte europene cu finanțare nerambursabilă, etc. Capitolul se încheie cu propuneri de opțiuni manageriale pe care managementul universitar românesc le are la dispoziție pentru a realiza o diversificare autentică a surselor de finanțare ale universităților, prin atragerea de fonduri pe termen mediu și lung care să fie cunoscute ca valoare și ușor de previzionat, care să înlocuiască treptat finanțarea bugetară. Aceste fonduri ar trebui, în același timp, să susțină adaptarea ofertei de studiu la cerințele pieței muncii, restructurarea personalului și atragerea de personal valoros și modernizarea bazei materiale și a facilităților oferite studenților și personalului.

**Ultimul capitol** al tezei de doctorat, intitulat "*Cercetare privind finanțarea bugetară și performanța managerială în universitățile publice din România*" prezintă un studiu - premieră din perspectiva analizei surselor de finanțare bugetară a universităților publice din România, o astfel de cercetare nemaifiind realizată înainte, deși există o serie de rapoarte și studii elaborate de instituții publice din România – în special Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) din subordinea Ministerului Educației Naționale și Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării, ca și articole de specialitate care au adus în prim plan situația universităților românești.

Ideea care ne-a condus pe parcursul realizării acestei ultime părți a tezei a fost aceea că nu ne putem limita doar la prezentarea conceptelor teoretice fără să susținem și practic aceste concepte; altfel, formularea de concluzii, opinii sau recomandări nu se poate realiza în condițiile în care singurele argumente ar fi cele rezultate din

documentarea bibliografică, fără racordarea la cerințele reale ale managementului instituțiilor de învățământ superior românești.

**Originalitatea acestui studiu** poate fi identificată din două perspective, astfel: în primul rând, este primul studiu care abordează specificul finanțării bugetare a universităților publice din România cu ajutorul instrumentelor statistice sofisticate și a tehnicilor de analiză multivariată de date și, în al doilea rând, analiza universităților românești este realizată atât individual, cât și comparativ, prin considerarea tuturor universităților publice din România. Mai mult decât atât, studiul este primul care pune în legătură directă specificul finanțării publice a universităților românești cu ierarhizarea acestora din punct de vedere al calității procesului educațional și de cercetare realizată pentru prima dată în anul 2011, ceea ce permite evidențierea unor caracteristici și tendințe ale finanțării altfel dificil de detectat, ca și extragerea unor concluzii interesante cu privire la modul în care autoritățile publice pot utiliza pârghiile finanțării pentru învățământul superior cu scopul creșterii calității generale a acestuia.

Capitolul este structurat în patru părți, astfel: prima parte realizează o trecere în revistă a abordărilor teoretice și empirice existente în literatura de specialitate cu privire la finanțarea bugetară în învățământul superior românesc, a doua parte prezintă obiectivele cercetării, datele utilizate și metodologiile utilizate în analiza statistică și în analiza multivariată de date, a treia parte discută rezultate ale analizei statistice comparative a surselor de finanțare bugetară a universităților românești pentru perioada 2011-2014, iar a patra parte aduce în prim plan asemănările și deosebirile dintre universitățile românești din perspectiva finanțării bugetare și a calității programelor de studii prin apelarea la analiza cluster și la analiza componentelor principale ca metode de analiză multivariată de date. Capitolul se încheie prin formularea de concluzii care se pot dovedi utile atât din punctul de vedere al elaborării politicii naționale de finanțare a învățământului românesc, cât și din perspectiva managementului financiar al resurselor publice în universitățile românești.

Teza de doctorat a fost elaborată pe baza unui material documentar amplu, complex, dificil de sistematizat și de concentrat în limitele lucrării. Demersul întreprins, ca rezultat a unui diversități de abordări disparate, a impus o **metodologie a cercetării** variată, care a vizat în principal:

- *studiul unei bibliografii generale și de specialitate asupra situației teoretice și practice, realizat în vederea asimilării și aprofundării cunoștințelor necesare pentru realizarea unei lucrări fundamentate științific;*

- *recurgerea la analiza general-particular sau particular-general în prezentarea și analizarea unor concepte și fenomene;*
- *realizarea unei bogate cercetări științifice, prin care s-a urmărit aprofundarea anumitor aspecte prezentate mai sus, din punct de vedere al situației concrete, la nivelul universităților românești*
- *implementarea metodelor de analiză statistică și analiză multivariată de date, cu scopul evidențierii acelor particularități ale finanțării bugetare a universităților românești care să constituie elemente de fundamentare a managementului universitar.*

**Elementele de originalitate** ale lucrării rezidă din: analiza surselor bibliografice în vederea sintetizării celor mai relevante afirmații, clasificări, trăsături, principii, etc. pentru tema de cercetare propusă; conturarea universității antreprenoriale ca un nou tip de universitate capabil să facă față provocărilor financiare, strategice, economice, politice, etc.; relevarea mutațiilor care vor avea loc în sfera managementului financiar public sub impactul factorilor de mediu extern și intern; analiza comparativă a principalelor surse de finanțare în învățământul superior românesc; analiza critică a legăturii dintre finanțarea bugetară și performanțele universităților românești; identificarea unui set de soluții și opțiuni manageriale de natură să atenueze decalajele dintre universități și care să asigure dezvoltarea sustenabilă a acestora.

Dintre aceste elemente de originalitate, două se detașează, din punctul nostru de vedere, care se constituie în *contribuții personale* la dezvoltarea cercetării în domeniu. În primul rând, teza propune o *analiză a surselor de venit de care au beneficiat cele mai importante universități din România*, și anume cele încadrate în categoria I - "universități de cercetare avansată și educație" – în urma clasificării realizate de Asociația Universităților Europene în anul 2011. Scopul analizei a fost acela de a detecta măsura în care aceste universități au reușit să își adapteze structura veniturilor la realitatea subfinanțării cronice a învățământului superior, prin apelarea la surse de finanțare provenind din activități economice (inclusiv taxe de studiu), activități de cercetare, proiecte europene cu finanțare nerambursabilă, etc. Datele financiare pe baza cărora a fost realizată această analiză provin din documentele disponibile pe site-urile internet ale acestor universități, perioada pentru care au fost colectate fiind 2011-2014.

Cele mai importante concluzii care pot fi extrase din această analiză sunt următoarele: (i) există diferențe importante de la o universitate la alta în privința structurii surselor de venit de care dispun, fenomen ce poate fi explicat fie prin natura domeniului de studii, fie prin abilitățile managementului academic și administrativ de

a atrage surse alternative de venit; (2) pentru majoritatea universităților analizate, importanța sumelor provenite de la bugetul de stat este în scădere, acestea fiind înlocuite de venituri proprii din taxe de studiu și alte activități; (3) sumele colectate din activitatea de cercetare se situează la valori mici comparativ cu cele provenite de la bugetul de stat și din venituri proprii, iar pentru unele universități ele au valori fluctuante de la un an la altul, ceea ce indică nesustenabilitatea lor drept componentă de bază a veniturilor universităților; (4) sumele provenite din fonduri europene au reprezentat o sursă importantă de venituri pentru toate universitățile analizate, ceea ce ridică semne de întrebare cu privire la capacitatea managementului universitar de a le înlocui atunci când ele vor fi mai puțin disponibile; (5) veniturile din activități productive, inclusiv activitatea de cămine și cantine, se situează la valori mici, dar destul de constante, acest gen de activități putând reprezenta o sursă interesantă de venit în viitor, deocamdată însă insuficient exploatată de universitățile românești. În opinia noastră, aceste rezultate denotă o abordare mai curând reactivă a managementului universitar la constrângerile de finanțare cu care universitățile se confruntă, și nu una proactivă.

Din acest motiv, am propus și o serie de *opțiuni manageriale* pe care managementul universitar românesc le are la dispoziție pentru a realiza o diversificare autentică a surselor de finanțare ale universităților, prin atragerea de fonduri pe termen mediu și lung care să fie cunoscute ca valoare și ușor de previzionat, care să înlocuiască treptat finanțarea bugetară. Printre aceste opțiuni aflate la dispoziția managementului universitar se regăsesc: colaborarea cu companiile private, dezvoltarea cercetării științifice, atragerea de sponsorizări, folosirea proiectele europene, atragerea de studenți pe locuri finanțate cu taxă și atragerea de studenți străini, implementarea sistemului de împrumuturi pentru studii, furnizarea de programe cu plata integrală – cum ar fi programele ajustate la cerințele unor companii sau programe de studii post-universitare, dezvoltarea de activități lucrative și, nu în ultimul rând, vânzarea de servicii și închirierea de facilități. Aceste fonduri ar trebui, în același timp, să susțină adaptarea ofertei de studiu la cerințele pieței muncii, restructurarea personalului și atragerea de personal valoros și modernizarea bazei materiale și a facilităților oferite studenților și personalului.

Al doilea element de originalitate particular al tezei este reprezentat de *analiza critică a legăturii dintre finanțare bugetară și performanță în universitățile publice din România*. Originalitatea acesteia poate fi identificată din două perspective, astfel: în primul rând, este primul studiu care abordează specificul finanțării bugetare a universităților publice din România cu ajutorul instrumentelor statistice sofisticate și a tehnicilor de analiză multivariată de date și, în al doilea rând, analiza universităților românești este realizată atât individual, cât și comparativ, prin considerarea tuturor universităților publice din România. De asemenea, studiul este primul care pune în

legătură directă specificul finanțării publice a universităților românești cu ierarhizarea acestora din punct de vedere al calității procesului educațional și de cercetare realizată pentru prima dată în anul 2011, ceea ce permite evidențierea unor caracteristici și tendințe ale finanțării altfel dificil de detectat, ca și extragerea unor concluzii interesante cu privire la modul în care autoritățile publice și managementul universitar pot utiliza pârghiile finanțării pentru învățământul superior cu scopul creșterii calității generale a acestuia.

Concret, **studiul a avut două obiective:** (1) *Evidențierea specificului finanțării universităților românești în funcție de categoria universității pe tipuri de finanțare* – finanțare de bază, finanțare suplimentară de excelență și finanțare suplimentară; (2) *Relevarea asemănarilor și deosebirilor dintre universitățile publice din România din perspectiva specificului finanțării publice* prin apelarea la analiza multivariată de date, specific la analiza cluster și analiza componentelor principale.

Pentru realizarea studiului au fost utilizate date cuprinse în Rapoartele anuale ale CNFIS în perioada 2012-2014, pe baza acestora fiind construit un set de 22 de indicatori pentru fiecare universitate din România. Indicatorii utilizați în analiza statistică și în analiza multivariată de date au avut în vedere valoarea finanțării de bază și a finanțării suplimentare de excelență primite de fiecare din cele 48 de universități considerate, ponderea acestora în finanțarea bugetară totală, alocarea acestor tipuri de finanțare pe tipuri de studii – licență, master, doctorat, ca și numărul de studenți echivalenți. Analiza a luat în considerare valorile indicatorilor pentru fiecare an din cei trei cuprinși în perioada 2012-2014, dar și indicatori de dinamică pentru aceeași perioadă.

Situația comparativă a finanțării universităților a fost analizată la nivelul întregului grup de 48 de universități, cât și la nivelul fiecăreia dintre cele trei categorii de universități, cu scopul de a observa măsura în care există diferențe între universitățile românești atunci când gradul lor de performanță este diferit – am considerat categoria din care universitatea face parte ca reflectând gradul de performanță relativă al universității, universitățile din categoria a I-a fiind cele cu performanța cea mai ridicată, în timp ce cele din categoria a III-a au gradul cel mai redus de performanță.

Indicatorii de finanțare ai universităților românești au fost utilizați în analiza multivariată de date în două modalități: (1) prin aplicarea algoritmilor ierarhici și iterativi de clusterizare, cu scopul evidențierii particularităților în evoluția finanțării pentru diferitele categorii de universități în perioada 2012-2014; (2) prin utilizarea analizei componentelor principale, ca metodă de identificare a acelor caracteristici ale finanțării care conduc la cea mai semnificativă diferențiere între universități.



Rezultatele la care am ajuns în această parte a lucrării sunt numeroase și, multe dintre ele interesante și chiar surprinzătoare, cele mai importante fiind următoarele:

- **Rezultatele analizei statistice:**

- În cazul majorității indicatorilor utilizați și pentru toate perioadele avute în vedere, distribuțiile de frecvență au indicat existența unei finanțări asimetrice spre stânga și cozi lungi, ceea ce indică prezența unor finanțări situate la distanțe mari față de medie – cu alte cuvinte, există, în toți anii și pentru aproape toți indicatorii universități care au primit finanțări semnificativ mai mari (de regulă) comparativ cu media;
- Dispersia valorilor indicatorilor a fost, de regulă, mai mare decât media pentru marea majoritate a indicatorilor studiați, ceea ce indică o împrăștiere ridicată a valorilor indicatorilor între universități;
- La nivel de medie valorică, universitățile din categoria a I-a au primit finanțări mai mari, de toate tipurile, comparativ cu cele din categoriile a II-a și a III-a, în perioada avută în vedere; în schimb, la nivel de medie a ponderilor finanțărilor în totalul finanțării primite de universități, cele din categoriile a II-a și a III-a au beneficiat de valori mai mari;
- Pentru toți indicatorii, încadrarea universităților în cele trei categorii de performanță a generat prezența de observații de tip extrem – altfel spus, pot fi identificate universități care au primit finanțări semnificativ mai mari sau mai mici decât media categoriei din care fac parte, această concluzie fiind valabilă și pentru indicatorii de tip pondere;
- Există câteva universități care se remarcă prin situarea, în aproape toți anii și pentru mulți dintre indicatori, în zona extremelor, astfel: Universitatea Politehnica din București a beneficiat în mod constant atât de finanțare de bază, cât și de finanțare suplimentară de excelență la valori mult mai mari decât ale grupului de universități din categoria I; Universitatea Maritimă din Constanța are o astfel de poziție în anul 2014, ceea ce ar putea sugera un comportament de tip "reparator" al finanțatorului față de aceasta, comparativ cu situația din anii precedenți; Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, din categoria a I-a, s-a aflat pe poziții de extremă negativă în primii doi ani ai perioadei, dar pe poziție de extremă pozitivă în ultimul, ceea ce poate indica un alt comportament "reparator";
- Numărul de universități aflat pe poziții extreme, aproape indiferent de indicator, este cel mai mare pentru categoria a doua de universități, ceea ce indică diferențe relativ mai mari cu privire la finanțare, dar și un grad mai ridicat de eterogenitate între aceste universități comparativ cu cele din categoriile I și III.

- **Rezultatele analizei de tip cluster și ale analizei componentelor principale:**
  - pe măsură ce facem trecerea de la anul 2012 spre anul 2014, gradul de eterogenitate al universităților din perspectiva finanțării crește;
  - amalgamările care includ variabile din toți cei trei ani tind să genereze un număr de clustere mai ridicat comparativ cu cele care au în vedere un singur an, iar distanța de legătură dintre prima și ultima clusterizare este mai mare, de asemenea în cazul amalgamărilor care includ variabile din toții anii considerați, ceea ce sugerează că, indiferent de variabilele de finanțare considerate în analiza cluster, diferențele dintre universități în privința finanțării între ani sunt mai mari decât cele existente la nivelul unui singur an;
  - introducerea numărului de studenți echivalenți în amalgamări induce un grad mai mare de eterogenitate la nivelul finanțărilor medii și ridicate pentru universitățile din România;
  - universitățile publice din România au fost mai apropiate, ca grup, din perspectiva modificărilor finanțării de la un an la altul, comparativ cu modalitățile de alocare a finanțării pe categorii de studii;
  - performanța universitară este bine corelată cu valoarea și importanța în total finanțare a finanțării de bază și a celei suplimentare de excelență, dar și cu alocarea finanțărilor pe categorii de studii;
  - alocarea finanțării suplimentare de excelență pe tipuri de programe de studii reprezintă un diferențiator mai bun între universități în privința finanțării comparativ cu alocarea finanțării de bază, numărul de studenți echivalenți și chiar valoarea absolută a finanțării de bază și a celei de excelență;

În ceea ce privește cele 7 ipoteze de cercetare formulate și testate în capitolul 4 al lucrării, **concluziile** la care am ajuns sunt următoarele: 3 ipoteze validate integral (I2, I4 și I5), 2 ipoteze validate parțial (I1 și I3) și 2 ipoteze invalidate (I6 și I7):

- **Ipoteza nr. 1a** fost validată parțial. Astfel :
  - ✓ au fost validate ipotezele referitoare la existența unei legături directe între nivelul de calitate al universităților românești și (1) nivelul finanțării de bază primite de acestea;(2) alocarea finanțării de bază pe tipuri de studii (licență și master)
  - ✓ au fost validate parțial ipotezele referitoare la: (1) existența unei legături indirecte între nivelul de calitate al universităților românești și ponderea finanțării de bază în totalul finanțării primite de acestea pentru unii ani din perioada de analiză, împreună cu o legătură directă pentru alți ani; (2) existența unei legături directe între nivelul de calitate al universităților românești și dinamica finanțării de bază pentru prima

subperioadă analizată, în timp ce pentru a doua subperioadă legătura este una indirectă;

- **Ipoteza nr. 2a** fost validată integral. Concret :
  - ✓ au fost validate ipotezele referitoare la existența unei legături directe între nivelul de calitate al universităților românești și: (1) nivelul finanțării suplimentare de excelență primite de acestea; (2) ponderea finanțării suplimentare de excelență în totalul finanțării primite de acestea; (3) alocarea finanțării suplimentare de excelență pe tipuri de studii (licență și master); (4) dinamica finanțării suplimentare de excelență;
- **Ipoteza nr. 3a** fost validată parțial:
  - ✓ a fost validată ipoteza referitoare la existența unei legături directe între nivelul de calitate al universităților românești și numărul de studenți echivalenți;
  - ✓ a fost validată parțial ipoteza care se referă la existența unei legături directe între nivelul de calitate al universităților românești și dinamica numărului de studenți echivalenți pentru anumiți ani, în timp ce pentru alți ani legătura a fost indirectă.
- **Ipoteza nr. 4a** fost validată integral.
  - ✓ au fost validate ipotezele referitoare la eterogenitatea universităților de stat din România în funcție de finanțarea de bază și de excelență, ca valoare și dinamică.
- **Ipoteza nr. 5** a fost validată integral.
  - ✓ au fost validate ipotezele conform cărora universitățile de stat din România sunt eterogene în funcție de alocarea finanțării de bază și a finanțării suplimentare de excelență pe tipuri de studii, atât ca valoare, cât și ca dinamică.
- **Ipoteza nr. 6** a fost invalidată.
  - ✓ au fost invalidate ipotezele conform cărora numărul de studenți echivalenți, ca valoare și dinamică, nu influențează gradul de omogenitate al universităților românești din perspectiva finanțării.
- **Ipoteza nr. 7** a fost invalidată.
  - ✓ au fost invalidate ipotezele referitoare la faptul că toate caracteristicile finanțării publice a universităților românești sunt la fel de importante din perspectiva diferențelor existente între universități.

În ceea ce privește cele 2 ipoteze invalidate, rezultatele la care am ajuns arată că: (1) numărul de studenți echivalenți, ca valoare și dinamică, influențează gradul de omogenitate al universităților românești din perspectiva finanțării și (2) anumite caracteristici ale finanțării conduc la o diferențiere mai accentuată a universităților comparativ cu altele.

Rezultatele furnizate de analiza empirică ne-au permis, de asemenea, să formulăm un set de ***soluții manageriale*** – atât din perspectiva managementului academic, cât și a celui administrativ - care să conducă pe termen mediu și lung la ***creșterea finanțării sustenabile a universităților***, inclusiv din surse publice, astfel:

- (i) *Corelarea finanțării cu rezultatele obținute și/sau obiectivele asumate de universități, prin elaborarea unei politici universitare care să aibă în centru criterii clare și corecte de măsurare a performanței și stimularea performanței științifice;*
- (ii) *Îmbunătățirea imaginii universității din perspectiva percepției asupra calității serviciilor educaționale oferite, inclusiv prin raportare la clasamentele internaționale, ceea ce ar putea conduce la atragerea unui mai mare de studenți, atât români, cât și străini, dar și a unui personal mai performant;*
- (iii) *Construirea unui mediu academic stimulant, care să reprezinte o atracție pentru toate grupurile de interes – sunt incluse aici nu numai motivațiile financiare pentru stimularea performanței, ci și calitatea mediului de lucru, raporturile ierarhice și de muncă, oportunitățile de dezvoltare a carierei, etc.;*
- (iv) *Creșterea gradului de internaționalizare a universității și conștientizarea necesității acestei direcții de dezvoltare nu numai din perspectiva imaginii universității, dar și din considerente financiare;*
- (v) *Furnizarea de programe de studii performante și dezvoltarea de programe specifice pentru mediul privat, inclusiv prin implicarea în procesul de învățare de-a lungul vieții (engl. long-life-learning), mult prea puțin prezent în societatea românească;*
- (vi) *Apelarea la surse de finanțare specifice pentru creșterea gradului de implicare socială a universităților și pentru stimularea unei prezențe mai ridicate în plan local, mai ales pentru universitățile mici, dezvoltate cu precădere la nivel local și care au o bază geografică limitată de studenți (aceste caracteristici tind să fie specifice mai ales universităților din categoriile 2 și 3);*

- (vii) *Restructurarea universităților, atât la nivel academic, cât și la nivel administrativ, având drept obiectiv creșterea eficienței utilizării resurselor prin raportarea la rezultate;*
- (viii) *În cele din urmă, introducerea principiilor managementului strategic la nivelul universității, cu scopul identificării și consolidării avantajelor competitive ale instituției.*

Finalul tezei de doctorat cuprinde sinteza concluziilor rezultate din analiza fenomenelor studiate pe parcursul lucrării, cu reliefarea pertinentă a contribuțiilor personale și a elementelor de originalitate pe care am încercat să la aducem în lumina managementului sistemelor bugetare în instituțiile de învățământ superior, neavând pretenția ca ele să fi fost în totalitate epuizate, atât din punct de vedere teoretic cât și practic.

Apreciez că prin prezenta lucrare am întreprins un efort considerabil în direcția construirii unui demers științific relevant domeniului și original prin abordările cantitative utilizate, care poate reprezenta o analiză utilă din perspectiva managementului academic și administrativ al universităților românești. În ciuda dificultăților de colectare a datelor necesare în implementarea metodelor analizei multivariate de date, considerăm că rezultatele la care am ajuns, primele de acest fel în literatura de specialitate din România, sunt un punct de plecare spre derularea unor analize mai ample, pe care să se construiască în viitor un sistem de finanțare bugetară performant pentru universitățile românești. În același timp, managementul universitar românesc trebuie să se deschidă către opțiuni de finanțare noi și inovatoare, care să fie accesate în permanență și care să permită consolidarea și îmbunătățirea avantajelor competitive de care universitățile dispun, în prezent insuficient valorificate.

## Bibliografie

Abonyi, J., Feil, B. (2007). *Cluster Analysis for Data Mining and System Identification*, Birkhäuser

Abu Hasan, H.F., Ilias, A., Abd Rahman, R., Abd Razak, M.Z. (2009). Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions, *International Business Research*, 1(3), pp. 163-175

Agheorghiesei (Corodeanu), D.T. (2012). *Etică în administrația publică. O abordare managerială*, Cluj-Napoca: Editura Accent

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. (2010). The Governance and Performance of Universities: Evidence from Europe and the US, *Economic Policy*, 25(61), pp. 7–59.

Aksim, J.R. (2002). *Performance management and organisational intelligence. Learning from a Norwegian Local Government Experience*, Dissertation Thesis, University of Oslo,  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/13855/2922.pdf?sequence=1> .

Altbach, P., Reisberg, L., Rumbley, L.E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, *A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, UNESCO

Andreescu, L. (2007). *Libertatea academică- între teorie și politicile universitare*, București: Editura Ideea Politică, pp. 32–38

Andreescu, L., Curaj, A., Gheorghiu, R., Zulean, M. (2011). *Cartea Albă. Pentru calitate și leadership în învățământul superior din România în 2015*

Androniceanu, A. (2003). Tendințe noi în managementul public internațional și oportunitatea adaptării și implementării lor în instituțiile publice din România, *Revista de Administrație și Management Public*, 1, p. 6-19

Androniceanu, A. (2007). Noul management public, un posibil model pentru reforma managementului public în sistemul administrativ din România, *Revista de Administrație și Management Public*, 8, p. 52-57

Androniceanu, A. (2007). Noul management public, un posibil model pentru reforma managementului public in sistemul administrativ din Romania, *Revista de Administrație și Management Public*, 8, p. 52-57

Androniceanu, A., Șandor, A. (2006). Impactul "Noului Management Public" asupra administrației publice din România, *Revista de Administrație și Management Public*, 6, p. 13-19

Antonesei, L., Abdel-Aal, Y.A.I., El-Tahlawi, M.R., Hassan, N.T. (2000). *Managementul universitar. De la viziunea conducerii la misiunea de succes*, Iași: Polirom

Apetrii, A. (2008). *Buget și trezorerie publică*, Curs pentru învățământul la distanță, Universitatea Ștefan cel Mare Suceava

Avery, C., Turner, S. (2012). Student Loans: Do College Students Borrow Too Much - Or Not Enough?, *The Journal of Economic Perspectives*, 26(1), pp. 165-192

Axelrod, D. (1995). *Budgeting for Modern Government*, New York: St. Martin Press

Badea, C., Copoeru, I. (2010). *Percepția cetățenilor asupra corupției din instituțiile publice: cauze, practici, prevenire*, <http://www.agenda21.org.ro/download/Studiu%20perceptia%20cetatenilor%20asupra%20coruptiei%20din%20institutiile%20publice.pdf>

Bailey, S.K. (1964). Ethics and the Public Service, *Public Administration Review*, 24(4), p. 234-243

Barak, O. (2008). *Îndrăzneala de a spera*, București: Editura RAO

Bauer, M., Askling, B., Gerard-Martón, S., Martón, F. (1999). *Transforming Universities: Changing patterns of governance, structure and learning in Swedish higher education*, London: Jessica Kingsley

Băcanu B. (2008). *Organizația publică*, Iași: Editura Polirom

Băleanu, V. (2012). *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Suport de curs, Universitatea din Petroșani

Bărăian, M., Arghir, G., Ardușătan, A. (2014). Managementul în administrația publică, A XIV-a Conferință internațională – multidiscplinară, "Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești", Sebeș, <http://stiintasiinginerie.ro/wp-content/uploads/2014/07/25-31.pdf>

Bâtcă, V., Dumitru, C.G., Ristea, M., Bîtcă, T.A., Curpan, A.M. (2009). Hospital Scorecard – Strategic Management Instrument Of The Medical Sanitary Institutions, *Annals of Computational Economics*, 1(37), p. 251-262

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press

Berleur, J. (1994). *Des roles et missions de l'Universite*, Namur : Presses Universitaires de Namur

Biffi, G., Isaac, J. (2002). Should Higher Education Students Pay Tuition Fees?, *European Journal of Education*, 37(2), pp. 433-455

Boddy, D. (2013). *Management. An Introduction*, Harlow: Sixth Edition, Pearson Education Limited

Bodnar, M. (2003). Împrumuturile pentru studii - sursă modernă de finanțare a învățământului superior, *Revista „Finanțe publice și contabilitate”*, 2(1)

Bogdan, I. (2002). *Tratat de management financiar*, București : Editura Economică

Bogdan, I. (2007). *Management financiar în afaceri*, București: Editura Universitară, București

- Bogdan, I. (2009). *Managementul riscului în afaceri*, București: Editura Universitară
- Bok. (2009). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*, Princeton și Oxford: Princeton University Press
- Brăescu, M., Jinga, G. (2003). Pentru o rețea de bugete în controlul de gestiune. Tensionare și control, *Revista Contabilitatea, expertiza și auditul afacerilor*, București: CECCAR
- Brătianu, C. (2002). *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București
- Brătianu, C., Lefter, V. (2001). *Management strategic universitar*, București: Editura RAO
- Brătianu, C., Stanciu, S. (2010). An overview of present research related to entrepreneurial university, *Management&Marketing*, 5(2), pp. 117-134
- Burduș, E. (2005). *Tratat de management*, Editura Economică, București
- Chen, F., Burstein, F. (2006). *A dynamic model of knowledge management for higher education development*, ITHET '06. 7th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training
- Chircă, A., Lazăr, D.T. (2015). Finanțarea învățământului superior în România în perioada 2007-2013, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(37), pp. 38-58
- Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement, *Higher Education Management*, 13(2), pp. 9-24
- Clark, B., R. (2000). *Spre o universitate antreprenorială*, București: Editura Paideia
- Constantinescu, L.E. (2012). *Management și măsurarea performanței bancare*, Suport de curs, Universitatea creștină "Dimitrie Cantemir"
- Cornell, B. (2004). Compensation and recruiting: private universities versus private corporations, *Journal of Corporate Finance*, 10(1), pp. 37-52
- Corodeanu, T. (2007). *Management. Etica în administrația publică*, Iași: Tehnopress
- Crețan, G. (2015). Impact Of Romanian Higher Education Funding Policy On University Efficiency, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 1(1), pp. 724-732
- Crețan, G., Iacob, M. (2009). Considerations Regarding The Efficiency Of Public Expenditures For Education, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 3(1), pp. 142-146
- Crețan, G.C. (2015). Impact Of Romanian Higher Education Funding Policy On University Efficiency, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 1(1), pp. 724-732
- Crețan, G.C., Lacrois, Y.I. (2008). Considerations On The Implementation Of Cost-Benefit Analysis In Evaluating The Efficiency Of Investing In Higher Education, *Theoretical and Applied Economics*, 12(517), pp. 127-134



- Crețan, G.C., Lacrois, Y.I. (2009). Caracteristiques des systèmes de financement de l'enseignement supérieur, *Annals of Faculty of Economics*, 3(1), pp. 147-151
- Croitoru, G., Vagu, P., Stegăroiu, I., Duica, A. (2014). *Tratat de management general*, București: Editura Bibliotheca
- Curaj, A., Scott, P., Vlăsceanu, L., Wilson, L. (2012). *European Higher Education at the Crossroads. Between the Bologna Process and National Reforms*, Part 1, Dodrecht: Springer
- Dascălu, E.D. (2016). Factori pentru dimensionarea adecvată a compartimentelor de audit intern din sectorul public, *Audit Financiar*, 14(138), p. 585-593
- De Groof, J., Neave, G., Svec, J. (1998). *Democracy and Governance in Higher Education*, The Hague: Kluwer Law International
- Dincă, G., Damian R. (1997). *Financing of Higher Education in Romania*, București: Editura Alternative
- Dobrotă, C., Cocean, R., Bogdan, A.E., Bucur, I., Bălăceanu, C., Agachi, P.Ș., Herbil, M. (2011). *Guvernanță universitară* (Ediție online), UEFISCDI
- Drăgoescu, R., Oancea, B. (2014). Trends in Funding Higher Education in Romania and EU, *Manager*, 19(1), pp. 7-17
- Dunkin, R. (2002). Higher education, students and society: Multi-lateral relationships, în OECD (ed.) *Responding to students' expectations*, OECD, Paris, pp. 19-36
- Ellis, W. (1983). Use of a Management Team System to Implement MBO in an Airline, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3-4), pp. 65-80
- Engwall, L. (2007). Universities, the State and the Market. Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond, *Higher Education Management and Policy*, 19(3), pp. 1-18
- Estermann, T., Bennetot Pruvot, E. (2011). Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams, *EUA Publications*
- Estermann, T., Nokkala, T., Steinel, M. (2011). *University autonomy in Europe II. The Scorecard*, European University Association
- Estermann, T., Nokkala, T. (2009). *University Autonomy in Europe I*, European University Association, Brussels
- Estis, A.A. (2002). *Using the Balanced Scorecard to Measure Government Performance*, Presentation to the World Bank, Washington, DC April 2002, <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/balanced.pdf>
- Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M., Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis*, Wiley
- Florișteanu, E. (Anuar 2006-2007). *Metode de Dimensionare a Indicatorilor Bugetaro*, Sibiu: Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu
- Folan, P., Browne, J., Jagdev, H., (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research, *Computers in Industry*, 58(7), pp. 605-620

- Forest, J.J., Altbach, P.G. (2007). *International Handbook of Higher Education. Part One: Global Themes and Contemporary Challenges*, Dordrecht: Springer
- Georgescu, C.M. (2010). Raporturile mediului organizațional politic cu managementul organizațiilor publice, *Revista de Științe Politice*, 26, p. 26-35
- Gherasim, I. (2006). *Managementul sistemelor bugetare*, Cluj Napoca: Editura Risoprint
- Gherghină, R., Cîmpeanu, E., Crețan, G. (2014). International Trends in Measuring and Assessing the Higher Education Financing System by means of Indicators, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 4(1), p. 18
- Gianakis, G. A., McCue, C. P. (1999). *Local Government Budgeting - A managerial approach*, Westport: Praeger Publishers
- Glăvan, E.M. (2009). *Control de gestiune și performanța întreprinderii*, București: Editura InfoMega
- Gomes, R.C., Lirio, V.S. (2014). Strategic Planning in Brazilian Small-Scale Municipalities: Is the Balanced Scorecard a Feasible Tool?, *Revista de Administração da UFSM*, 7(1), p. 8-21
- Greenaway, D., Haynes, M. (2003). Funding Higher Education in the UK: The Role of Fees and Loans, *The Economic Journal*, 113(485), pp. F150-F166
- Grigoruță, M.V. (2004). Etică, management și administrație publică, *Analele Științifice ale Universității Al.I. Cuza Iași*, L/LI, p. 503-508
- Gul, H., Gul, S.S., Kaya, E., Alican, A. (2010). Main trends in the world of higher education, internationalization and institutional autonomy, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, pp.1878–1884
- Ham, L., Hayduk, S. (2003). Gaining Competitive Advantages in Higher Education: Analyzing the Gap between Expectations and Perceptions of Service Quality, *International Journal of Value-Based Management*, 16(3), pp. 223-242
- Hartigan, J. A., Wong, M.A. (1978). Algorithm AS 136: A k-means clustering algorithm, *Applied Statistics*, 28(1), pp. 100–108
- Hartigan, J.A. (1975). *Clustering Algorithms*, Wiley
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?, *Public Administration*, 69(1), p. 3-19
- Hosu, I., Deac, M., Mosoreanu, M. (2012). Relația din autorități locale și cetățeni. Interacțiuni și percepții, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(30), p. 73-83
- Hulpuș, I.A., Miricescu, D. (2016). Uses of the balanced scorecard system in the strategic planning and the improvement of the judiciary functioning, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 3, p. 300-305

- Inzelt, A. (2004). The evolution of university–industry–government relationships during transition, *Research Policy*, 33(6-7), pp. 975-995
- Johnstone, B. (2002). Challenges of Financial Austerity: Imperatives and Limitations of Revenue Diversification in Higher Education, *The Welsh Journal of Education*, 11 (1), pp. 18-36
- Josan, I.-J. (2012). The relationship between the cost of education and the human capital. The alignment of Romania to European standards, *LESIJ*, 19(2), pp. 222-235
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II., *Accounting Horizons*, 15(2), p. 147-160
- Katsarova, I. (2015). *Higher education in the EU: Approaches, issues and trends. In-depth analysis*, European Parliamentary Research Service
- Kettunen, J. (2015). Integrated Management Approaches in Higher Education, *US-China Education Review*, 5(11), pp. 707-717
- Kim, J. M. (ed.) (2006). *From Line-item to Program Budgeting Global Lessons and the Korean Case*, Korea Institute of Public Finance și World Bank
- Korka, M. (2000). *Reforma învățământului de la opțiuni strategice la acțiune*, București: Editura Punct, p.58
- Lance, G. N., Williams, W. T. (1967). A general theory of classificatory sorting strategies. Hierarchical systems, *Computer Journal*, 9, pp. 373-380
- Lazăr, D. T., Inceu, A., M. (2004). Metodele Bugetelor pe Programe și Performanță, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 3(12), pp. 99-105
- Lebas, M., J., (1995). Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), pp. 23-35
- Leclere, D., Lesei, Ph., Dubrulle, L. (2000). *Control de gestiune*, traducere, București: Editura Economică
- Likierman, A. Performance indicators: 20 early lessons from managerial use, *Public Money & Management*, 13(4), p. 15-22
- Lilian Chan, Y. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada, *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), p. 204-221
- Lindsay, A.W. (1982). Institutional Performance in Higher Education: The Efficiency Dimension, *Review of Educational Research*, 52(2), pp. 175-199
- Lis, E.C. (2012). *Orientarea socială și managementul social în activitatea instituțiilor din administrația publică locală. Analiză și acțiune la nivelul primăriei municipiului Pitești*, Teză de doctorat, Sibiu: Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

- Lynch, R., Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), pp. 171-187
- Mața, Ș.G. (2014). *Arhitectura și problematica învățământului superior – studiu de caz: România*, teză de doctorat, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai,
- Marga, A. (2010). *Autonomia Universitară - condiție a civilizației*, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj, Cabinetul Rectorului
- Marginson, S. (2006). Dynamics of National and Global Competition in Higher Education, *Higher Education*, 52(1), pp. 1-39
- Marinescu. C. (2001). *Educația: perspectivă economică*, București: Editura Economică
- McBurnie, G., Ziguas, Ch. (2009). *Trends and Future Scenarios in Programme and Institution Mobility across Borders, Cross-border Higher Education: Trends and Perspectives*, Higher Education to 2030, Vol. 2: Globalisation, pp. 89-108
- McGill, R., (2001). Performance budgeting, *International Journal of Public Sector Management*, 14(5), pp. 376 – 390
- McNair, C.J., Watts, T. (2006). *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*, University of Wollongong, School of Accounting and Finance Working Paper Series
- Minea, M., Costăș, C.F. (2008). *Dreptul finanțelor publice*, București: Wolters Kluwer
- Miroiu, A., Vlăsceanu, L. (2012). Relating Quality and Funding: The Romanian Case, în *European higher education at the crossroads: between the Bologna Process și national reforms*, Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L. și Wilson, L. (editori), pp. 791-807, Springer
- Mladen, L., Manolescu, G. (2012). *Sistemul bugetar și trezoreria publică în România*, București: Editura Universitară
- Moldovan, L. (2012). Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1458–1465
- Mureșan, V., Eugen, S., Stan, M. (1998). *Ghid al managementului universitar*, București: Editura Alternative (Programul PHARE RO 9601)
- Muscalu, E. (coord). (2014) *Management – tendințe și provocări*, Sibiu: Editura Universitatii “Lucian Blaga” din Sibiu
- Neave, G., Van Vught, F.A. (editori). (1994). *Government and Higher education Relationships Across Three Continents. Winds of Change*. Oxford: Pergamon.
- Neculau, A. (coord.). (1997). *Câmpul universitar și actorii săi*, Iași : Editura Polirom

- Neil, J. (2006). *Applying a business model to the University*, WMU Emeriti Council Forum, Center of the Study of Ethics in Society Western Michigan University, XVI(2), pp. 9-12
- Nica, P. (1998). *Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților*, București: Programul Phare Universitas
- Nica, P. (2001). *Descentralizarea managementului financiar al universităților*, CNFIS
- Nica, P. (2015). *Descentralizarea managementului financiar al universităților*, CNFIS
- Nicolescu, O., Plumb, I., Pricop, M., Vasilescu, I., Verboncu, I. (2003). *Abordări moderne în managementul și economia organizației. Volumul 1 - Managementul general al organizației*, București: Editura Economică
- Niven, P.R. (2011). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, Second edition, Hoboken: John Wiley & Sons
- Oncioiu, I., Oncioiu, F., R., Chiriță S. (2010). *Contabilitate publică*, Constanța : Editura IDRU
- Onofrei, M. (2006). *Management financiar*, București: Editura CH Beck
- Onofrei, M. (2007). *Administrație publică*, Iași: Editura Universității Al.I.Cuza
- Oprean, C. (1998). *Tratat de management universitar. Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Brașov: Editura Lux Libris
- O'Shea, R.P., Allen, T.J., Morse, K.P., O'Gorman, C., Roche, F. (2007). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience, *R&D Management*, 37(1), pp. 1-16
- Pearson, K. (1901). On Lines and Planes of Closest Fit to Systems of Points in Space, *Philosophical Magazine*, 2 (11), pp. 559–572.
- Pennell, H., West, A. (2005). The Impact of Increased Fees on Participation in Higher Education in England, *Higher Education Quarterly*, 59(2), pp. 127-137
- Petrescu, I., (coord.) (1998). *Tratat de management universitar*, Editura Lux Libris, Brașov
- Petrescu, I., Muscalu, E. (2003). *Tratat de management public*, Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”
- Pollitt, C. (2007). Noul management public – o privire de ansamblu asupra poziției sale actuale, *Revista de Administrație și Management Public*, 8, p. 8-13
- Popa, R. (2003). Întreprinderea și spiritul antreprenorial - o nouă viziune, *Revista Tribuna Economică*, 45(5), p.24
- Popescu, N. (2008). Misiunea antreprenorială a universității și nivelurile de învățare, *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 3(7), pp. 17-23
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

- Profiroiu, A., Hogye, M., Moldovan, B.A. (2005). *Economie și Finanțe Publice. Management Financiar*, suport de curs, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca
- Profiroiu, A., Profiroiu, M. (2007). Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public, *Economie teoretică și aplicată*, 1(506), pp. 41-50
- Profiroiu, M. (2002). Accelerarea reformei administrației publice, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, VIII, p. 13-23
- Profiroiu, M., Pârlagi, A., Crai, R. (1999). *Etică și corupție în administrația publică*, București: Editura Economică
- Pușcaș, M. (2011). Coerența politicilor educaționale. O perspectivă instituționalistă asupra paradoxurilor relației dintre autonomia universitară și asigurarea calității în învățământul superior din România, *Quality Assurance Review*, 3(2), pp. 189 – 200
- Raza, R. (2010). *Higher Education Governance in East Asia, East Asia Flagship Report on Higher Education*, World Bank, Washington D.C.
- Rodríguez González, C., Bustillo Mesanza, R., Mariel, P. (2011). The determinants of international student mobility flows: an empirical study on the Erasmus programme, *Higher Education*, 62(4), pp. 413-430
- Röpke, J. (1998). *The entrepreneurial university, innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*, Working Paper No.3, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany
- Rothaermel, F.T., Agung, S.D., Jiang, L. (2008). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 16(4), pp. 691-791
- Sahney, S., Banwet, D.K., Karunes, S. (2008). Conceptualizing total quality management in higher education, *The TQM Magazine*, 16, pp.145 - 159
- Sanyal, B.C, Johnstone, D.B. (2011). International trends in the public and private financing of higher education, *Prospects in Education*, 41(1), pp. 157-175
- Servan-Schreiber, J-L. (1990). *Le Métier de patron* (Documents), Paris: Fayard
- Shen, H., Ziderman, A. (2009). Student loans repayment and recovery: international comparisons, *Higher Education*, 57(3), pp. 315-333
- Smilor, R.W., Gibson, D.V., Dietrich, G.B. (1990). University spin-out companies: Technology start-ups from UT-Austin, *Journal of Business Venturing*, 5(1), pp. 63-76
- Sneath, P.H.A., Sokal, R.R. (1973). *Numerical taxonomy: the principles and practice of numerical classification*, San Francisco: Freeman
- Srikanthan, G., Dalrymple, J. (2003). Developing alternative perspectives for quality in higher education, *International Journal of Educational Management*, 17(3), pp.126 - 136
- Stancu, I., Bodea, C., Comănicu, C., Dobre, E., Cocriș, V. (2011). *Managementul resurselor financiare în învățământul superior*, București: UEFISCDI

- Stewart, D. (1985). Ethics and the profession of public administration: the moral responsibility of individuals in public sector organizations, *Public Administration Quarterly*, 8(4), p. 487-495
- Stukalina, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions, *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, pp. 80-90
- Supizet, J. (2002). *Le management de la performance durable*, Paris: Éditions d'Organisations
- Ștefănescu, A., Dobrin, C., Calu, D.A., Țurlea, E. (2010). Controverse privind măsurarea performanței entităților administrației publice din România, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(25), p. 225-242
- Ștefănescu, A., Țurlea, E., Calu, D.A., Nicolae, F. (2010s). Abordări privind rolul performanței în entitățile sectorului public din România, *Anale. Seria Științe Economice. Timișoara*, 16, p.
- Talpoș, I, Mura, P.O., Barna, F. (2011). Probleme contemporane ale puterii și administrației publice, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(28), p. 179-196
- Thompson, D.F. (1980). The Possibility of Administrative Ethics, *Public Administration Review*, 45(5), p. 555-561
- Tripon A. (2002). *Managementul inovării*, București: Editura Universității Petru Maior
- Tucă, M.V., Radulescu, C.R. (2013). Responsabilitatea socială față de cetățeni – o nouă valoare pentru administrația publică, *Revista Română de Drept European*, supliment Conferința Societății Române de Drept European, p. 283-290
- Ursăcescu, M., Cioc, M. (2012). A Study Regarding the Implementation of Corporate Governance Principles in the Public Enterprises in Romania, *Management Research and Practice*, 4(2), p. 20-32
- Van Mierlo, J.G.A. (2007). Pentru un guvern mai mic dar mai eficient – guvernul și orientarea către piață a furnizării serviciilor publice, într-o perioadă de tranziție, *Revista de Administrație și Management Public*, 8, p. 14-23
- Văcărel, I. (2004). *Finanțe publice*, București: Editura Didactică și Pedagogică
- Văcărel, I. (2008). *Finanțe publice*, București: Editura Didactică și Pedagogică
- Văcărel, I. Georgescu F. (2007). *Finanțe publice*, București: Editura Didactică și Pedagogică
- Verboncu I., Zalman M. (2005). *Management și performanțe*, București: Editura Universitară
- Watson, D. (2000). *Managing Strategy*, Buckingham: Open University Press

Weir, E., d'Entremont, N., Stalker, S., Jkurji, K., Robinson, V. (2009). Applying the Balanced Scorecard to Local Public Health Performance Management: Deliberations and Decisions, *BMC Public Health*, 9(127), p. 2-7

Wholey, J., S. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement, *American Journal of Evaluation*, 17(2), pp. 145-149

Willemse, N., De Beer, P. (2012). Three worlds of educational welfare states? A comparative study of higher education systems across welfare states, *Journal of European Social Policy*, 22(2), pp. 105-117

Witten, I.H., Frank, E. (2005). *Data Mining. Practical Machine Learning Tools and Techniques*, Second edition, Elsevier

Yamamoto, K. (2004). Corporatization of National Universities in Japan: Revolution for Governance or Rhetoric for Downsizing?, *Financial Accountability & Management*, 20(2), pp. 153-181

\*\*\* - (2016). *Education at a glance*, OECD, <http://www.oecd.org/edu/education-at-a-glance-19991487.htm>

\*\*\* - Legea educației naționale nr. 1, actualizată, publicată în Monitorul Oficial nr. 18 din 10 ianuarie 2011, cu modificările ulterioare

\*\*\* - Legea Finanțelor publice, nr. 500/2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 597/13 august 2002

\*\*\* (1998). *Ghid al managementului universitar*, București: Programul Phare, Universitas, p. 53

\*\*\* (2003). *Benchmarking Methods and Experiences*, Consortium for Excellence in Higher Education, HEFCE

\*\*\* (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, ENQA

\*\*\* (2006). *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*. Number 5 of the Council of Europe Higher Education Series

\*\*\* (2007). *Finanțarea învățământului superior în România. Punct de vedere al CNFIS*, CNFIS

\*\*\* (2008). *Entrepreneurship and Higher Education*, OECD, Local Economic and Employment Development (LEED) Series, OECD

\*\*\* (2008). *Eurydice - Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic*, Comisia Europeană, DG Educație și cultură

\*\*\* (2011) *Putting Higher Education to Work: Skills and Research for Growth in East Asia*, World Bank East Asia and Pacific Regional Report

\*\*\* (2012). *Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, Raport public anual, CNFIS



\*\*\* (2013). *High Level Group on the Modernisation of Higher Education*, Report to the European Commission on Improving the Quality of Teaching and Learning in Europe's Higher Education Institutions, European Commission

\*\*\* (2013). *Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, Raport public anual, CNFIS

\*\*\* (2013). *Studiu de caz: fundamentarea politicii de finanțare a învățământului superior în anul 2012*, UEFISCDI

\*\*\* (2014) *Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, Raport public anual, CNFIS

\*\*\* (2016). *Memorandum "Creșterea transparenței și standardizarea afișării informațiilor de interes public"*, Guvernul României, [http://dialogcivic.gov.ro/wp-content/uploads/2016/03/Memorandum-MCPDC\\_varianta-finala\\_varianta-finala\\_post-sedinta-de-Guvern.pdf](http://dialogcivic.gov.ro/wp-content/uploads/2016/03/Memorandum-MCPDC_varianta-finala_varianta-finala_post-sedinta-de-Guvern.pdf)

\*\*\* (2016). *Strategia pentru dezvoltarea funcției publice (SDFP) pentru 2016-2020*, Guvernul României, <http://gov.ro/ro/print?modul=sedinte&link=guvernul-a-aprobat-strategia-pentru-dezvoltarea-functiei-publice-sdfp-pentru-2016-2020>