

MYRIAM KRASILCHIK

Gestão – desafios e perspectivas

MYRIAM KRASILCHIK
é professora da Faculdade
de Educação da USP.

INTRODUÇÃO

É central na interminável discussão sobre o passado, o presente e o futuro da universidade como ela foi e deve ser dirigida, que condições são exigidas de suas lideranças, que desafios enfrentam em seu trabalho para conservar o melhor da instituição e exercer seu papel inovador reconstruindo suas concepções, instituições, procedimentos e valores.

Nesses caminhos entre conservar e inovar, os dirigentes universitários sofrem pressões de inúmeros grupos políticos, internos e externos à instituição. Alguns deles representam os corpos docentes, discentes e administrativos das unidades, e as associações de professores, funcionários e estudantes. Por outro lado, governos, instituições mantenedoras, agências de fomento e os meios de comunicação também atuam no sentido de influenciar os rumos da gestão das universidades. A relação com esse complexo e variado conjunto de interlocutores exige conhecimento, competência, experiência, ousadia, coragem, rigor ético, condições concentradas nas pessoas responsáveis pela gestão e administração.

Respalhada em estudos, reflexões e décadas de vivência em diferentes atividades acadêmicas verifiquei que, em linhas gerais, a boa gestão é demonstrada na capacidade de mudar e adaptar-se às transformações exigidas pelas inúmeras clientelas a que atende e, também, no exercício da autoridade para resistir às pressões que considera inadequadas. Ao mesmo tempo, deve possuir capacidade de enfrentar os complexos desafios que pressionam e impactam essas instituições de grande diversidade, preservando as heranças de seus ideais e origens.

CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS UNIVERSITÁRIOS E O PAPEL DA PESQUISA

Alguns sistemas universitários optam por um modelo de uniformidade, mantendo os mesmos padrões de organização e procedimentos para todos os seus componentes. Em outros casos, buscam seguir padrões importados, ou tentam inovar e buscar formatos mais congruentes com as condições e necessidades locais estabelecendo acordo com a terminologia de alguns autores “ecossistemas”, com instituições diferentes com funções e estruturas heterogêneas (Duderstat, 2003, p. 41).

O ecossistema universitário brasileiro faz parte do grupo chamado de ensino de 3º grau, que inclui universidades públicas federais, estaduais e municipais, escolas técnicas, como as faculdades de tecnologia (Fatecs), universidades privadas confessionais, universidades particulares, centros universitários.

A tipologia mais usada nos meios acadêmicos para definir os tipos de universidade é a que apresenta a Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. Essa instituição distingue, em sua classificação, as que outorgam graus de doutor, e as subdivide em Universidades de Pesquisa I e II e Universidades I e II, estas últimas caracterizadas por preparar doutores sem a ênfase em pesquisa.

Nessa tipologia, cenários atuais apontam para tendências e condicionantes diferentes para o papel das universidades públicas paulistas, classificadas como universidades de pesquisa.

A importância da pesquisa como parte das atribuições da universidade começou nas instituições européias e americanas em meados do século XIX. Esse modelo inspirou o primeiro sistema superior público paulista e enraizou-se firmemente em sua estrutura e concepção. Ele é reforçado e tem como marco mais relevante a criação e atuação da Fundação de Amparo à Pesquisa

do Estado de São Paulo (Fapesp), que, desde o seu início, vem exercendo significativa influência no desenvolvimento da pesquisa acadêmica no estado de São Paulo.

Um ponto de pressão permanente sobre as universidades públicas paulistas, nos dias atuais, é a cobrança explícita feita pela sociedade sobre os resultados dos investimentos no ensino e na pesquisa.

O processo tem amplas e profundas implicações políticas, com perenes discussões sobre as forças que devem influir nos processos de escolha de líderes capazes de estruturar equipes responsáveis pelas inúmeras e multifacetadas funções cada vez mais relacionadas às demandas da sociedade e do seu corpo docente, discente e administrativo. É incessante a necessidade de justificar gastos, decisões e ações e seus compromissos sociais

Termo presente em âmbito mundial nas análises e debates sobre a universidade contemporânea é *accountability*, conceito tão multifacetado que os especialistas preferem não traduzir. Para alguns, esse processo é uma saudável forma de a sociedade cobrar clareza de propósitos e ações e retorno de investimentos de recursos públicos. Para outros, no entanto, é um instrumento para interferir na autonomia universitária.

Nesse quadro, embora tais embates sejam comuns, pela própria função social das universidades públicas, é preciso considerar as mudanças sociais, econômicas e científicas do mundo contemporâneo para analisar a realidade e as perspectivas imediatas e de longo prazo do universo acadêmico, preservando as funções de servir à sociedade e a colaboração com o serviço público, visando a melhorar as condições de vida da população e à criação de uma sociedade sustentável.

É crítico para a gestão universitária identificar os desafios a enfrentar para traçar políticas, definir projetos estratégicos a curto, médio e longo prazos, tendo sempre possíveis planos alternativos para situações inesperadas; controlando o próprio percurso e não se conformando com uma postura reativa às mudanças por influência de tensões externas.

Na mesma direção, as mudanças na sociedade que se apresentam nos dias atuais são complexas e interdependentes, e abarcam uma revisão do papel da universidade: suas características, suas relações com a clientela externa, suas relações com a comunidade interna de docentes, discentes e funcionários, e outras mais.

Para dar conta dos novos reptos, é papel do gestor universitário traçar os grandes planos da instituição, estabelecer *políticas* e também administrar, governar. Ele precisa estar atento às questões do dia-a-dia, muitas vezes prementes, impedindo que pequenos transtornos possam causar fracasso do que se propõe em nível mais amplo. Garantindo o respaldo das instâncias regimentalmente definidas e, principalmente, o apoio do corpo docente e discente, e promovendo uma conciliação dos vários planos de ação terá condições para assegurar a governabilidade da universidade. De acordo com Rosovsky (1990, p. 273) “a qualidade das decisões melhora quando se toma cuidados e medidas para evitar conflitos de interesse”.

O apoio às propostas introduzidas pelas gestões é essencial para qualquer plano dar certo e nenhuma proposta vingará sem a compreensão e participação da maioria dos grupos que compõem a instituição. A oposição a mudanças é um fenômeno comum e a universidade não difere de outras organizações nesse aspecto. Nela, toma diferentes formas: em alguns casos é aberta e discutida amplamente nos colegiados, foros especiais para tratar do assunto ou mesmo na convivência diária; em outros casos, é silenciosa e consiste simplesmente em não pôr em prática o que se propõe até que os projetos pereçam por inanição. Esse segundo tipo de oposição é o mais perigoso para o gestor, e uma das causas mais comuns para o fracasso de seus empreendimentos.

Nas universidades públicas os processos que mais retardam ou impedem as mudanças necessárias aparecem como desconhecimento e desinteresse pelo que é considerado uma tarefa menor: a administração. Há dificuldades para encontrar pessoas que queiram participar das comis-

sões estatutárias e dos colegiados tanto nas escolas, faculdades e institutos e mesmo na administração central.

Promover a participação plena na universidade é também dificultado pelas atuais prioridades estabelecidas pelos sistemas de análise da atuação que vêm levando os docentes ao desinteresse e afastamento das atividades relacionadas ao ensino e extensão, os quais, em grande parte, dependem da estrutura da organização. Enquanto cada um se fechar egoisticamente no seu interesse individual ou de seu grupo, sem participar e contribuir para o bem coletivo, será difícil manter a instituição e, mais ainda, renová-la.

Contribui para esse quadro a atual política das comissões de avaliação interna e externa, principalmente aquelas implementadas pelas agências de fomento, que acabaram por criar o que se pode chamar de “geração Lattes”, pois baseiam majoritariamente o critério de produtividade nos números de publicações. Além disso, configurada na expressão “publique ou pereça”, acrescenta-se a pressão para os pesquisadores obterem financiamento para as atividades do grupo que lideram ou do qual fazem parte.

Por exemplo, para alguns examinadores, o empenho na administração é demérito e considerado uma interrupção nas atividades acadêmicas dos docentes. As atividades de extensão são pouco valorizadas e as tarefas administrativas praticamente ignoradas nas avaliações de desempenho.

É hoje papel do gestor que almeja renovar a universidade convencer os professores e os responsáveis pelos sistemas de avaliação sobre a importância e o significado de trabalhos de administração, e promover o conhecimento sobre os meandros da organização, elucidando como funcionam as estruturas desde o ingresso na carreira acadêmica. Programas totalmente incompatíveis com experiências progressas e com a cultura institucional e que não dêem a oportunidade de analisar e avaliar as mudanças que se pretende realizar tendem a fracassar. Movimentos que podem propiciar inovações autênticas

devem ser produto de uma aspiração coletiva, objetivando o benefício de todos os segmentos envolvidos.

AUMENTO DE VAGAS E ALTERAÇÃO DEMOGRÁFICA

Talvez uma das questões de maior relevância para os gestores neste momento, e que faz parte de sua agenda obrigatória, é a discussão sobre o aumento de vagas e o futuro das universidades públicas.

O que está em constante debate é como garantir a qualidade do ensino e a relevância da pesquisa no cenário de forte tensão para receber mais alunos nas universidades públicas. A necessidade de recrutar um alunado que melhor represente a demografia da sociedade é a razão maior para programas de inclusão, expressão profundamente desgastada pelo seu uso indevido e relacionada por muitos à massificação das universidades públicas. O temor difundido é que ocorra, no ensino superior, o que ocorreu nos ensinos básico e médio, em que o processo de universalização do acesso levou a um desastroso rebaixamento de qualidade.

O debate atual gira em torno de duas estratégias que vêm sendo adotadas pelas universidades em todo o país, com perspectivas diferentes, para democratizar o acesso ao ensino superior público: estabelecimento de cotas de ingresso nos vestibulares, para diferentes tipos de alunos, atendendo a pressões de grupos étnicos e/ou socioeconômicos, e atribuição de pontuação (bônus) adicional nas notas do vestibular sem ferir a seleção por mérito, visando a aumentar a possibilidade de entrada de alunos oriundos da rede pública de ensino.

Essa segunda estratégia é mais bem recebida e provoca menos polêmica do que o sistema de cotas. Isso porque a adoção de cotas para etnias e para alunos provenientes de escola pública com maiores dificuldades para aprovação nos exames vestibulares aponta questões éticas que envolvem princípios de igualdade e equidade, e cria



contestações de grupos que se consideram prejudicados por essa política, as quais estão sendo submetidas a decisões judiciais.

Esta é, de fato, uma polêmica candente. Na argumentação dos prós e contras das “ações afirmativas” muitos invocam suas experiências pessoais afirmando que não sofreram discriminação e conquistaram pessoalmente o direito de frequentar a universidade pública apesar de suas condições difíceis. Lembro aqui depoimento de uma aluna que disse ser contrária a cotas porque, como negra, conseguiu frequentar com sucesso cursos de graduação e de pós-graduação, achando condescendência, injusta e mesmo humilhante, a facilitação do ingresso na universidade por razões de raça, origem socioeconômica ou por deficiências das escolas onde estudaram. Por outro lado, temos a argumentação forte daqueles que dizem que, sem as cotas ou os bônus no vestibular, jamais poderiam sonhar com a matrícula em uma universidade pública. Outra vertente de argumentação é em favor da ação afirmativa como elemento de justiça e mobilidade social. Respostas contra essa perspectiva, em geral, apontam o perigo de se ampliar problemas pelas dificuldades criadas pelas autodeclarações de etnia, lembrando que raça é uma construção cultural e social e não uma característica biológica.

Os dados disponíveis mostram uma viabilidade de desempenho muito grande entre as universidades que adotaram cotas raciais ou sociais mas a esperada deterioração do nível acadêmico parece não ter ocorrido na maioria das instituições (Marques, 2008, p. 98).

No caso brasileiro, uma avaliação mais efetiva de programas de ação afirmativa só será possível no horizonte de alguns anos (Marques, 2008, p. 100). Mas não se pode ignorar que cotas ou bonificações são medidas paliativas que não atingem o cerne do problema. É imperiosa a contribuição da universidade para a melhoria dos outros níveis de ensino. A omissão, nesse caso, se configura como um desrespeito para com obrigações sociais da universidade e seus valores maiores. Cabe à comunidade acadêmica, como um todo, colocar todo seu

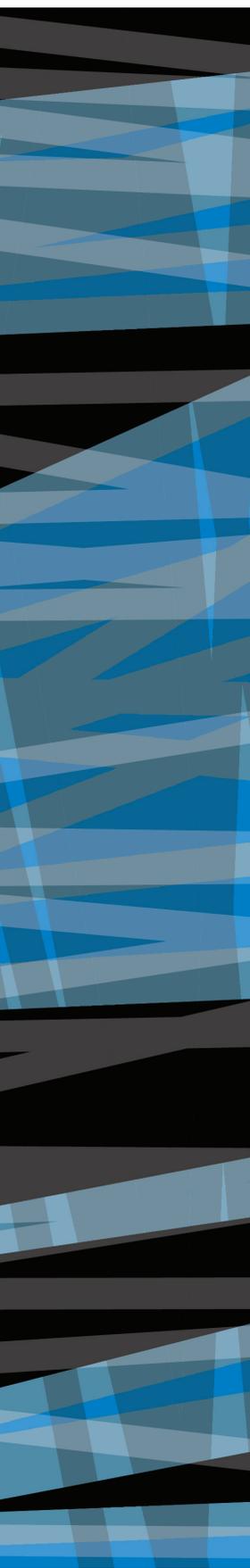
empenho e criatividade para promover a reforma do ensino fundamental e médio.

Uma alternativa que vemos como coerente nessa discussão aponta para o estabelecimento de políticas de formação dos professores que atuam na educação básica e média, para que possam melhor orientar os estudantes, estimulando-os a conhecer de fato as universidades públicas. Inúmeros depoimentos e pesquisas demonstram que alguns docentes de escolas públicas não só desestimulam como diminuem a auto-estima dos alunos, desencorajando-os de qualquer tentativa de ingressar em universidade de qualidade. Por exemplo, a pesquisa que consultou a população estudantil do município de São Paulo sobre seu conhecimento e aspirações a respeito da USP, durante a fase de planejamento da USP-Leste, contém relatos de entrevistados chocados com as atitudes e expressões de alguns professores, que consideravam como improváveis e indesejáveis quaisquer tentativas de incentivar seus alunos para disputa de uma vaga na USP.

Porém, o acesso à universidade é apenas a superação do primeiro obstáculo. Conseguir condições de permanência para esses alunos, ajudando-os a acompanhar o ritmo e os conhecimentos abordados numa universidade pública de qualidade, é uma outra etapa do processo de inclusão, que precisa ser seriamente considerada pelos gestores universitários. Novamente, inúmeros fatores contribuem para uma enorme evasão principalmente no primeiro semestre, de acordo com informações dos cursos de graduação. Entendemos que essa fuga inicial decorre de falta de informações sobre as carreiras e profissões, refletindo de novo o abismo que separa o ensino médio, a universidade e o mundo do trabalho, e que culmina com escolhas inadequadas e desencanto com as aulas algumas vezes atribuídas a professores inexperientes, ou desinteressados, que não dão a importância devida ao papel vital do primeiro ano do curso de graduação.

Entendo que uma ação afirmativa significativa consiste em promover programas estimulantes nas escolas públicas,





recrutando alunos que, além do interesse por notas e sucesso escolar, buscam estudar profundamente assuntos que os desafiam. Relevante também é promover condições para incluir os estudantes trabalhadores mais velhos e experientes, que querem voltar à universidade para complementar sua formação.

Compete ao gestor universitário equilibrar essas tendências e implementar ações e projetos que promovam a abertura solicitada pela sociedade, sem abrir mão da excelência e da qualidade do ensino superior em uma universidade de pesquisa.

AUTONOMIA

Uma pergunta recorrente nos debates sobre as universidades públicas é se a autonomia universitária existe e qual a sua natureza. É preciso entender, em primeiro lugar, que a autonomia acadêmica se contrapõe à heteronomia de algumas universidades que funcionam a serviço de governos e, basicamente, aceitam apenas quadros para a hierarquia governamental. E não é esse modelo de universidade que discutimos.

A relação entre a universidade e a sociedade a quem serve e deve aperfeiçoar é complexa e delicada. A crítica, uma das obrigações éticas da universidade nem sempre bem recebidas, é fonte de tensão e conflitos. Muitas ressalvas refletem influências de grupos de interesse que deploram as liberdades que as universidades usufruem e invocam a necessidade de *accountability* para cerceá-las, argumentando que a expressão e manifestação de idéias e opiniões é obrigação acadêmica, mas nem sempre livre de influências políticas, administrativas, governamentais e religiosas.

A discussão sobre autonomia universitária admite várias dimensões da *accountability*: aquela exercida por elementos internos ou externos; a que distingue *accountability* para uso de recursos e de administração própria; e a que cobra clareza intelectual e moral. Todas essas dimensões afetam a

vida atual e o futuro da universidade. Orçamentos, número de alunos, regimes de trabalho, currículos podem ficar sujeitos a influências externas afetando profundamente a autonomia. É básica a defesa da liberdade acadêmica para planejar, implementar e avaliar seus alunos e cursos, realizar pesquisas de sua escolha e disseminar conhecimentos, idéias e valores em que se baseia sua concepção.

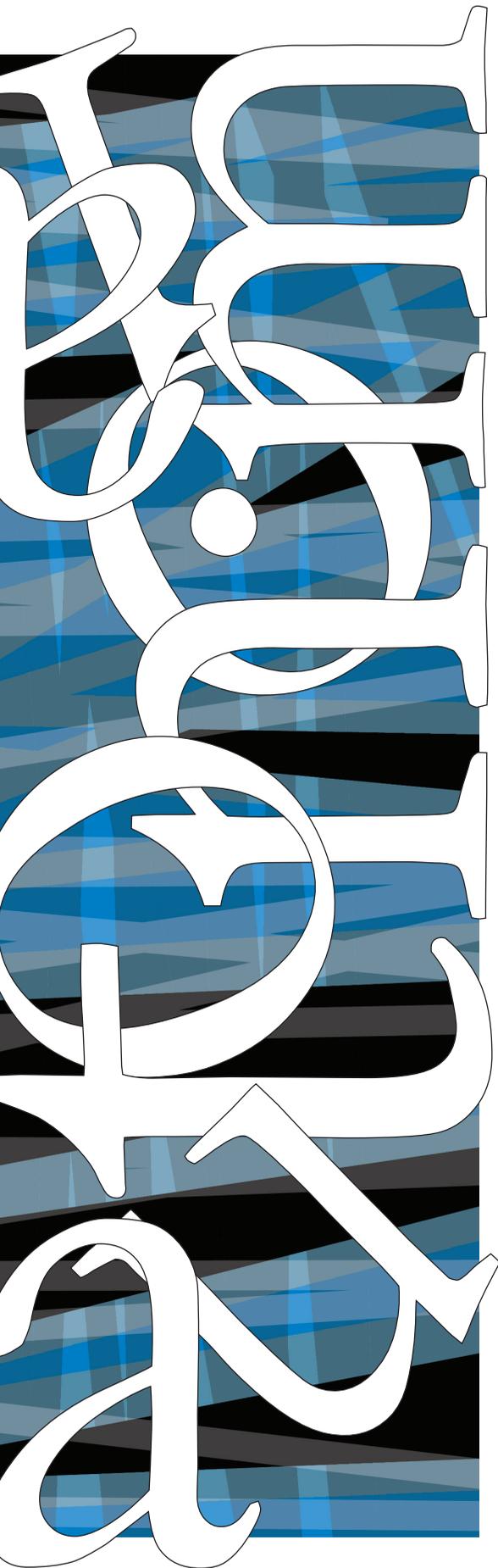
Essa liberdade sofre fortes influências de órgãos do Executivo, como o MEC e os Conselhos Estaduais e Nacional de Educação, que exercem pressões na regulação, avaliação e supervisão das instituições. Embora as prescrições curriculares que aprovam sejam genéricas, amplas e vagas, é inegável que sempre acabam tendo reflexos, mesmo que pálidos, nos projetos dos cursos, na sua estruturação e implementação.

Em linha paralela, o ensino e a liberdade da pesquisa também são afetados pelas agências de fomento, que acabam direcionando e orientando linhas de investigação com maior possibilidade de aceitação e financiamento e, assim, definindo os campos de conhecimento a serem trabalhados nas universidades. Por fim, prazos, relatórios e processos de avaliação podem ser instrumentos poderosos no cerceamento da autonomia e para tolher decisões, com eventuais conseqüências danosas para a produção e disseminação do conhecimento.

É papel do gestor universitário defender a missão e os planos de renovação acadêmica da instituição contra pressões de órgãos externos, que legislam de maneira homogênea para uma comunidade heterogênea, em certos casos contra os interesses da comunidade a que deve servir e prestar contas.

Submissão estreita a padrões externos, a avaliações comuns e a classificações internacionais pode ser pernicioso se a instituição não se mantiver competitiva e capaz de elevar seus padrões.

A tendência à uniformização de currículos é uma das influências que cada vez mais se faz presente, tendo como um marco a Declaração de Bolonha seguida



por movimentos semelhantes, alguns em bases européias, outros em foros latino-americanos, com o objetivo de criar projetos internacionais comuns.

É fácil ser deslumbrado por documentos e discursos aparentemente convincentes mas extremamente perigosos quando há descon sideração das necessidades nacionais e locais e abdicação da capacidade de assumir e reger seus próprios destinos.

Uma outra linha de ação em defesa da autonomia está na relação entre governo e universidade, e a influência que os poderes Legislativo, Executivo e mesmo Judiciário podem exercer. Nesse processo, o caminho passa pela garantia de que sejam elaborados orçamentos próprios feitos com base em suas necessidades. Por exemplo, no caso das universidades públicas paulistas, uma reivindicação antiga que deve ser assumida pelos gestores é a luta pela aprovação de uma emenda constitucional estadual nos moldes da que estipula o orçamento da Fapesp, definindo um percentual fixo de receitas e eliminando as extensas e muitas vezes penosas negociações que anualmente antecedem a aprovação estadual do orçamento estadual. Várias tentativas foram feitas nos últimos anos para introduzir tal emenda e todas esbarraram em obstáculos políticos provocados, em minha opinião, para manter o poder e controle sobre a universidade.

Finalmente, existe um outro aspecto que precisa ser considerado nessa temática da autonomia universitária, o da “cultura dos exames e índices” vigente que, a partir do conjunto de provas promovido pelo poder central e pelos órgãos de classe, também busca definir padrões de mérito. Entendo que esse tipo de controle precisa ser bem gerido, pois, atendendo-se às expectativas externas, pode-se desviar do caminho traçado para o exercício da missão acadêmica da instituição.

Lembra o professor Gabriel Cohn em sua proposta para Agenda de Debates e Estudos sobre os problemas atuais da universidade que uma questão fundamental é “manter uma universidade pública que não se reduza a condições de provedora de serviços às suas

categorias constituintes antes de se dirigir a sociedade e, ao mesmo tempo, saiba resistir às pressões mercantil-particularistas” (Cohn, 2008, p. 3).

NOVO ECOSSISTEMA, NOVAS COMUNIDADES

Se o sistema de ensino superior hoje engloba inúmeros tipos de instituições, com estruturas e funções diversas, internamente a elas, também há pressões para novas configurações na organização acadêmica. O grande foco de críticas, no momento, são os departamentos constituídos com bases disciplinares e que se converteram muito mais em fontes de controle burocrático do que em estruturas para parcerias intelectuais.

Os rearranjos decorrem do remapeamento dos campos de conhecimento da ciência contemporânea, que vem levando à criação de novas áreas de investigação. Isso apresenta aos gestores o desafio de, como sempre, manter as estruturas que funcionam bem e atuar na criação de outras que preencham novas funções. Expressões como “convergência ou diversidade”, “integração ou dispersão” propõem o dilema enfrentado para conciliar as necessidades e a realidade.

Grandes universidades estão construindo organizações para atender a essas atuais necessidades de pesquisa e estabelecendo novas normas para funcionamento tanto das estruturas já existentes como das mais recentes e diversificadas. Um exemplo é o Oxford Institute of Cancer Medicine (OICM), no qual pesquisadores de várias instituições e de diferentes países congregados trabalham em uma nova abordagem, assumindo que a revolução da biologia molecular indica que os genes são a chave para a medicina do câncer. Nesse sentido, é paradoxal que o progresso científico leve, ao mesmo tempo, a uma especialização cada vez mais profunda e à criação de novas entidades que respondam à necessidade de associação de conhecimento.

Uma outra florescente nova organização acadêmica é a universidade virtual que, por meio das tecnologias de multimídia, consegue atingir o estudante impossibilitado de freqüentar aulas regulares por falta de tempo ou pela distância onde vive ou trabalha. O que se constata em escopo mundial é a proliferação dessas organizações, que podem ser dinâmicas e oferecer oportunidades eqüitativas para a aquisição de educação superior.

O impacto das novas tecnologias deve afetar amplamente a universidade, pois admite-se que o ensino tradicional possa ser parcialmente substituído como fonte única de informação, levando a modificações didáticas que requerem maior atividade do estudante e seu contato direto, próximo com os docentes tanto individualmente como em pequenos grupos. O ensino a distância é um elemento hoje presente no ecossistema universitário que requer tecnologia, reorganização dos espaços para aprendizagem e principalmente a capacidade de amalgamar elementos da cultura impressa e da digital. O impacto da educação a distância nos cursos regulares permite a construção de vários cenários cujos condicionantes merecem análises de alternativas preventivas de impactos indesejados.

Um possível impacto perigoso é o argumento de que, com cursos a distância, atende-se maior número de alunos e, portanto, os recursos humanos e financeiros destinados à universidade podem ser reduzidos.

Uma outra preocupação é a possibilidade de grandes organizações de comunicação de massa passarem a produzir cursos em “pacotes”, sendo as universidades, produtoras dos conhecimentos presentes em tais materiais, reduzidas apenas a intermediárias no processo de ensino.

Não se pode encorajar a instalação dos cursos a distância e o uso da tecnologia digital sem garantir que funções e valores caros à universidade e ao seu papel na produção de conhecimentos sejam protegidos e preservados.

Reiterando o que foi dito em vários momentos, para que as inovações que se vislumbram cheguem a termo, os gestores

precisam, em um processo delicado e complexo, combinar ousadia e prudência.

Com aperfeiçoamentos administrativos é possível usar melhor os recursos disponíveis. Um exemplo óbvio é a atual distribuição das aulas, em que os meses de férias deixam salas de aulas vazias. A reorganização da agenda anual usando todas as dependências da instituição o tempo todo, bem como uma melhoria na distribuição dos encargos dos docentes, que poderiam ministrar aulas em certos períodos do ano e em outros dedicar-se à pesquisa e à extensão, é um dos possíveis caminhos de aperfeiçoamento do sistema administrativo e acadêmico.

Uma outra difícil e complexa ação exigiria transformação radical de estruturas

existentes por outras que a substituíssem, diminuindo a burocracia e, eventualmente, os recursos financeiros tendo maior uso em atividades-fim.

Há muito por fazer, mas preparar a universidade para as mudanças que se apresentam depende de ouvir a sociedade e fazer reestruturações corajosas que respondam aos anseios aos quais precisamos atender. Não se pode esquecer que historicamente algumas universidades deixaram de representar o papel que já tiveram e, para que tal não aconteça nas nossas, o momento exige posições que ultrapassem de muito a luta pela manutenção da situação atual e levem a uma contínua e dinâmica remodelação e revitalização.

BIBLIOGRAFIA

COHN, G. "Proposta para Agenda de Debates e Estudos sobre os Problemas Atuais da Universidade", in *Informe:*

Informativo da Faculdade Filosofia, Letras e Ciências Humanas — USP. n. 3, São Paulo, fev. 2008, pp. 1-5.

DUDERSTADT, J. J. *A University for the 21st Century*. Ann Arbor, The University of Michigan Press, 2003.

FERRY, G. "Cancer Hit Squad", in *Oxford Today*, v. 20, n. 1, Michaelmas, 2007. Disponível em <http://www.oxfordtoday.ox.ac.uk/2007-08/v20n1/01.shtml>.

MARQUES, F. "Limites Desafiados", in *Pesquisa Fapesp*. São Paulo, n. 146, p. 6, abr./2008.

ROSOVSKY, H. *The University: an Owners Manual*. New York, WW Norton Company, 1990.

THE BOLONHA DECLARATION. The European Higher Education Area, 1999.

TROW, M. "On the Accountability of Higher Education in the United States", in W. C. Bowen & H. T. Shapiro. *Universities and Their Leadership*. Princeton, Princeton University Press, 1998.