

**Coord. prof. dr. Sorin POPESCU, prof. dr. Constatin BRĂȚIANU**

**Autori: prof. dr. Gabriela ATANASIU, prof. dr. Costache RUSU, prof. dr.  
Constantin OPREAN, prof. dr. Adrian CURAJ, prof. dr. Ștefan  
BUZĂRNESCU**

# **GHIDUL CALITĂȚII**

## **ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**

**Proiectul CALISRO**

**ISBN 973-575-921-7**

**Editura Universității din București  
2004**

## CUPRINS

**Introducere** (Prof. univ. dr. Ioan Pânzaru – Universitatea din București)

**Capitolul 1** Oportunitatea și importanța asigurării calității în instituțiile de învățământ superior din România (Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca)

**Capitolul 2** Calitatea în învățământul superior - concepte de bază și particularități (Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Prof.univ.dr. Costache Rusu – Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi Iași)

**Capitolul 3** Calitatea în instituțiile de învățământ superior (Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca)

**Capitolul 4** Calitatea programelor de studii universitare (Prof.univ.dr. Gabriela M. Atanasiu - Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi din Iași)

**Capitolul 5** Evaluarea procesului de învățământ de către părțile interesate (Prof. univ.dr. Constantin Brătianu - Universitatea Politehnică din București)

**Capitolul 6** Calitatea în cercetarea științifică (Prof.univ.dr. Adrian Curaj, MBA - Universitatea Politehnică din București)

**Capitolul 7** Documentele sistemului de management al calității (Prof.univ.dr. Constantin Oprean – Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu)

**Capitolul 8** Principii de evaluare a activității individuale a cadrelor didactice (Prof.univ.dr. Costache Rusu – Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași)

**Capitolul 9** Managementul strategic al calității (Prof.univ.dr. Constantin Brătianu - Universitatea Politehnică din București)

**Capitolul 10** Marketingul strategic al calității (Prof.univ.dr. Ștefan Buzărnescu - Universitatea de Vest din Timișoara)

**Bibliografie**

Prof.univ.dr. Ioan Pânzaru - Universitatea din București

### Cuprins

Miniștrii educației reuniți la Berlin în septembrie 2003 au semnat un comunicat comun prin care se angajează ca până la întâlnirea de la Bergen, în mai 2005, în țările lor să fie introduse o serie de reforme, printre care și un sistem de asigurare a calității învățământului superior.

Asigurarea calității înseamnă crearea încrederii, în rândul publicului, că sistemul național de învățământ superior răspunde așteptărilor, face ce trebuie, cheltuiește banul public în chip eficace (se întîmplă ceva cu sens) și eficient (activitățile nu costă mult mai mult decît valorează). Motivele pentru care s-a luat o asemenea decizie sunt legate de noua condiție a universității ca învățământ de masă, de convergența sistemică europeană, de facilitarea circulației internaționale a forței de muncă, ce presupune recunoașterea diplomelor etc.

Asigurarea calității face parte din managementul calității, adică un întreg ansamblu de măsuri care au ca scop ca universitățile să poată planifica obținerea calității, să-i determine parametrii, s-o măsoare și să dovedească rezultatul obținut.

Prin urmare, pentru a se crea un sistem de asigurare a calității, ceea ce miniștrii educației au promis la Berlin că vor face, trebuie în prealabil introdus un sistem de management al calității. Este o sarcină complexă și redutabilă, și iată de ce.

Universitatea a fost în secolele al XIX-lea și al XX-lea un lăcaș al excelenței. Ideea de a valida calitatea învățământului superior apărea absurdă, întrucît nimeni altcineva decît profesorii universitari nu puteau fi exemple de calitate, umană și științifică. Era epoca „profesorilor de gîndire” (*maîtres à penser*). Dar după război, în Franța, de pildă, numărul studenților a crescut de cincizeci de ori. În aceste condiții, ideea de excelență nu mai poate sălășlui exclusiv în universități. Alte centre conduc progresul tehnologic și științific. Noul context, tensionat datorită extinderii rapide și subfinanțării, induce întrebări despre calitatea învățământului terțiar. În loc de a reprezenta pentru tineri o performanță, universitatea a fost inclusă în dreptul la educație. Mai mult, în Europa Centrală și de Est a apărut recent și o ofertă privată de educație universitară.

Pentru a asigura standarde minime de calitate, țările din regiune au folosit sistemul acreditării, după modelul american. Se pune acum problema de a se crea, în continuarea acreditării, și pentru a sprijini dezvoltarea pe mai departe a unei orientări spre competitivitate și excelență, sisteme de management al calității în fiecare instituție, coordonate de o agenție centrală. Cele două sisteme vor fi deci complementare și sinergice.

Sistemul acreditării va stabili dacă un program de studii poate fi inițiat în condiții acceptabile, sau dacă trebuie să intre în lichidare datorită deteriorării acestora. Din momentul în care programul este autorizat, el poate profita de managementul calității, pentru a se înscrie pe o spirală a ameliorării continue. Autorizarea sau, la termen, acreditarea unui program de studii sunt obligatorii în condițiile legii. Auditul sau evaluarea calității ar trebui să fie facultative; decizia de a proceda la un audit extern va fi determinată de dorința de competitivitate. În condițiile autonomiei universitare, problema calității este o problemă a managementului strategic. Universitatea stabilește unde vrea să ajungă, cum dorește să se poziționeze în cadrul ofertei naționale, și ia măsurile necesare pentru a-și îndeplini viziunea; dintre aceste măsuri, cele referitoare la managementul calității sunt printre cele mai importante. În decursul timpului, în funcție de „maturitatea” sa instituțională, universitatea va aplica la început modele „lejere” (bazate pe *peer review*), apoi modele din ce în ce mai

exigente, pînă la managementul calității totale (*TQM*). Acreditarea determină dacă sunt satisfăcute standardele naționale. Managementul calității pornește de la standarde stabilite de universitatea însăși, pentru a evolua către aplicarea celor mai bune practici, și apoi spre comparația între diferitele standarde existente pe plan internațional.

Cultura societății românești, se spune deseori, este o cultură a raportării. Știm să raportăm că am făcut ceva, de obicei în condițiile în care ni se spune foarte precis ce avem de făcut. În cultura calității însă, nu ni se spune foarte precis ce trebuie să facem. Avem autonomia de a ne determina propriile obiective. Dar avem și capacitatea necesară? A ști să faci o dare de seamă nu înseamnă că știi să faci o strategie. Desigur, putem zice: „Vrem să fim cei mai buni, să fim o universitate de cercetare, să avem toate specializările, de la medicină la economie și de la teologie la regie de film, să oferim țării cadre de conducere, să atragem resurse europene”. Numai că ar mai fi nevoie ca un asemenea proiect, care este un adevărat plan strategic, să se realizeze în condiții de performanță, cu profesori erudiți, cu studenți motivați, cu lucrări de diplomă originale, iar măsura realizării acestui nivel de calitate să fie documentată.

Documentarea calității nu înseamnă raportarea unor indicatori. Pentru ca să avem calitate (una mai bună decît cea actuală), trebuie să ne întîlnim, să ne reamintim obiectivele care ne adună împreună, să dezbaterem felul în care le îndeplinim, să identificăm puncte slabe și să propunem remedii, să aplicăm remediile, în fine să ne întîlnim din nou pentru a dezbate dacă remediile aplicate au produs efectul dorit și ce e de ameliorat mai departe. E nevoie ca rectoratul să orienteze universitatea spre rezultate, spre clienți, spre îmbunătățire continuă. Trebuie o acțiune concertată și coordonată, avînd ca scop calitatea, adică satisfacerea nevoilor implicite și explicite ale clienților și părților interesate.

Folosind astfel de termeni, discursul calității riscă să fie perceput cu ostilitate. Dacă îi spunem unui universitar că el trebuie să fie „orientat spre clienți” și evaluat de ei, riscăm să trezim o reacție foarte vie. Un profesor universitar nu este un „buticar” care depinde de clienți. El are o gîndire profundă, originală, și nu poate fi înțeles de oricine. Publicul căruia i se adresează el trebuie în prealabil format, ca să devină capabil de a-i urmări expunerea. Universitarul acționează într-un mediu instituțional venerabil, sanctificat de autonomia trufașă a facultăților medievale și de libertatea de gîndire a ideologilor Luminilor, deopotrivă profesori și studenți. Universitatea înseamnă Mai 68, înseamnă baricade, înseamnă manifestații, pamflete, inovații, Internet, avangardă, revoluție permanentă.

Studentul ar fi poate mai tentat să se considere drept client, pentru a deveni, precum spune zicala ce echivalează clienții cu stăpînii, un pic mai „stăpîn” pe mediul său. Rămîne însă faptul esențial că învățarea nu este o transmisie a ceva obiectiv, de la un deținător la un beneficiar, ci o devenire împreună, o transformare concertată, a unui maestru care se confirmă ca atare lăsînd discipolii să-și afirme valoarea, și a unui discipol care dorește să devină la rîndul lui maestru. Nu e un schimb de servicii, ci o evoluție în destinul celor implicați. A deveni medic, inginer, istoric, e un proces care definește viața noastră. Nu e ceva ce poate fi cumpărat cu bani.

Revenind pe pămînt pentru a evalua introducerea unui posibil sistem de management al calității în România, vom observa că universitarul român nu e deloc un revoluționar. În România, avem o listă de universități neautorizate care continuă să ofere locuri la admitere. Avem instituții care înrolează multe sute de studenți pentru cursuri date prin televizor. Avem legi care permit ca profesorii să fie închiriați cu ora, bibliotecile să se constituie din fotocopii, tezele de doctorat să se elaboreze în afara unor echipe de cercetare conectate la actualitatea competiției. Este nevoie să punem ceasurile la ora exactă, la ora europeană, la ora globalizării.

Există trei concepții dominante astăzi la noi cu privire la implementarea managementului calității. Simplific mult pentru a contrasta alternativele.

Prima, venită mai ales dinspre studiile economice, vede o piață liberă a certificării sau auditului de calitate. Diferite standarde internaționale, cum ar fi ISO, ar putea fi luate drept reper. Universitățile s-ar adresa unor organisme de certificare (care la rândul lor ar fi acreditate de organisme naționale sau internaționale), iar acestea s-ar ocupa de formarea personalului și de pregătirea și derularea evaluării. Universitatea ar declara care este misiunea sa, iar auditorul ar certifica faptul că organizația este sau nu la înălțimea misiunii asumate. În această concepție, învățămîntul superior ar fi tratat exact ca orice serviciu, iar problema adaptării managementului calității la specificul educației terțiare este delegată în întregime agențiilor de certificare.

A doua, venită dinspre studiile tehnologice, concepe universitatea ca pe o întreprindere productivă și se concentrează pe respectarea unor specificații. Activitatea din universitate ar urma să fie reglementată foarte amănunțit, oarecum în felul normelor privind calitatea apei de băut sau a bulbilor de lalele, iar piața certificării de calitate ar fi reglementată. Experții care ar redacta standardele ar proveni din învățămîntul superior, de preferință din domeniul calitologiei. Un organism central independent ar conduce periodic auditări de calitate în universități.

A treia, venită dinspre universitățile vechi, consideră că asigurarea calității este o funcție a autonomiei academice. Ar fi deci suficient ca activități de management al calității să se deruleze în chip regulat în instituțiile de învățămînt superior, pentru ca acestea din urmă să marcheze o creștere calitativă. Orice evaluare externă ar trebui să se mărginească la constatarea că există mecanisme de management al calității care funcționează. Asigurarea calității, adică crearea încrederii publicului în procesele care se desfășoară în universități, ar consta în această evaluare externă.

De ce învățămîntul superior nu este un serviciu ca oricare altul?

Pentru că misiunea lui este legată de producerea de idei noi, de cunoștințe noi, de contestare critică a cunoașterii existente. Oamenii capabili de așa ceva sînt personalități rebele, fac lucruri imprevizibile, se ridică împotriva ideilor admise. A-i supune la standarde riguroase de comportament e ca și cum s-ar da o lege impunînd normative modei ori romanelor *best-seller*. Mai pragmatic spus, dacă americanii cîștigă sume fabuloase patentînd idei originale și controversate, românii ar acționa contraproductiv prescriindu-le rețete celor care urmează să creeze asemenea idei. O altă întrebare este dacă universitatea e într-adevăr un mediu chiar așa de creativ, și nu e mai bine descrisă ca un mediu în care se exprimă arbitrarul profesorilor, personalități rebele dar nu neapărat originale, ce-i educă pe studenți spre conformitate cu opinia magistrală. Răspunsul ar fi, cred, că lucrul cel mai important e să știm spre ce vrem să ne îndreptăm. Arbitrarul profesorilor trebuie limitat prin prescripții formale dar nu de conținut. Pe de altă parte, trebuie făcut ceva pentru a încuraja educația spre originalitate, împotriva conformismului în gîndire. Prin urmare învățămîntul superior nu e un serviciu ca oricare altul, deoarece el este o pepinieră de creativitate și critică, o sursă de înnoire a societății cu serviciile ei cu tot. Universitatea ocupă o poziție metasistemică în societate. Trebuie să sperăm mereu că această poziție privilegiată va fi fertilă, și să nu excludem posibilitatea roadelor viitoare, printr-o politică de suprareglementare.

De ce activitățile universității nu pot fi reglementate foarte amănunțit?

„Ciclul produsului” într-o universitate este azi de patru ani, cît e nevoie pentru o licență; în cîrînd referința va fi la cinci ani, cît e nevoie pentru un masterat. Piața forței de muncă se poate schimba destul de dramatic în cinci ani. De aceea o reglementare precisă a conținuturilor educației terțiare duce la rigiditate și inerție. Dar în fiecare an intră în amfiteatre o serie nouă de viitori absolvenți. Nimic nu ne împiedică, teoretic vorbind, să adaptăm formarea fiecărei serii la noul nivel de cunoștințe în domeniu și la noile aspecte ale pieții forței de muncă. Avem însă nevoie de legislație în acest sens. Nu pentru a stabili normele de calitate ale absolvenților și lista lucrurilor pe care ei să le cunoască, ci pentru a

defini mecanismele raționale prin care schimbarea, adaptarea la contextul social, se poate insera în rutinele universitare. Riscul este să acționăm haotic, pe termen scurt, fără repere. Prin urmare avem nevoie de reglementare, dar nu ca să „batem în cuie” niște moduri de operare, ci pentru a se da statut legal ciclului schimbării. Reglementarea trebuie să reglementeze propriul ei regim, adică să se stabilească în ce cadre are loc o reflecție critică asupra a ceea ce se întâmplă într-un program de studii, și cu ce instrumente se pune în loc inovația.

De ce asigurarea calității nu se poate limita la cadrul autonomiei academice?

Se știe că autonomia academică este în esență un sistem colegial, prin care toleranța față de slăbiciunile umane se transformă în regulă de conviețuire. Asta e însă periculos pentru o organizație care trebuie să supraviețuiască într-un mediu concurențial. Sistemul colegial și orientarea spre excelență sînt în esență vectori antagonici. Unii argumentează că facțiunile academice pot acționa și ca o concurență internă. De fapt adevărata concurență este cea internațională, care devine din ce în ce mai globală. Nu avem nevoie de vreun succedaneu, de vreun surrogat al adevăratei concurențe științifice. În învățămîntul superior e nevoie de competitivitate. Să ne gîndim la provocarea noilor tehnologii, la învățămîntul la distanță, la concurența programelor *online* ale universităților australiene, britanice și americane. Un sistem rigid, incapabil de adaptare rapidă, neputincios să focalizeze toate energiile membrilor săi în efortul de înnoire, va succomba după cîțiva ani de rezistență de tranșee.

Între cele trei concepții, cu calitățile și defectele lor, cu argumentele lor forte și cu punctele lor slabe, trebuie să găsim o cale, nu atît de mijloc, cît o cale optimă, o cale acceptabilă de către toți cei interesați. Lucrarea de față încearcă să faciliteze identificarea unei asemenea căi. O dată intrați pe această cale, e sigur că efectele vor fi benefice pentru întregul nostru învățămînt superior, deoarece se va fi introdus un nou mecanism de dezvoltare. În ce măsură complexitatea și dificultatea sarcinii se reflectă în ceea ce urmează, cititorul va judeca. Mai mult, cititorul își va forma propria lui gîndire despre calitatea în învățămîntul superior, și poate va încerca, dacă e *homo academicus*, să aplice vreuna din ideile cuprinse în aceste pagini în propria lui activitate.

E ceea ce și-a propus proiectul CALISRO.

Trebuie spus că acest proiect reprezintă un al treilea efort al comunității academice românești de a aborda managementul calității.

Cel dintîi este crearea, în 1999, a unui grup de reflecție asociat Ministerului Educației. Acesta a studiat experiența altor țări, a primit sprijinul unor consultanți străini, și în cele din urmă a constituit nucleul unui Consiliu Național al Managementului Calității în Învățămîntul Superior. Ideea nu a beneficiat de o largă acceptare și Ministerul a renunțat ulterior la acest Consiliu, prin abrogarea Ordonanței 59/2000.

Cel de-al doilea, derulat între 2000-2002, a fost proiectul PIN-MATRA (MATO/RM/9/1), avînd ca parteneri Institutul olandez de administrație publică (ROI), Centrul pentru studii de strategie a învățămîntului superior (CHEPS), Asociația universităților din Olanda (VSNU) și un număr de universități din România. Bazat pe filosofia *learning by doing*, proiectul a constituit o ocazie unică de a se observa funcționarea mecanismelor calității în absența unei legislații în vigoare.

Cel de-al treilea, proiectul CALISRO, este finanțat de MEdC în cadrul programului CALIST – Calitate și standarde. În 2003, proiectul a organizat o serie de întîlniri pentru a compatibiliza planurile de învățămînt pe specializări și a le compara cu acelea din țările europene. Peste 500 de planuri de învățămînt sunt accesibile pe situl [www.calisro.ro](http://www.calisro.ro). În anul 2004, proiectul are ca obiectiv realizarea prezentului Ghid al calității, pentru orientarea în vederea introducerii unui sistem de management al calității, precum și alte materiale utile în acest sens. Lucrarea de față este încă o dovadă că lumea academică românească privește

**Introducere**

favorabil procesul de la Bologna și integrarea instituțiilor noastre în Spațiul european al învățămîntului superior.

## Oportunitatea și importanța asigurării calității în instituțiile de învățământ superior din România

Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

### [Cuprins](#)

#### **1.1 Importanța calității în învățământul superior românesc**

Este unanim recunoscută importanța învățământului în general și a celui superior în special în starea viitoare a unei națiuni. Instituția de învățământ superior este principala generatoare a nucleelor de difuziune culturală. Formatorii la toate nivelele, de la preșcolar la cel postuniversitar, majoritatea politicienilor, conducătorii instituțiilor statului, ai organizațiilor și proceselor din mediul economico-social au primit amprenta relevantă a universității în pregătirea lor profesională și în formarea lor ca intelectuali ai acestei țări. Învățământul superior este cel care creează acum specialiștii și politicienii care vor conduce într-un viitor apropiat societatea și economia românească, integrată în Uniunea Europeană.

Realizarea unei conduite orientate spre calitate este “elementul vital pentru atingerea unei economii prospere” (Juran) constituind o constrângere majoră în procesul de integrare europeană a României, în acord cu Comunicatul reuniunii de la Berlin a miniștrilor educației din 19 septembrie 2003. O importanță majoră o are în această privință componenta educațională, nu numai sub aspectul calității prestației, ci prin integrarea nevoii de calitate în cultura națională. În acest context, calitatea prestației universitare dobândește o importanță deosebită. De aceea este momentul de a se trece, prin instituționalizarea dimensiunii calitate în învățământul superior românesc, la încurajarea performanței.

#### **1.2 Calitate, performanță, competitivitate**

Misiunea învățământului superior este în primul rând de a răspunde nevoilor specifice de educație și de formare profesională ale individului, precum și nevoilor dezvoltării sociale și economice ale comunității (locale, regionale, naționale). Instituția de învățământ superior își îndeplinește acest scop doar în măsura în care satisface aceste trebuințe la un standard de calitate care permite atât individului cât și societății să devină performanți într-un mediu globalizat, caracterizat prin competiție și dinamism. Menținerea standardului este posibilă numai în condițiile orientării spre performanță a activității universitare, prin îmbunătățirea continuă a ofertei și a rezultatelor, un management performant, o politică financiară adecvată utilizării raționale a resurselor și atragerii de noi resurse, prin încurajarea unei atitudini responsabile a întregului personal.

În exercițiul misiunii sale de educație și de formare, universitatea poate fi privită și ca o organizație ce își desfășoară activitatea într-o piață concurențială a ofertei de servicii (învățământ, cercetare, consultanță). Sub acest aspect, competitivitatea instituției de învățământ superior este dată de capacitatea ei de adaptare la nevoile în continuă schimbare ale mediului economico-social. Presiunea asupra instituțiilor de învățământ superior de stat pentru realizarea unei activități competitive este crescută și de apariția pe piața diplomelor a noi actori, universități private și organizații neuniversitare, care, nefiind alimentate cu resurse bugetare, sunt constrânse să desfășoare o activitate dinamică și eficientă.

Dinamismul pieței serviciilor educaționale și de cercetare științifică induce și tendința de întărire a caracterului antreprenorial al funcției de conducere a universității; astfel apare în chip necesar o comparație între funcționarea instituției universitare și principiile de funcționare ale unei firme. Noua abordare pretinde o strategie și structuri manageriale corespunzătoare, introducerea unui sistem adecvat de selecție și pregătire a persoanelor de



## Capitolul 1 Oportunitatea și importanța asigurării calității în instituțiile de învățământ superior din România

conducere, care să asigure un grad ridicat de suprapunere între răspundere și competență la toate nivelurile manageriale.

Universitatea are și o misiune științifică și culturală. Ea produce noi cunoștințe științifice și le evaluează critic pe cele general admise de comunitatea academică, creează, prin membrii săi, opere intelectuale de valoare națională și internațională. În exercițiul acestor funcții, ea beneficiază de autonomie academică și urmărește progresul cunoașterii umane, proces îndeobște greu previzibil. Aceste țeluri înalte ale universității trebuie să se armonizeze cu misiunea de educare și formare a tinerei generații. Managementul calității dorește să fie un instrument util în procesul de integrare a diferitelor funcții ale învățământului superior.

### 1.3 Dimensiunea europeană și internațională

Deschiderea internațională a constituit unul din pașii cei mai importanți pe care i-a realizat învățământul superior românesc după 1990. Programele internaționale având ca scop armonizarea instituțională și curriculară precum și cooperarea în cercetare au adus o contribuție majoră la modernizarea învățământului superior românesc sub aspecte cum sunt: oferta educațională, cultura instituțională, mentalitatea personalului, practicile manageriale și întărirea bazei materiale.

Menținerea colaborării învățământului superior românesc cu mediul academic european și internațional impune un efort de adaptare a structurii, ofertei și calității prestației. Mai mult decât atât, integrarea europeană în domeniul educației și cercetării pretinde în mod explicit introducerea unor sisteme de asigurarea calității în instituțiile de învățământ superior. Acestea sunt menite să asigure o compatibilizare a calității prestației universitare, un nucleu de valori și practici armonizate care să sporească încrederea între organizațiile aflate în colaborare pentru realizarea unui scop și să creeze un cadru adecvat unei competiții corecte.

Luând în considerare importanța învățământului superior în procesul de integrare europeană, factorii responsabili ai UE au elaborat semnale politice adecvate definirii unui Spațiu european al cunoașterii având ca piloni de bază Spațiul european al învățământului superior și Spațiul european al cercetării.

Câteva momente pot fi considerate de referință în prezentarea politicii UE în privința învățământului superior:

- Declarația comună privind armonizarea sistemului european de învățământ superior de la Sorbona, din 25 Mai 1998;
- Declarația de la Bologna din 19 iunie 1999 privind definirea „Spațiului european al învățământului superior”;
- Comunicatul conferinței miniștrilor responsabili cu învățământul superior, Praga, 2001;
- Comunicatul conferinței miniștrilor responsabili cu învățământul superior, Berlin, 2003.

În fiecare dintre documentele amintite, asigurarea calității ocupă un loc important dar, privind dinamica poziției UE în această privință, relevanța importanței acordate acestei teme crește semnificativ. Dacă Declarația de la Bologna din 1999 vorbește de „necesitatea promovării cooperării europene în problema asigurării calității, în scopul dezvoltării unor criterii și metodologii comparabile”, Comunicatul de la Berlin din 2003 consemnează:

*„Calitatea învățământului superior s-a dovedit a fi elementul central în formarea unui Spațiu European al Învățământului Superior. Miniștrii s-au angajat să sprijine dezvoltarea în continuare a asigurării calității la nivel instituțional, național și european. Ei au subliniat necesitatea dezvoltării unor criterii și metodologii armonizate pentru asigurarea calității. ... Din acest motiv, ei au ajuns la un acord comun că până în 2005 sistemul național de asigurare a calității trebuie să includă:*

- *O definiție a responsabilităților organismelor și instituțiilor implicate;*

## Capitolul 1 Oportunitatea și importanța asigurării calității în instituțiile de învățământ superior din România

- *Evaluarea programelor sau instituțiilor, inclusiv evaluările interne, evaluările externe, participarea studenților și publicarea rezultatelor;*
- *Un sistem de acreditare, certificare sau proceduri comparabile;*
- *Participare, co-operare și operare în rețele la nivel internațional.”*

Introducerea sistemelor de asigurare a calității devine astfel un obiectiv prioritar pentru integrarea europeană nu numai pentru comunitățile academice din țările UE dar și pentru cele ale țărilor aflate în faza de preaderare, printre care și România.

### 1.4 Dimensiunea națională

După 1989, în învățământul superior din România au avut loc schimbări relevante. O parte a schimbărilor amintite au fost necesare și dorite, fiind integrate nevoii de reforme a întregii societăți românești. Reforma învățământului superior, chiar dacă promovată în mod reactiv și nu strategic, prezentând șovăieli, inconsecvențe și incongruențe semnificative, a atins principalele dimensiuni ale vieții universitare. Creșterea numărului de studenți și de instituții de învățământ superior, crearea și dezvoltarea autonomiei și democratizarea managementului universitar, finanțarea globală, implementarea managementului strategic în universități, finanțarea cercetării prin granturi bazate pe competiție sunt câteva dintre direcțiile în care s-au făcut pași importanți.

Din păcate, pe fondul stângăciilor în promovarea reformei, coroborate cu o cultură managerială și instituțională tributară vechilor modele de gândire, au apărut și s-au dezvoltat fenomene cu impact negativ considerabil asupra calității învățământului superior românesc.

*Proliferarea numerică a instituțiilor de învățământ superior de stat și private, precum și a numărului de specializări, este unul dintre fenomenele care au pus sub semnul întrebării calitatea prestației universitare. Pentru a evita o scădere a nivelului calitativ al învățământului superior românesc sub o limită admisibilă, prin Legea Nr.88/1993 (modificată prin Legea nr. 144/1999), atât universitățile cât și specializările înființate după 1989 au fost supuse unui proces de autorizare și acreditare bazat pe îndeplinirea unor standarde minimale definite prin lege. Activitatea Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare, împuternicit de legea amintită să realizeze evaluare externă, a reușit să stopeze aberațiile care se născuseră sau erau pe cale de a se naște în învățământul superior românesc. Standardele și criteriile utilizate în procesul de acreditare, orientate cu preponderență pe intrările sistemului (personal didactic, structura planului de învățământ și a programelor analitice, baza materială, activitate de cercetare și activitate financiară, structuri instituționale, administrative și manageriale), se cer a fi completate, după autorizarea fiecărui program de studii, prin activități de management al calității universitare. În acest fel, în chip complementar sistemului de acreditare, e necesară introducerea unui ansamblu de procese care să asigure ameliorarea continuă, creșterea nivelului de calitate și compararea standardelor instituțiilor cu cele mai bune practici în domeniu.*

În ceea ce privește *finanțarea globală*, deși s-au făcut primele încercări de a fi *legată de planul strategic și diferențiată în funcție de performanțele instituției* de învățământ superior (așa cum prevedea legea), sistemul este încă departe de maturitate. Efectul asupra creșterii autonomiei universitare este pozitiv. Dar criteriile și procedurile de aplicare sunt în curs de constituire, mecanismele de verificare lipsesc, managementul universităților nu este pregătit să aplice în mod real planul strategic/operational și să urmărească în mod consecvent criteriul de performanță, astfel că impactul sistemului de alocare a resurselor asupra calității prestației universitare este deocamdată extrem de redus. Finanțarea pe student echivalent în calitate de criteriu unic este percepută ca descurajatoare pentru calitate, printr-o nivelare descendentă.

*Autonomia universitară* a acordat instituțiilor de învățământ superior libertatea de a decide în mod independent care vor fi misiunea, viziunea, obiectivele și strategia de atingere acestora, organizarea internă, utilizarea resurselor, structura și conținutul ofertei educaționale

etc. Totuși această libertate nu a fost întregită cu mecanisme prin care societatea să se asigure că instituțiile își *asumă responsabilitatea* pentru deciziile amintite. În prezent, instituția de învățământ superior are doar o răspundere morală față de calitatea prestației sale. Cheltuielile produse prin non-calitate (șomaj prin specializări necerute de piața muncii și performanțe economice slabe prin incompetența absolvenților sau rezultatele slabe ale cercetării) sunt suportate de către societate.

Conducerea directă exercitată înainte de către stat trebuie înlocuită cu *mecanisme naționale autonome de control instituțional* care să confere o anumită garanție asupra calității serviciilor furnizate societății de către universități.

### 1.5 Dimensiunea instituțională

Poate cea mai importantă dimensiune a sistemelor de asigurare a calității este cea instituțională. Dezvoltarea funcției calitate în instituția de învățământ superior este impusă de prin cerințe interne legate de management, de responsabilizarea personalului universității, de orientarea spre performanță a activității universitare și de dezvoltarea unei culturi a calității atât în rândurile personalului, cât și ale studenților.

În ceea ce privește *managementul universității*, reforma a promovat un sistem democratic de alegere a conducătorilor. Acesta prezintă avantaje: persoanele alese stăpânesc în mod convenabil munca cu oamenii; funcțiile pot fi preluate la termene predefinite de persoane noi care poate aduce idei inovatoare; într-o perioadă în care politicul prezintă tendința de pătrundere în toate instituțiile societății, sistemul electiv constituie o premisă și garanție a autonomiei universitare. Dar există și aspecte negative ale sistemului electiv în managementul universitar: aleșii reprezintă interesele alegătorilor fiind, în cel mai bun caz, mediatori între acestea și interesele instituției; subordonarea este deficitară, putând genera o criză de autoritate la toate nivelurile decizionale; continuitatea managerială în plan strategic este redusă, actul decizional în probleme de învățământ, în condițiile unui ciclu de 3-6 ani, nu beneficiază de *feed-back* adecvat; personalului de conducere nu dispune de o pregătire managerială corespunzătoare.

Pe acest fond, sistemul de asigurare a calității promovează:

- introducerea unor mecanisme care să asigure o conducere metodică a instituției, o continuitate și consistență a actului decizional la nivel universitar;
- formarea managerială a persoanelor din conducerea universităților prin dezvoltarea de programe coordonate și sistematice;
- înzestrarea managementului universităților cu instrumente și metode pentru culegere, prelucrare și sinteză rapidă a informațiilor, analiză / evaluare, sistematizare decizie, îmbunătățire a activității în organizație, dezvoltare competitivă.

Orientarea spre performanță a activității universitare, deși este dată de management, depinde ca rezultat de măsura în care *personalul universității* (cadrele didactice și ceilalți angajați) se simt responsabili și se implică în mod real pentru îndeplinirea obiectivelor instituției de învățământ superior. Motivarea personalului nu este exclusiv materială, ci depinde de o serie de alți factori cum sunt: cultura instituțională și a calității, mentalitatea, mediul de muncă, relațiile ierarhice. Schimbările în acest domeniu sunt lente și rezultatele vizibile doar pe termen lung. Este de acceptat că există un decalaj semnificativ între schimbările pe plan material, instituțional și uman. Sistemul de asigurare a calității are și rolul de a contribui la orientarea și dezvoltarea favorabilă a acestor factori de motivare și responsabilizare a personalului. Sistemul de asigurare a calității pretinde în această privință:

- inițierea unui proces de instruire continuă a personalului;
- stabilirea clară și echitabilă a sarcinilor, responsabilităților și criteriilor de performanță;
- introducerea evaluării periodice a activității individuale;

## Capitolul 1 Oportunitatea și importanța asigurării calității în instituțiile de învățământ superior din România

- transparența și coerența actului de decizie;
- asigurarea unui echilibru între decizia managerială și consultarea tuturor părților interesate.

În ceea ce privește structura și calitatea *ofertei de servicii a instituției de învățământ superior* există de asemenea deficiențe interne semnificative. Funcția de marketing lipsește cu desăvârșire, nefiind identificate nici oportunitatea unui produs ca nevoie a societății, nici măsura în care acesta se dovedește a fi satisfăcut nevoia respectivă. Practic sistemul funcționează fără reacție corectivă.

Proiectarea planurilor de învățământ nu se realizează plecând de la competențele cu care se preliminează a fi înzestrați absolvenții (competențe care arareori sunt definite). Conținutul curricular este stabilit aproape în exclusivitate pe baza experienței și intereselor cadrelor didactice, catedrelor și facultăților, răspunzând mai mult cerințelor acestora decât celor ale clienților acestui serviciu. Procedurile de autorizare/acreditare a specializărilor nu pretind evaluarea acestora după criterii de oportunitate și eficiență economică și nu încurajează îmbunătățirea lor continuă. Managementul calității angajează discuția cu celelalte părți interesate, liceele care furnizează studenții și angajatorii la care aceștia vor lucra.

În ceea ce privește cercetarea științifică universitară, resursele ei provin aproape în totalitate prin proiecte finanțate de statul român, în mod direct sau cu asistența unor instituții internaționale. Filtrul de calitate în acest caz este pus mai ales pe evaluarea propunerilor de proiecte. Este neglijată urmărirea rezultatelor cercetării și a impactului pe care aplicarea acestora îl are asupra mediului economico-social.

Sistemul de asigurare a calității impune dezvoltarea funcției de marketing a universității, a legăturii cu mediul economico-social de inserție (angajatori, absolvenți, beneficiari ai activităților de cercetare și consultanță), identificarea periodică a cerințelor și gradului de satisfacție al acestora.

**Studenții** constituie un element definitoriu al activității universitare. Ei trebuie să primească în cadru instituțional dreptul la o consultare detaliată privind procesul de pregătire și activitatea universitară în general. Prezența lor în organismele de decizie are din păcate un caracter mai mult formal. Lipsa unei culturi instituționale adecvate, a definirii clare a așteptărilor și cerințelor lor față de instituția universitară îi transformă în participanți pasivi la viața universității sau, și mai grav, în masă de manevră pentru grupuri de interese interne sau externe universității.

Introducerea funcției calitate înseamnă între altele instruirea studenților și reprezentanților acestora privind modalitățile de organizare, relația cu cadrele didactice și universitatea, mijloacele de exprimare a cerințelor și așteptărilor lor. Implicarea lor reală în viața universității, dezvoltarea în rândurile tinerilor a unei noi culturi instituționale sunt deziderate ale sistemului de management al calității.

### 1.6 Concluzii

Dacă ar fi să facem o sinteză a cerințelor care impun introducerea sistemelor de asigurare a calității în învățământul superior românesc, am menționa următoarele:

#### ***Dimensiunea internațională - cerințe ale comunității europene și mediului academic internațional***

- creșterea încrederii în capacitatea universităților românești de a desfășura o activitate performantă;
- alinierea la standardele și practica instituțiilor de învățământ superior europene în domeniul asigurării calității, condiție pentru integrarea europeană;
- compatibilizarea structurii și conținutului pregătirii absolvenților, pentru ușurarea mobilității internaționale a studenților, cadrelor didactice și absolvenților;
- asigurarea unor criterii consistente și armonizate de evaluare a rezultatelor activității

universitare, atât pe segmentul didactic cât și pe cel științific.

***Dimensiunea națională – cerințe ale societății românești***

- asumarea responsabilității de către instituția universitară pentru calitatea propriei prestații;
- folosirea eficientă și transparentă a resurselor publice alocate învățământului superior;
- creșterea încrederii în capacitatea învățământului superior de a satisface așteptările explicite și implicite ale societății;
- asigurarea pregătirii performante a absolvenților pentru a contribui eficient la dezvoltarea economică și socială a României.

***Dimensiunea instituțională – cerințe ale orientării spre performanță și creșterii competitivității instituției de învățământ superior***

- dezvoltarea unor mecanisme, instrumente și metode care să sprijine managementul universității în realizarea coerenței și eficacității actului decizional;
- introducerea unor mecanisme care să permită conducerii universității, facultăților, catedrelor, departamentelor și serviciilor: un control instituțional mai eficient al prestației individuale și colective, ținerea sub control și îmbunătățirea continuă a proceselor și activităților universitare, identificarea și corectarea deficiențelor existente și prevenirea celor care pot apărea în aceste procese și activități;
- creșterea responsabilității și gradului de implicare a întregului personal al universității în realizarea obiectivelor instituției;
- identificarea cerințelor prezente și de perspectivă ale mediului economico-social și orientarea ofertei universității spre satisfacerea acestora în condiții de performanță;
- crearea și dezvoltarea unei culturi instituționale în universitate atât în mijlocul propriului personal cât și în rândurile studenților.

Luând în considerare situația actuală, reflectată în parte de cele menționate anterior, precum și cerințele exprese ale integrării europene, credem că se impune în acest moment crearea unui cadru reglementar și instituțional care să stea la baza sistemului național de asigurare a calității în învățământul superior. Acest cadru trebuie să încurajeze coordonarea și sinergia de acțiune pe dimensiunea calitate între organismele implicate în conducerea învățământului superior românesc.

Considerăm principiile menționate mai jos ca fiind vitale pentru capacitatea instituției coordonatoare de a-și îndeplini misiunea:

- Instituția trebuie să fie total independentă de orice alt organism care ar putea crea presiuni: guvern, parlament etc., dar și de universități.
- În componența ei, precum și în procesul de evaluare, trebuie să fie reprezentate toate părțile interesate în calitatea învățământului superior: minister, universități, angajatori, studenți.
- Pentru a întocmi și aplica criteriile și proceduri relevante și eficiente de evaluare și a le actualiza continuu, instituția trebuie să dispună de experți în domeniul asigurării calității, dar care să cunoască și să înțeleagă în același timp mediul universitar.

### Calitatea în învățământul superior - concepte de bază și particularități

Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Prof.univ.dr. Costache Rusu – Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi Iași

#### [Cuprins](#)

#### 2.1 Importanța definirii conceptelor de bază

Fiind o tematică relativ nouă pentru instituțiile de învățământ superior, asigurarea și managementul calității ridică o serie de probleme conceptuale și practice cum ar fi:

- care este produsul instituției de învățământ superior?
- cine sunt clienții unei astfel de organizații?
- ce înseamnă calitatea pentru învățământul superior ?
- ce semnificație au în acest context conceptele asociate obținerii calității cum sunt: asigurarea, managementul, îmbunătățirea calității și cum acționează acestea pe principalele dimensiuni ale activității universitare ?
- ce trebuie făcut pentru a introduce managementul calității într-o instituție de învățământ superior ?

Precizările conceptuale amintite sunt de o importanță majoră pentru stabilirea politicii, obiectivelor și strategiei de urmat în introducerea sistemelor de asigurare și management al calității în instituțiile de învățământ superior.

#### 2.2 Calitatea în învățământul superior și conceptele asociate

##### 2.2.1 Produsul instituțiilor de învățământ superior

Produsul este un *rezultat al unui proces (ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire)*. Un produs poate fi material (de exemplu: obiecte sau materiale procesate) ori *imaterial* (de exemplu: cunoștințe, concepte) sau o combinație a acestora.

Instituțiile de învățământ superior sunt *organizații furnizoare de servicii profesionale și științifice*. “*Produsele*” oferite de învățământul superior sunt *competența și cunoașterea*, produse imateriale, furnizate societății sub diverse forme:

- *pregătirea de specialiști în domenii specifice* – transfer de competențe prin intermediul absolvenților.
- *cercetare științifică fundamentală și aplicată, consultanță, expertiză* – lărgirea orizontului cunoașterii umane, transfer de competență către organizații ale mediului socio-economic, în scopul generării noului și creșterea competitivității acestora.
- *implicarea membrilor comunității academice în viața societății* – transfer de competență realizat prin implicarea directă în organisme ale comunității locale, regionale, naționale și internaționale.

Pe segmentul învățământ, produsul final al universității nu este absolventul, ci dezvoltarea lui umană ca valoare adăugată, competența dobândită de acesta la terminarea studiilor. Rezultatul final poate fi exprimat prin suma de abilități și cunoștințe dobândite, care îi permit acestuia să se insereze în mod eficient și să se realizeze profesional într-un domeniu specific al vieții socio-economice. Validarea internă a competenței menționate este dată de acordarea de către instituția de învățământ superior a unei diplome care recunoaște dobândirea unei

calificări, iar cea externă de măsura în care cunoștințele și abilitățile dobândite au contribuit la formarea capacității absolventului de a răspunde cerințelor domeniului amintit, și implicit la realizarea sa profesională și materială pe acest temei.

### 2.2.2 Calitatea în învățământul superior

Calitatea se poate manifesta în sau poate lipsi din oricare aspect al activității unei firme, instituții sau chiar comunități umane. Există o multitudine de definiții ale conceptului de calitate, fiecare dintre acestea prezentând un grad mai mare sau mai mic de adecvare cu activitatea unei instituții de învățământ superior.

Clasicii domeniului definesc **calitatea** astfel:

- J.M.Juran: *”Calitatea unui produs înseamnă aptitudinea acestuia de a fi utilizat (bun pentru utilizare)”*.

“Bun de utilizat” este o etichetă aplicabilă, fără îndoială tuturor produselor activității universitare: competența absolvenților, rezultatele cercetării științifice și ale consultanței sau expertizei. În această viziune calitatea reprezintă gradul de adecvare al ieșirilor menționate la cerințele clientului (dacă acesta este definit) sau ale domeniului specific al mediului socio-economic căruia i se adresează produsul sau serviciul respectiv.

- A.V. Feigenbaum: *“Ansamblul de caracteristici ale serviciului sau produsului prin care produsul sau serviciul satisface în utilizare așteptările clientului”*.

La nivel general, Feigenbaum descrie calitatea ca *“instrument managerial”* presupunând patru etape:

- fixarea standardelor de calitate;
  - aprecierea conformității față de aceste standarde;
  - acțiunea în cazul abaterii de la standarde;
  - îmbunătățirea acestor standarde de calitate.
- G.Taguchi: *“pierderea minimă adusă societății prin ieșirea produsului pe piață”*  
În viziunea lui Taguchi, pierderile amintite pot fi:
    - ale organizației producătoare prin costuri ale non-calității repercutate intern (rebuturi sau reperlucrări) sau extern (reparare defecte în garanție și cele rezultate din afectarea imaginii pe piață a producătorului);
    - costurile non-calității impuse clientului prin performanțele scăzute ale produsului.

Această ultimă definiție este extrem de relevantă din perspectiva învățământului superior. În cazul instituțiilor de învățământ superior finanțate de stat apare o particularitate îngrijorătoare: atât costurile interne ale non-calității, reflectate printr-o utilizare ineficientă a resurselor alocate, cât și cele externe (reflectate prin șomaj, incompetența profesorilor în învățământul primar și mediu, incapacitatea cercetătorilor și consultanților de a crea valoare relevantă) sunt suportate în întregime de către societate.

În acest context se impune identificarea și definirea judicioasă a cerințelor și așteptărilor pe care societatea le are la adresa instituțiilor de învățământ superior și a unui cadru de reglementări prin care aceasta poate să se asigure că activitatea universitară este îndreptată spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor menționate.

Conform standardului [66] calitatea este definită ca fiind *„măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele”*.

Pentru un cititor neavizat, definiția calității din standardul care reglementează terminologia domeniului pare oarecum „criptică”. Din această cauză credem că ar fi utile câteva precizări explicative.

Cerințele pot fi exprimate în mod explicit în contracte sau reglementări legale, sau pot să fie implicite. În această ultimă situație, ele trebuie identificate și definite de producător (instituția de învățământ superior). În cele mai multe cazuri, nevoile se modifică în timp, astfel încât se impune o analiză periodică a acestora.

În cazul instituțiilor de învățământ superior, pe segmentul învățământ de exemplu,

cerințele clienților se pot exprima în termeni cum sunt: „ce ar trebui să știe și să poată face un absolvent dintr-un anumit domeniu?”. În prezent aceste cerințe sunt implicit, nefăcând obiectul unui contract. Identificarea și definirea lor nu pot fi apanajul exclusiv al instituției de învățământ superior, ci trebuie duse la bun sfârșit numai împreună cu reprezentanți ai clienților din domeniul respectiv (angajatori, asociații profesionale etc.). Definirea cerințelor poate fi și rodul unui context mai larg. Este cunoscut faptul că stabilirea unui „cadru al calificărilor” este o preocupare prioritară la nivel european. În momentul în care un astfel de cadru este definit și statuat printr-o formă de reglementare, cerințele relative la competențele necesare pentru o anumită calificare a absolvenților devin explicite.

Cerințele se traduc în condiții (trăsături și caracteristici) conforme unor criterii. Termenul “condiții” se referă la condițiile pieței și la cele contractuale, precum și la condițiile interne ale unei organizații. Condițiile referitoare la calitate ar trebui exprimate în termeni funcționali și documentate temeinic.

Dacă cerința este de exemplu: „competență privind utilizarea tehnicilor de calcul”, condițiile referitoare la calitate pot fi: „să cunoască foarte bine operarea pe calculator, foarte bine un editor de texte, bine un editor de grafică, să aibă noțiuni de programare în C etc.”, ceea ce reprezintă o primă etapă de exprimare în termeni funcționali, și trebuie determinat de către instituția de învățământ superior împreună cu reprezentanții clienților. O a doua etapă a exprimării funcționale ar constitui-o rezolvarea tehnică a realizării condițiilor menționate. Aceasta este o problemă internă a instituției și este legată de structura și conținutul programului de studiu (planului de învățământ și programelor analitice). Ea presupune identificarea disciplinelor, a conținutului acestora precum și a procedurilor de evaluare-examinare susceptibile să conducă la satisfacerea condițiilor și implicit a cerinței menționate. Informațiile aferente acestei faze de proiectare a programului de studiu trebuie menționate în documente care să ateste preocuparea instituției pentru satisfacerea cerințelor clienților ei.

În acest moment, de cele mai multe ori, viziunea „calitate = îndeplinirea cerințelor” îmbracă haina “conformității cu cerințele minimale”, calitatea fiind percepută ca un filtru, produsele sau serviciile fiind acceptate sau respinse în funcție de satisfacerea unor norme sau criterii minime. Revenind la exemplul ales, recunoașterea unei calificări are loc dacă absolventul a primit pe parcursul studiilor note de minimum 5 la toate materiile din planul de învățământ și minimum 6 la examenul de diplomă. Această condiție fiind îndeplinită, indiferent de rezultatele obținute pe parcurs, toți cei reușiți au calificarea de ingineri, economiști, medici etc. Dacă privim prin prisma condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească absolventul pentru a satisface cerințele clienților privind competența aferentă calificării în chestiune, procedurile de evaluare-examinare ar trebui să prevadă bariera minimală 5 pentru: cunoașterea *foarte bună* a operării pe calculator, *foarte bună* a unui editor de texte, *bună* a unui editor de grafică etc., la disciplinele care generează cunoștințele și abilitățile respective.

Consecința unei definiții moderne a conceptului de calitate este faptul că zilele în care calitatea era definită de producător sau furnizor au apus. Afirmații de genul “noi știm ce înseamnă calitatea și ceea ce facem noi este de calitate” sau “nu avem nevoie să ne învețe nimeni ce avem de făcut pentru a realiza calitate” dovedesc suficiență și o profundă ignoranță privind conținutul conceptului actual de “calitate”. Arbitrul final al calității este clientul. Produsul care are trăsături satisfăcătoare pentru client este de calitate.

În cazul unei firme, o conduită inadecvată privind calitatea este penalizată prompt de către piață și rezultatul previzibil, chiar pe termen scurt, este falimentul. În cazul instituțiilor de învățământ superior, procesul evoluează în aceeași direcție, dar mai lent. Fiind finanțate de la bugetul statului pentru activitatea de învățământ, ele nu depind în mod direct de reacția studenților, absolvenților sau angajatorilor. În ceea ce privește cercetarea științifică și consultanța finanțată de beneficiarii direcți (din mediul socio-economic) reacția este mai



rapidă și afectează sursele de venituri suplimentare ale universității. Deja în momentul de față, veniturile proprii ale unei universități sunt cel puțin egale cu finanțarea primită de la stat, ponderea acesteia din urmă tinzând să scadă. Universitatea este din ce în ce mai dependentă de alte surse decât bugetul. Pe termen lung, neadecvarea calității ofertei de învățământ a universității la cerințele pieței muncii va determina o scădere drastică a afluenței candidaților la admitere și a nivelului acestora.

### 2.2.3 Calitatea și factorul uman

Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Ea nu poate fi înțeleasă în mod independent de contextul amintit, deoarece principalul factor care o condiționează este cel uman. Dincolo de respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, calitatea presupune implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia. Calitatea unei instituții de învățământ superior depinde de valoarea profesorilor, și se întemeiază pe responsabilitatea tuturor membrilor ei pentru propria prestație la diferitele niveluri ierarhice, prin promovarea conștiinței pentru calitate și a disciplinei comportamentale. Componenta culturală și de mentalitate devine esențială într-un astfel de context.

Orice societate presupune structuri și sisteme de valori culturale și materiale, care generează în timp un anumit tip de mentalitate. Toate acestea formează un teren mai mult sau mai puțin fertil pentru generarea calității. Oamenii înțeleg să presteze o muncă de calitate dacă aceasta este conformă cu propriul lor sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă factorul motivațional este suficient de puternic.

### 2.2.4 Clienții instituției de învățământ superior

Pentru fiecare organizație sau subdiviziune a unei organizații, o primă condiție a realizării calității este definirea clienților. Urmează determinarea cerințelor și așteptărilor acestora privind rezultatele activității organizației respective.

*Clientul* este definit de standardul [66] ca fiind *o organizație sau persoană care primește un produs*. El poate fi: consumatorul, utilizatorul, beneficiarul sau cumpărătorul acestuia.

Accepțiunea modernă a conceptului de client a impus o lărgire a sferei acestuia introducând ideea de *parte interesată* în realizarea produsului sau serviciului.

Clienții, respectiv părțile interesate, pot fi interne sau externe organizației. Într-o organizație, la generarea produselor sau serviciilor cooperează, de regulă după un algoritm de tip flux, o serie de grupuri și persoane. Într-o astfel de configurație, fiecare grup sau persoană care contribuie la realizarea produsului sau serviciului este un furnizor pentru toți cei a căror contribuție este ulterioară. Aceștia din urmă se manifestă ca beneficiari interni și au cerințele lor proprii privind calitatea.

În situația unui învățământ superior finanțat de către stat, *principalul partener al universității este societatea*, reprezentată la interfața furnizor-client de instituții guvernamentale centrale sau ale administrației locale, firme și organizații de firme, instituții specializate în gestiunea pieței forței de muncă etc. (tabelul 2.1).

**Tabelul 2.1** Categoriile de părți interesate identificate pentru o universitate cu profil tehnic

Nr.	Categorია		Organizații
1.	Părți interesate Externe	Structuri guvernamentale	Ministerul Educației și Cercetării și alte ministere
2.			Organismele naționale consultative pentru învățământul superior (CNEAA, CNCSIS, CNFIS etc.)
3.			Organismele UE
4.		Structuri ale administrației locale și regionale	Consiliile locale, județene, prefecturile
5.		Organizații ale	Firmele productive, de consultanță, de comerț, etc.

6.	interni	mediului socio-economic beneficiare ale calificării absolvenților, cercetării și consultanței	Institutele și centrele de cercetare-proiectare și transfer tehnologic
7.			Unitățile de învățământ preuniversitar și profesional
8.			Fundațiile de cercetare, cu activități umanitare etc.
9.		Organizații de firme	Camerele de comerț, industrie și agricultură Din regiune
10.			Consortiile de firme
11.			Asociațiile patronale
12.		Organizații care gestionează piața forței de muncă și dezvoltarea regională	Direcțiile județene de muncă și protecție socială
13.			Agențiile de dezvoltare regională
14.		Asociațiile profesionale	
15.		Comunitatea academică națională și internațională	
16.		Părinții și aparținătorii studenților	
17.		Studenții	
18.		Personalul academic, de cercetare, tehnic, economic și de întreținere	
19.		Conducerea instituțiilor de învățământ superior	

*Studenții* sunt și ei clienți ai universității. Studenții au un caracter dual de *clienți interni* (ca participanți) și *externi* (ca beneficiari). Ei au propriile cerințe și așteptări față de instituția de învățământ superior. Situația în care studenții își suportă prin taxe costurile de pregătire accentuează poziția lor de clienți externi, ei devenind în acest context clienții principali ai serviciului de educare-formare.

*Conducerea și personalul instituției de învățământ superior* constituie de asemenea grupuri care au propriile cerințe și așteptări, situându-se pe poziția de *părți interesate interne* ale acesteia.

*Instituțiile de învățământ preuniversitar*, care furnizează prin absolvenții lor candidații la admitere în instituțiile de învățământ superior, sunt și ele părți interesate ale activității de pregătire universitară.

*Comunitatea și mediul academic internațional* constituie o parte interesată care nu trebuie ignorată, dată fiind importanța dimensiunii internaționale a universității.

Din perspectiva calității, identificarea cerințelor și așteptărilor părților interesate, traducerea lor în condiții privind calitatea, reprezintă momentul inițial și esențial în procesul de management al calității. Determinarea gradului de satisfacere al acestor cerințe și așteptări, al percepției clienților despre valoarea adăugată pe care le-o aduc produsele respective, constituie o altă etapă importantă, fiind o sursă de informații prețioase pentru identificarea necesităților de îmbunătățire a acestora.

Identificarea cerințelor clienților și traducerea lor în condiții referitoare la calitate se realizează prin instrumente și metode specifice care țin seama de gradul de importanță al fiecărei categorii de clienți și permit, în final, o ierarhizare a cerințelor acestora.

Orientarea universității către cerințele clienților impune apariția și dezvoltarea funcției de marketing a instituției, identificarea de modele de relații instituție de învățământ superior – piață – stat – comunitate academică națională și internațională, precum și adaptarea ofertei la cerințele societății.

### 2.3 Concepte legate de obținerea calității

În orice organizație, pentru a ajunge la o prestație de calitate, a o menține și dezvolta,

trebuie utilizate mijloace adecvate și derulate acțiuni specifice, în mod coordonat. Acestea sunt grupate sub egida unor concepte consacrate cum sunt: controlul calității, asigurarea calității, managementul calității, sistemul calității, politica calității, planificarea calității, îmbunătățirea calității. În cele ce urmează vor fi prezentate și particularizate pentru învățământul superior câteva dintre aceste concepte, considerate ca fiind esențiale în înțelegerea organizării pentru calitate.

### 2.3.1 Controlul calității

Controlul calității se referă la: *parte a managementului calității concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate* [66].

Controlul calității este un proces de menținere a standardelor, și nu de generare a acestora. Acest proces presupune o etapă prealabilă de alegere/stabilire a performanțelor de calitate dorite sau specificate (valori TREBUIE), urmată apoi de măsurarea continuă sau eșantionată a performanțelor realizate (valori ESTE), compararea lor generând corecții ale procesului astfel încât produsele rezultate să fie conforme cu standardul de calitate dorit. Mai simplu, controlul calității previne schimbările de nedorit în calitatea produsului sau serviciului oferit. Figura 2.1 reprezintă schematic o formă simplă de control al calității.

În cazul instituțiilor de învățământ superior, circuitele de reglare ale controlului calității pot fi aplicate pentru:

- activitățile legate de învățământ: proiectarea structurii și conținutului ofertei în conformitate cu cerințele pieței forței de muncă și capacitatea instituției, calitatea și actualitatea informației conținută în cursuri, adecvarea metodelor de predare/învățare și evaluare, derularea în condiții corespunzătoare a procesului de învățământ etc.;
- activitățile de cercetare științifică: originalitatea și oportunitatea tematică, consistența rezultatelor, probitatea științifică, etica experimentării, modul de valorificare al rezultatelor etc.;
- organizarea internă: delegarea de autoritate și responsabilitate, eficiența și transparența în utilizarea resurselor umane și materiale, echitatea și încurajarea performanței în politica de promovare a personalului, instruirea continuă a personalului etc.

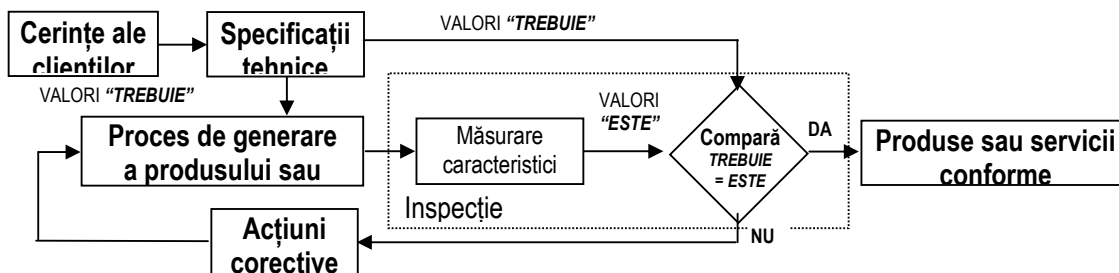
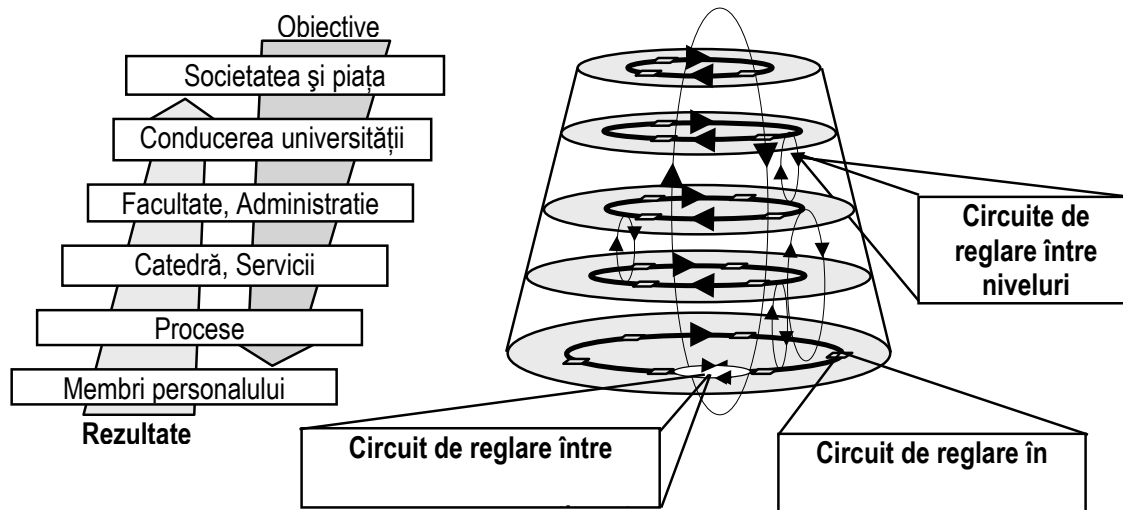


Figura 2.1 Reprezentare schematică a controlului calității

Obiectivele prestabilite ale unei instituții de învățământ superior rezultă din cerințele societății și ale pieței, sau le pot depăși, jucând un rol de generare a cererii. Ele servesc ca și valori de referință pentru circuitele de reglare dintre nivelurile universitate-clienți externi. De aici pornind, conducerea instituției formulează obiectivele strategice ale acesteia, care vor servi ca și valori de referință pentru nivelurile inferioare și prin urmare joacă rolul unui parametru de reglare între niveluri. Pe baza acestora, de exemplu, la nivel de planificare-proiectare se vor implementa strategiile dezvoltării unei oferte coerente a unei facultăți (ca profil și specializări), și valori "trebuie" pentru nivelurile inferioare: elaborarea planurilor de învățământ și a programelor analitice etc. Rezultatele respectiv mărimile caracteristice ale

nivelurilor inferioare se transmit nivelurilor superioare, închizându-se prin aceasta circuitele de reglare.

Buclele controlului calității se realizează atât în cadrul unui nivel al instituției (catedră, facultate, servicii administrative etc.) cât și între aceste subunități aflate în cooperare sau subordonare (figura 2.2). Este de asemenea de subliniat faptul că buclele controlului calității se închid nu numai intern, în instituția de învățământ, ci trebuie să urmărească rezultatele activității universitare și în mediul extern (absolvenți și angajatorii acestora) realizând corecțiile necesare în funcție de informațiile obținute de la aceștia.



**Figura 2.2** Structura circuitelor de reglare a calității într-o instituție de învățământ superior

Circuitele de reglare din cadrul proceselor urmăresc cu un grad de detaliere adecvat desfășurarea predării și învățării, a evaluării, elaborarea și publicarea unei cărți sau lucrări științifice etc. Informația se transmite spre nivelurile superioare sub formă sintetică.

Circuitele de reglare interne unui nivel, spre deosebire de cele dintre două niveluri, materializează principiul unei autoadministrări, identic cu cel utilizat la autocontrol, în vederea integrării vizibile a responsabilității pentru calitate în toate activitățile din instituție.

În privința extinderii controlului calității, problema comportă discuție. Pe deoparte, cu cât sunt mai multe bucle de reglare cu atât este mai certă generarea calității. Pe de altă parte, extinderea controlului crește costurile, fără să existe o acoperire în valoare adăugată. O temă importantă de rezolvat este găsirea soluției optime în această privință.

Pentru realizarea controlului calității sunt uzuali următorii pași:

- determinarea parametrului care necesită a fi controlat;
- stabilirea caracterului său critic și a momentului optim de măsurare (verificare) - în timpul, înainte sau după producerea rezultatelor;
- stabilirea unei specificații a parametrului ce trebuie controlat care furnizează limitele acceptabilității și unitățile de măsură;
- planificarea controlului, inclusiv a mijloacelor prin care se vor realiza caracteristicile, detectarea și îndepărtarea variației;
- organizarea resurselor pentru implementarea planurilor de control al calității;
- achiziția, transmiterea și analiza datelor;
- verificarea rezultatelor și diagnosticarea cauzei abaterii;
- propunerea, implementarea acțiunilor corective și verificarea eficienței lor.

### 2.3.2 Asigurarea calității

Standardul [66] definește asigurarea calității ca fiind: *parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.*

Asigurarea calității presupune atât obiective interne cât și externe:

- *intern*, în cadrul unei organizații, asigurarea calității furnizează încredere managementului;

- *extern*, asigurarea calității furnizează încredere clienților sau altora.

Se poate observa că, în timp ce *controlul calității* se referă la mijloacele operaționale utilizate pentru a satisface condițiile referitoare la calitate, *asigurarea calității* are drept scop furnizarea încrederii în această satisfacere, atât în cadrul organizației cât și în exterior, față de clienți și societate.

Pentru realizarea asigurării calității sunt uzuali următorii pași:

- întocmirea de documente care susțin politica organizației în domeniul calității;
- organizarea resurselor pentru implementarea acestei politici;
- stabilirea măsurii în care produsul sau serviciul are caracteristici care satisfac nevoile clientului;
- evaluarea proceselor, produselor, serviciilor organizației și determinarea locului și tipului de riscuri privind apariția non-calității;
- determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control;
- stabilirea modului în care se evaluează conformitatea produsului cu caracteristicile prescrise.

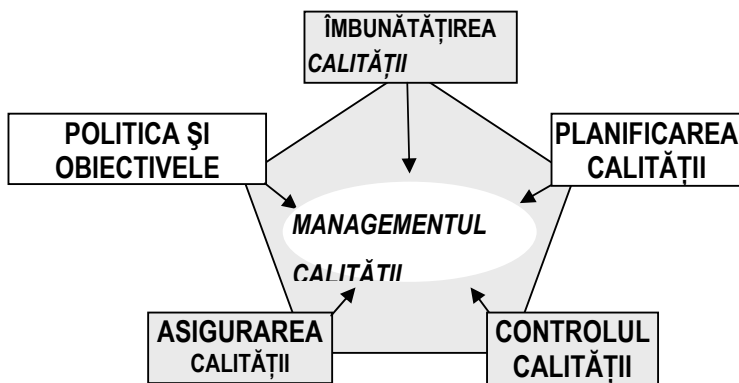
### 2.3.3 Managementul calității

Definiția dată de standardul [66] managementului calității este: „*Activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea.*” Orientarea și controlul referitoare la calitate includ: stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității (v. Fig.2.4).

Managementul calității constituie responsabilitatea tuturor nivelurilor de management, însă trebuie condus de managementul de la nivelul cel mai înalt. Managementul calității ia în considerare aspectele economice, fără să le confere automat o pondere dominantă.

În cazul instituțiilor de învățământ superior, managementul calității se referă la principalele componente ale activității universitare:

- *Calitatea procesului de învățământ*
- *Calitatea cercetării științifice*



**Figura 2.4** Componentele managementul calității

- *Calitatea ca dimensiune a propriei organizații*

**În ce privește calitatea procesului de învățământ, câteva aspecte cheie sunt următoarele:**

- definirea unui profil coerent de pregătire pentru fiecare facultate și armonizarea acestor profiluri în cadrul ofertei universității;
- identificarea oportunității programelor de studii (specializărilor) și adaptarea structurală a ofertei universitare;
- identificarea cerințelor și așteptărilor reale ale mediului socio-economic privind competențele absolvenților fiecărui program de studiu (specializări), corelarea acestora cu experiența universității și cu practica internațională (europeană);

- întocmirea unor planuri de învățământ și programe analitice adecvate;
- identificarea și aplicarea celor mai bune practici de ținere sub control și îmbunătățire continuă a procesului de învățământ (predare-învățare, urmărire și sprijinire a progresului realizat de studenți și evaluare a cunoștințelor și abilităților dobândite de aceștia);
- introducerea unor criterii și proceduri de evaluare a calității pe toate segmentele procesului de învățământ;
- introducerea unui *feed-back* de la studenți, absolvenți și angajatori, privind structura și calitatea prestației educaționale și îmbunătățirea acesteia în consecință.

*Privind calitatea cercetării științifice, sunt de urmărit următoarele aspecte:*

- Stabilirea unor criterii și proceduri de evaluare a rezultatelor cercetării care să motiveze performanța;
- Identificarea unor direcții strategice de dezvoltare a cercetării științifice și încurajarea dezvoltării de centre de excelență pe aceste direcții astfel încât să se întărească atât cercetarea fundamentală, cât și capacitatea universității de a colabora în programe naționale și internaționale.

*Privind calitatea ca dimensiune a propriei organizații sunt de luat în considerare:*

- Identificarea și implementarea unei structuri organizatorice optime pentru sistemul calității. Câteva principii care ar sta la baza unei astfel de structuri ar putea fi:
  - delegarea de responsabilitate și autoritate la toate nivelurile relevante;
  - realizarea unui echilibru între decizia managerială și consultarea părților interesate (clienții externi, personalul și studenții universității);
  - evitarea unei birocratii a calității, centralizate la nivelul universității.
- Politica privind resursele umane, ale cărei coordonate posibile sunt:
  - definirea clară a standardelor de performanță, a criteriilor de evaluare și recunoaștere a activității individuale și de grup;
  - crearea unui climat care să încurajeze responsabilitatea și inițiativa;
  - promovarea instruirii și perfecționării continue;
  - evaluarea periodică a contribuției individuale la realizarea obiectivelor instituției.
- Crearea și dezvoltarea unui sistem informațional de sprijin pentru sistemul calității.

#### 2.3.4 Îmbunătățirea calității

Definiția dată de standardul [66] îmbunătățirii calității este: *parte a managementului calității concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității.*

O variantă simplificată a definiției îmbunătățirii calității ar putea fi: *orice acțiune care determină o ameliorare a performanțelor privind calitatea.* Performanțele se pot referi la produse, procese, la sistemul calității sau la întreaga organizație. Performanțele referitoare la calitate pot fi îmbunătățite pe două căi:

- *Îmbunătățirea calității în cadrul limitelor prescrise de standardul de calitate existent*  
Aceasta presupune un proces de îmbunătățire a activităților și proceselor legate de calitate având ca instrument *un control mai eficient al calității*, iar ca rezultat, reducerea variației.

Exemple:

- Îmbunătățirea metodologiei de predare/evaluare pentru reducerea variațiilor privind rezultatele studenților la examene (încurajarea studiului pe parcursul semestrului prin introducerea de lucrări de verificare și referate de sinteză);
- Revizuirea programelor analitice pentru o mai bună corelare a acestora în cadrul planurilor de învățământ și evitarea unor suprapuneri nejustificate a cunoștințelor predate;
- Controlul prezenței studenților și cadrelor didactice la activitățile din orar.
- *Îmbunătățirea calității prin schimbarea standardului de calitate existent cu un altul*

*superior*

Aceasta are un caracter inovativ și presupune un salt de tip treaptă în ceea ce privește performanțele de calitate. Spre deosebire de situația anterioară, care presupunea o restrângere a variațiilor în cadrul unui nivel de calitate existent, această situație corespunde cu ridicarea nivelului însuși. Un astfel de efort este justificat dacă se identifică necesitatea de schimbare (eventual în urma unui studiu de piață) și se așteaptă efecte consistente (eventual prezise de un studiu de fezabilitate).

Exemple:

- Introducerea sistemului de management al calității în instituție constituie o îmbunătățire de tip salt către un nou standard de calitate al activității în universitate;
- Introducerea unor mecanisme de identificare a cerințelor și așteptărilor mediului economic privind competențele absolvenților, corelarea acestora cu experiența universității și cu practica internațională în întocmirea unor planuri de învățământ și programe analitice adecvate.

Îmbunătățirea calității bazată pe îmbunătățirea controlului acesteia se realizează prin selectarea și analiza proceselor, stabilirea și punerea în aplicare a acțiunilor corective și preventive necesare, instruire pentru creșterea competenței profesionale și a responsabilității membrilor organizației.

Îmbunătățirea calității prin schimbarea standardului de calitate existent cu un altul superior presupune următoarele etape:

- determinarea obiectivului de atins (ex. un nou program de master, noi niveluri de eficiență în organizare sau management, noi standarde etc.);
- determinarea politicii necesare îmbunătățirii (ceea ce permite managementului să determine sau stimuleze îmbunătățirea);
- analiza alternativelor posibile și proiectarea soluției optime;
- organizarea resurselor pentru implementare;
- implementarea soluției alese;
- organizarea controlului calității corespunzător menținerii noului nivel de performanță.

Cele două căi de creștere a performanțelor privind calitatea descrise mai sus sunt diferite sub aspectul modalităților de realizare, dar conceptual ele pot fi incluse în același termen de îmbunătățire a calității. Pentru performanțele oricărei organizații, esențial din punctul de vedere al calității este să existe o preocupare continuă pentru îmbunătățirea acesteia.

#### **2.4 Particularități ale managementului calității în învățământul superior**

Introducerea managementului calității într-o organizație constituie o schimbare majoră în cultura acesteia și se lovește de obicei de rezistența personalului și a structurilor existente. Rezistența la schimbare nu constituie o particularitate a instituțiilor de învățământ superior, ea fiind prezentă în orice organizație. Specific universității este succesul cu care acest tip de organizație rezistă la schimbare. *Structura și sistemele* acestor instituții birocratice, dezvoltate de-a lungul secolelor, constituie *principala sursă generatoare de rezistență*. Având peste 800 de ani de istorie, rezistând celor mai mari asalturi novatoare, universitățile supraviețuiesc ca surse de idei noi, ca repere stabilizatoare. Acest conservatorism are o conotație pozitivă, universitățile având și misiunea de păstrătoare ale valorilor perene ale unei națiuni. Conotația negativă a atitudinii conservatoare derivă însă din necesitatea ca aceste instituții să genereze noul și să se integreze dinamismului societății.

Pe lângă *conservatorismul istoric* menționat, rezistența la schimbare din instituțiile de învățământ superior românești poate fi legată de alte cauze, mai „contemporane”, care țin de modul în care acestea sunt organizate și conduse:

- scopuri și obiective formulate defectuos de către conducere;
- lipsa unui consens asupra acestor scopuri;
- definire confuză a obiectivelor și priorităților;

- lipsa unei direcții și a unui sens clar de acțiune, care să ofere un ghid coerent pentru alegerea alternativelor.
- Aspectele prezentate mai sus pot genera:
  - o stare de confuzie determinând o anumită tendință spre un comportament anarhic, dincolo de nivelurile normale;
  - descentralizarea puterii în subsisteme asamblate *ad hoc*, mai mult decât în alte instituții;
  - insuficiența și incoerența criteriilor de performanță, care nu creează un cadru adecvat pentru a evalua atingerea obiectivelor.

Particularitățile aplicării managementului calității în universitate mai pot fi legate de:

- *Imposibilitatea de a diferenția și a cuantifica contribuția elementelor și activităților care au impact asupra sistemului calității.* Se va argumenta și pro și contra asupra metodelor care “merg” și care nu. Așa se explică replica unora dintre profesori “dacă nu suntem siguri de rezultatele schimbării, atunci de ce să mai schimbăm?”
- *Procesele formative* din universitate nu sunt simple, liniare, secvențiale sau independente, ca și în alte organizații, având un singur scop, adică fiind orientate spre profit. Mai mult, anumite persoane și programe din aceeași universitate ar putea fi în competiție pentru același client, ceea ce complică și mai mult administrarea resurselor, ideilor sau informațiilor.
- Modul rigid în care are loc *delegarea de autoritate* în universitate. Practic, delegarea prerogativelor în cadrul facultăților și al catedrelor este inviolabilă, când este vorba de predare sau cercetare. De exemplu, munca profesorului în clasă este dificil de argumentat, deoarece datele despre performanța trecută și prezentă sunt sumare. Există doar zvonuri care privesc cazurile mai bune sau mai rele. Fără protejarea libertății academice s-ar deteriora și distruge însăși noțiunea de universitate. Puține instituții realizează o evaluare sistematică și o îmbunătățire a predării, protejând în același timp libertatea academică.
- *Natura managementului universitar* și modul în care sunt luate deciziile diferă de la o instituție la alta. Se practică deopotrivă stilurile de conducere autocratic, birocratic, anarhic, colegial. Acestor stiluri de conducere le corespund structuri specifice, care diferă de la o facultate la alta. De exemplu, membrii unor facultăți aparțin simultan și unor grupuri din afara universității (institute de cercetări), răspund și în fața acestora, sunt recompensați de astfel de grupuri și din această cauză au un comportament anarhic din punct de vedere al disciplinei academice. În alte facultăți, membrii corpului profesoral sunt organizați pe subcolective și sunt antrenați în comportamente eterogene. Formarea acestor grupuri predispune la compromisuri, schimburi de favoruri, etc. Noile strategii de schimbare trebuie să se adapteze procesului local de luare a deciziilor pentru a reduce factorii de rezistență la schimbare.
- *Universitarii sînt oameni speciali, prețioși și unici.* Universitarii care simt că reprezintă instituția de învățământ superior (studenți și profesori) sunt de fapt bariere redutabile în calea schimbării. Atributele care îi fac să fie valoroși sunt cele care determină cea mai mare parte din rezistența la schimbare. De la începutul carierei au fost educați să nu accepte adevăruri absolute, să caute adevărul cu orice preț. Cei care propun schimbarea și delegă autoritatea unui astfel de grup vor întâmpina o rezistență deosebită. Pentru succesul schimbării trebuie găsite metode adaptate la stilul fiecărui grup, în vederea diminuării rezistenței la schimbare fără a diminua capacitățile specifice acestor tipuri de indivizi (creativitate, originalitate etc.).
- Se poate considera ca fenomen general *lipsa unor informații utile și oportune privind activitatea din universitate.* Aceasta poate justifica unele performanțe nesatisfăcătoare. Ironia constă în faptul că deși universitatea este aceea care creează, înmagazinează și transmite



cunoștințe, adeseori este lipsită de un sistem informațional coerent cu privire la starea organizației. De exemplu, realizările profesorilor și ale studenților, gradul de utilizare al bibliotecilor și a altor resurse, analiza financiară a fondurilor proprii și guvernamentale, reacțiile clienților universității, etc. nu sunt cunoscute și comunicate în cadrul universității. Lipsa informațiilor îngreunează evidențierea nevoii de schimbare, fundamentarea și aplicarea unor astfel de propuneri; astfel va frustra orice încercare de implementare a unui sistem al calității. Conducerea schimbărilor în universitate presupune dezvoltarea unor abilități de negociere în cadrul sistemului, perfecționarea căilor de căutare a consensului asupra propunerilor făcute de membrii comunității universitare, proiectarea și urmărirea unui sistem de indicatori care să conducă la evidențierea continuă a performanțelor universitare.

### Calitatea în instituțiile de învățământ superior

Prof.univ.dr. Sorin Popescu - Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

#### [Cuprins](#)

#### 3.1 Sistemele de asigurare a calității și funcțiile lor

Miniștrii educației din țările UE, au stabilit de comun acord în Conferința de la Berlin din septembrie 2003 că „responsabilitatea primară pentru asigurarea calității în învățământul superior aparține fiecărei instituții”.

În baza acestei responsabilități, fiecare universitate trebuie să-și dezvolte propriul sistem al calității. În principiu, un astfel de sistem îndeplinește două funcții de bază: funcția internă – de management al calității și cea externă – de asigurare a calității.

##### 3.1.1 Funcția de management al calității

Are ca scop principal orientarea spre performanță a instituției pe toate dimensiunile activității acesteia și presupune un sistem de organizare adecvat dezvoltării funcției calitate.

Sistemul de management al calității se referă la:

- responsabilitatea conducerii universității; modul în care aceasta o asumă prin definirea și urmărirea strategiei, a politicii și obiectivelor ei privind calitatea, prin asigurarea resurselor necesare realizării acestora;
- orientarea instituționalizată a activităților din organizație spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor părților interesate externe și interne;
- crearea în instituție a unui mediu în care întregul personal este încurajat spre performanță, la asumarea responsabilității individuale pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor acesteia;
- identificarea, ținerea sub control și îmbunătățirea continuă a proceselor derulate în instituție;
- introducerea unor mecanisme de evaluare internă a performanțelor pe toate dimensiunile activității, astfel încât să poată fi corectate neconformitățile existente și puse în operă posibilitățile de îmbunătățire.

##### 3.1.2 Funcția de asigurare a calității

Are ca scop să creeze încredere clienților și celorlalte părți interesate externe universității, cu privire la capacitatea și disponibilitatea instituției de a le satisface cerințele și așteptările.

Încrederea se creează:

- fie evaluând competența absolvenților, rezultatele cercetărilor științifice, asistența directă acordată mediului economico-social, în raport cu standarde existente ori cu produsele similare ale altor organizații din domeniu (*benchmarking*);
- fie evaluând sistemul intern al calității din instituția de învățământ superior în raport cu un standard existent și acceptat de părțile interesate.

În primul caz sunt evaluate acele rezultate ale activității instituției care intră în contact cu mediul extern. Specificitatea evaluării este extrem de ridicată, pentru fiecare produs (program de studii, temă de cercetare, contract de consultanță) fiind necesară definirea unui standard și a unei proceduri de analiză separate, orice variație a caracteristicilor produsului (plan de învățământ, soluție tehnică, etc.) impunând o nouă evaluare a conformității acestuia. Soluția este scumpă și, datorită unei flexibilități reduse, descurajează îmbunătățirea continuă a produselor instituției de învățământ superior. Datorită costurilor și eforturilor aferente oricărei schimbări, aceasta evită pe cât posibil modificarea ofertei.

În cea de a doua variantă este evaluată întreaga instituție de învățământ superior, avându-se în vedere toate aspectele organizatorice, umane și materiale care au un impact potențial asupra calității produselor sale:

- politica, strategia și obiectivele organizației,
- reglementările și procedurile utilizate,
- intrările, procesele și activitățile aferente,
- rezultatele și modul în care acestea sunt evaluate în raport cu cerințele și așteptările părților interesate.

Evaluarea este realizată în raport cu un standard (model) existent și acceptat, și are loc după o procedură instituționalizată. Ea urmărește în ce măsură instituția evaluată dispune de un sistem intern de management al calității, dacă acesta este eficace și conform cu standardul amintit.

Această soluție prezintă mai multe avantaje:

- este mult mai ieftină, evaluarea instituției realizându-se global, la perioade prestabilite (de pildă 5 ani); se fac și vizite periodice de monitorizare (anuale), în cursul cărora se verifică doar prin eșantionare anumite aspecte considerate relevante;
- este mai eficientă, identificând atât neconformitățile produselor și proceselor, cât și cauzele acestora; astfel conduce la recomandări de îmbunătățire;
- încurajează flexibilitatea ofertei instituției de învățământ superior și îmbunătățirea continuă a produselor și proceselor acesteia.

Cele două variante de realizare a funcției de asigurare a calității nu se exclud reciproc, ele putând să coexiste acolo unde reglementările sau practicile existente o impun.

În oricare din variantele amintite, funcția de asigurare a calității presupune ca:

- să existe organisme, standarde (modele) și proceduri instituționale de evaluare externă;
- instituția de învățământ superior să fie capabilă să prezinte dovezi privind conformitatea produselor sale și/sau a sistemului intern de management al calității cu standardele sau modelele aferente.

Organismele, standardele și procedurile instituționale țin de reglementările naționale în domeniu, formând sistemul național de asigurare a calității.

Cel de-al doilea aspect se referă la obligația instituției de învățământ superior de a dispune de o documentație adecvată care să faciliteze transparența și să permită evaluarea activităților și prestației acesteia.

### **3.1.3 Modele pentru sistemele calității în instituția de învățământ superior**

Sistemele calității într-o instituție de învățământ superior se bazează pe existența unui standard (model) care joacă rolul de referențial sau sistem de criterii în cazul evaluării externe (funcția de asigurare a calității), și de ghid pentru organizarea internă (funcția de management al calității).

Ca opțiuni pentru instituțiile de învățământ superior pot intra în discuție mai multe tipuri de modele existente în acest moment în mediul academic. Ele pot fi grupate în modele „lejere”, nestructurate, și modele cu cerințe concrete și structurate:

*a.- Modelele „lejere”* se bazează pe vizite colegiale (ale unor grupuri de cadre didactice din alte universități) urmate de recomandări pentru îmbunătățire. Sunt mai mult modalități de diseminare a „bunelor practici” și mai puțin standarde de asigurare a calității. Aceste vizite pot sau nu să fie precedate de întocmirea unui raport de autoevaluare;

*b.- Modelele structurate* provin din domeniul organizațiilor economice și se bazează pe un sistem de cerințe, criterii și descriptori care permit o evaluare externă obiectivă a instituției de învățământ superior. Ele presupun un grad mai ridicat de rigoare în abordarea problemei calității, și din această cauză, în ciuda faptului că sunt cerute de autorități și larg aplicate de mediul economico-social, nu sunt foarte agreate de universități. Câteva din aceste modele vor fi prezentate și analizate în continuare:

- modele de tip standard cu cerințe minimale obligatorii (ex. ISO 9000);
- modele dezvoltate pentru anumite domenii de învățământ (ex. sistemul EQUIS și modelul EQUAL pentru școlile de management);
- modele pentru premii de excelență (ex. modelul european de excelență EFQM).

În Europa și în restul lumii academice au fost dezvoltate și aplicate sisteme și modele naționale

diverse, reprezentând de regulă combinații ale celor menționate anterior. Dintre acestea, în UE sunt de remarcat ca atingând un anumit grad de maturitate sistemul britanic (având la bază procedurile QAAHE), sistemul olandez (condus de Inspectoratul Ministerului Educației și de Asociația Universităților) și cel în vigoare în țările scandinave, toate având în comun focalizarea spre programele de studiu, adică spre produse, și nu spre calitatea la nivel instituțional.

În spațiul european al învățământului superior, problema standardelor în domeniul calității în învățământul superior este în plină dinamică. Miniștrii educației din țările UE au însărcinat ENQA (*European Network for Quality Assurance*) să elaboreze până în 2005 standarde și proceduri armonizate specifice.

Opțiunea pentru un anumit model referențial este o decizie care aparține instituției. Ea trebuie să plece de la obiectivele pe care și le-a stabilit aceasta, de la reglementările naționale și de la experiența de care dispune în acest domeniu. O abordare treptată, pe grade de maturitate, pare o opțiune decentă.

Dintre modelele structurate amintite, ISO 9000:2000 este cel mai simplu de implementat, cerințele lui sunt traductibile pentru instituțiile de învățământ superior și ar putea constitui prima treaptă de dezvoltare a unei culturi a calității. Într-o etapă ulterioară, pe baza experienței dobândite, se poate aborda un model mai complex.

### 3.2 Standardele ISO 9000

Standardele ISO 9000 au fost elaborate de Comitetul Tehnic TC 176 al Organizației Internaționale de Standardizare. Prima variantă a apărut în 1987. Versiunea aflată în vigoare în acest moment a fost emisă de ISO în decembrie 2000. Standardele din seria ISO 9000 sunt generice și aplicabile oricărui domeniu de activitate.

Bazate pe 8 principii fundamentale, standardele ISO 9000:2000 constituie un model orientat spre satisfacerea cerințelor clienților și celorlalte părți interesate prin identificarea, menținerea sub control și îmbunătățirea proceselor din instituție, leadership, un sistem decizional bazat pe măsurarea performanțelor, implicarea responsabilă a personalului în efortul pentru calitate și un parteneriat cu furnizorii benefic ambelor părți.

Familia de standarde ISO 9000:2000, furnizează un model de sistem al calității orientat spre procese (v. Figura 3.1) și este formată din 3 standarde de bază:

- ISO 9000: Managementul sistemelor calității – Concepte și terminologie
- ISO 9001: Managementul sistemelor calității – Cerințe
- ISO 9004: Managementul sistemelor calității – Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor

la care se adaugă: ISO 19011: Ghid pentru auditarea sistemelor calității.

#### 3.2.1 Standardul ISO 9001:2000

Standardul de referință utilizat pentru certificarea Sistemului de management al calității al organizațiilor este ISO 9001:2000. Cerințele sale sunt structurate pe 5 capitole și sunt prezentate în continuare într-o formă prescurtată și adaptată pentru instituția de învățământ superior.

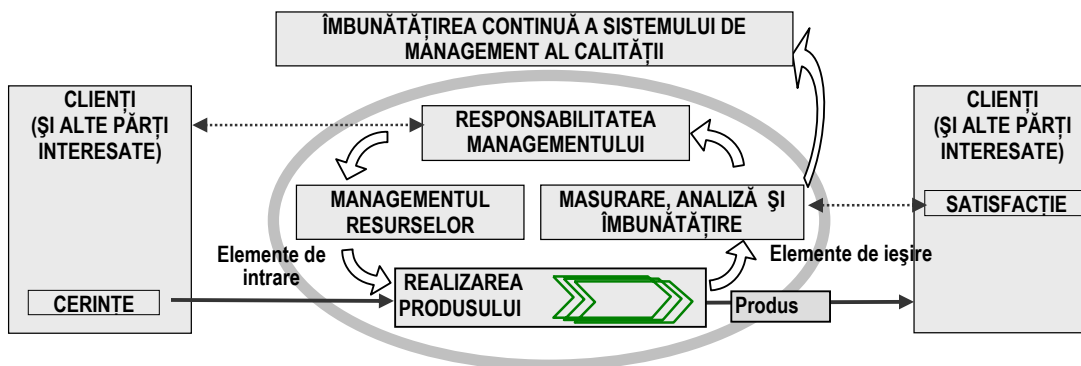


Figura 3.1 Modelul ISO 9000:2000

### **Cerințele standardului**

#### **a. Sistemul de management al calității**

*a.1 Cerințe generale:* Universitatea creează, documentează, implementează, menține și îmbunătățește un sistem de management al calității (SMQ). Sunt identificate, descrise, aplicate și îmbunătățite continuu procesele necesare funcționării instituției și SMQ, inclusiv criteriile/indicatorii și metodele adecvate de măsurare/monitorizare a performanțelor acestora. Sunt asigurate resursele necesare.

*a.2 Cerințe referitoare la documentație:* Documentația SMQ include: politica și obiectivele instituției referitoare la calitate, un manual al calității, proceduri ale SMQ și ale proceselor principale ale instituției (învățământ, cercetare-consultanță, comunicare internă-externă), documente necesare instituției pentru a se asigura de eficacitatea planificării, operării și controlului proceselor sale, precum și înregistrările necesare pentru demonstrarea funcționării eficiente a instituției și SMQ. Amploarea documentației SMQ, forma și mediul suport sunt decise de instituție. Sunt stabilite proceduri de menținere sub control a documentelor (elaborare, emitere, aprobare, reactualizare, distribuire, acces) și a înregistrărilor.

#### **b Responsabilitatea conducerii instituției**

*b.1 Implicare responsabilă în promovarea calității:* Conducerea universității se implică în mod responsabil în susținerea, promovarea și îmbunătățirea continuă a SMQ prin: comunicarea în cadrul instituției a importanței SMQ și a îndeplinirii cerințelor părților interesate, stabilirea politicii și obiectivelor referitoare la calitate, conducerea analizelor efectuate de management și alocarea resurselor necesare.

*b.2 Orientare către client:* Conducerea instituției se asigură că cerințele clientului și părților interesate sunt determinate și satisfăcute.

*b.3 Politica referitoare la calitate:* Conducerea universității stabilește și reactualizează atunci când este necesar politica referitoare la calitate. Aceasta trebuie să fie adecvată misiunii declarate a instituției, să conțină un angajament pentru satisfacerea cerințelor și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității SMQ, și să constituie un cadru adecvat pentru stabilirea obiectivelor calității. Ea trebuie cunoscută, înțeleasă și aplicată în întreaga instituție.

*b.4 Planificare:* Conducerea instituției se asigură că obiectivele calității sunt stabilite pentru funcțiile și la nivelurile relevante, că există și este aplicat un plan de implementare, menținere și îmbunătățire a SMQ.

*b.5 Responsabilitate, autoritate și comunicare:* Conducerea universității se asigură că responsabilitățile și autoritatea sunt definite, comunicate și funcționează în cadrul instituției, că există și funcționează procese adecvate de comunicare, astfel încât întregul personal să cunoască măsura în care au fost atinse obiectivele calității. Conducerea numește un reprezentant al acesteia pentru SMQ.

*b.6 Analiza efectuată de management:* Conducerea universității analizează la intervale planificate funcționarea SMQ și a proceselor considerate relevante. Trebuie menținute înregistrări ale analizelor efectuate de management. Elementele de intrare ale analizei sunt informații referitoare la: rezultatele auditurilor, *feedback*-ul de la clienți, performanța proceselor și conformitatea produsului, stadiul acțiunilor corective și preventive, acțiuni de urmărire de la analizele anterioare, schimbări care ar putea să influențeze SMQ și recomandări pentru îmbunătățire. Elementele de ieșire ale analizei includ necesarul de resurse, decizii și acțiuni referitoare la îmbunătățirea eficacității SMQ, a proceselor relevante și a produselor instituției.

#### **c. Managementul resurselor**

*c.1 Asigurarea resurselor:* Universitatea determină și pune la dispoziție resursele necesare pentru implementarea și îmbunătățirea continuă a SMQ, a proceselor relevante și a produselor instituției.

*c.2 Resurse umane:* Personalul implicat în procesele relevante ale universității trebuie să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilităților și al experienței. Instituția

identifică necesitățile de instruire a personalului, planifică și realizează instruirea periodică a acestuia în domenii adecvate. Trebuie menținute înregistrări privind efectuarea instruirii.

*c.3 Infrastructură:* Universitatea identifică, pune la dispoziție și menține infrastructura (clădiri, spațiu de lucru și utilități asociate, echipamente, software, și servicii suport) necesară pentru realizarea produselor sale în condiții adecvate.

*c.4 Mediu de lucru:* Instituția determină și menține sub control mediul de lucru necesar pentru a realiza conformitatea cu cerințele.

#### **d Realizarea produselor**

*d.1 Planificarea realizării produselor:* Universitatea planifică și dezvoltă procesele de realizare a produselor în conformitate cu cerințele și în concordanță cu celelalte procese ale SMQ. În cadrul planificării realizării produselor, instituția determină, după caz: obiectivele calității, cerințele pentru produs, necesitatea de a stabili noi procese și de a aloca resurse. Instituția planifică și menține sub control activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, măsurare specifice produselor, precum și criteriile pentru acceptare. Ea stabilește înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare și produsele rezultate satisfac cerințele.

*d.2 Procese referitoare la relația cu părțile interesate:* Universitatea identifică și reactualizează cerințele părților interesate (prin modalități de comunicare adecvate) referitoare la produse, cerințele legale și reglementare, și analizează dacă are capacitatea să le îndeplinească. Cerințele se pot referi la: competențele și aptitudinile absolvenților, rezultatele și impactul estimat al cercetării și asistenței directe acordate organizațiilor din mediul economico-social. Trebuie menținute înregistrări ale rezultatelor analizei.

*d.3 Managementul proiectelor:* În cazul instituției universitare, proiectarea se referă la: programele de studiu (pachetul de competențe și abilități asumate, plan de învățământ, specificații privind programe analitice și competențele în etape intermediare, modalitățile de examinare și testare a acestora, etc.), proiecte de cercetare, proiecte de asistență-consultanță.

Instituția identifică etapele procesului de proiectare, precum și modalitățile de analiză, verificare și validare adecvate fiecărei etape. Ea determină responsabilitățile și autoritatea pentru acest proces și ține sub control interfețele dintre diferitele grupuri implicate. Universitatea cere entităților funcționale (discipline, laboratoare, specializări, catedre, facultăți, grupuri și centre de cercetare) determinarea și analiza cerințelor funcționale și de performanță referitoare la produse, ale cerințelor legale și reglementare. Cerințele trebuie să fie complete, lipsite de ambiguități și necontradictorii. Trebuie menținute înregistrări privind cerințele determinate ca intrări ale proiectării.

Se impun analiza periodică a progresului proiectelor, verificarea în momente relevante a aptitudinii rezultatelor de a satisface cerințele, validarea internă și externă a rezultatului final al proiectării. În cazul programelor de studiu, validarea internă se realizează prin examenele de licență și lucrarea de diplomă, iar cea externă prin *feedback*-ul de la angajatori și absolvenți. În cazul proiectelor de cercetare, consultanță-asistență, validarea internă se realizează prin testare (acolo unde este posibil) a rezultatelor, iar cea externă prin impactul generat în mediul economico-social.

Trebuie menținute înregistrările analizelor, verificărilor și validărilor precum și cele privind măsurile preconizate în consecință.

Modificările proiectelor trebuie să fie identificate și menținute sub control, inclusiv prin înregistrările aferente. Modificările trebuie analizate, verificate și validate, după caz, și aprobate înainte de implementarea lor. Analiza modificărilor în proiectare și dezvoltare trebuie să includă evaluarea efectului modificărilor asupra produselor.

*d.4 Parteneriate și controlul intrărilor externe:* Universitatea se asigură prin mijloace adecvate că bacalaureații admiși îndeplinesc condițiile necesare pentru o predare-învățare și cercetare de calitate. În acest sens trebuie definite criteriile, metodele și procedurile de evaluare a viitorilor studenți la admitere.

*d.5 Conducerea proceselor de realizare a produselor:* Realizarea produselor (serviciilor de învățământ, cercetare și asistență-consultanță) trebuie să aibă loc în condițiile menținerii sub control

a: proceselor, fluxurilor de informații, resurselor fizice utilizate (laboratoare, echipamente, facilități, etc.), metodelor și instrumentelor utilizate în monitorizarea, evaluarea și măsurarea produselor.

Validarea proceselor se face prin utilizarea de indicatori de capacitate: pe dimensiunea învățământ se urmărește capacitatea de inserție a absolvenților (măsurată, de exemplu prin: numărul absolvenților angajați în specialitate sau rezultatele chestionării directe a angajatorilor), iar pe dimensiunea cercetare sau asistență-consultanță se urmărește impactul rezultatelor asupra organizațiilor din mediul economico-social (măsurat fie prin efectul economic, fie prin rezultatele chestionării directe a clienților).

*d.6 Controlul metodelor și instrumentelor de măsurare și monitorizare:* Instituția identifică monitorizările și măsurările care trebuie efectuate în timpul realizării produselor, metodele aferente precum și, dacă este cazul, echipamentele și instrumentele de măsurare adecvate, inclusiv chestionare.

În cazul metodelor de măsurare - monitorizare (examinările studenților, evaluarea rezultatelor parțiale sau finale ale cercetării, etc.), se pune problema analizei și a actualizării periodice a acestora precum și a comparării lor cu cele considerate ca fiind de referință la nivel național sau european .

#### **e. Măsurare, analiză și îmbunătățire**

*e.1 Generalități:* Universitatea identifică și planifică metode adecvate, implementează procesele necesare de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire, pentru a demonstra conformitatea produselor ei, eficacitatea proceselor relevante și ale SMQ.

*e.2 Monitorizare și măsurare:* Instituția identifică și aplică metode adecvate de monitorizare a percepției părților interesate asupra satisfacerii cerințelor lor. Chestionarea directă a clienților cercetării, asistenței-consultanței, a angajatorilor, absolvenților și studenților pentru competența dobândită prin învățământ și a propriilor angajați privind mediul de activitate pot fi modalități de determinare a gradului de satisfacție al părților interesate.

Universitatea se asigură că este elaborat și implementat un program anual de audituri ori evaluări interne în conformitate cu o procedură adecvată, astfel încât să poată fi identificată starea SMQ, detectate neconformitățile și identificate oportunitățile de îmbunătățire. Se impune raportarea auditurilor interne și a rezultatelor acestora precum și monitorizarea acțiunilor pentru eliminarea neconformităților detectate și a cauzelor acestora.

Universitatea solicită facultăților, catedrelor etc. identificarea și măsurarea indicatorilor de performanță privind produsele și procesele relevante, inclusiv ai celor aferente SMQ. Evoluția acestor indicatori trebuie să demonstreze capacitatea proceselor de a obține rezultatele planificate și a produselor de a răspunde cerințelor identificate. Atunci când rezultatele planificate nu sunt obținute, trebuie întreprinse acțiuni corective adecvate. Monitorizarea, măsurarea și înregistrarea caracteristicilor produsului în etapele corespunzătoare de realizare a acestuia poate să reprezinte pe dimensiunea învățământ monitorizarea competenței studenților în etapele de pregătire și cele finale ale absolvenților, iar pe dimensiunea cercetare și consultanță, a rezultatelor obținute în fazele intermediare sau finale.

Notă: *Monitorizarea proceselor și produselor trebuie tratată în conexiunea lor.*

*e.3 Controlul produselor și proceselor neconforme:* Neconformitățile constatate în urma monitorizării proceselor și produselor vor fi tratate după proceduri adecvate care vor include: modalități de evitare a derulării în continuare a procesului în aceeași formă (se impune schimbarea planului de învățământ, a programei analitice a unui curs, a titularului de curs) sau de utilizare a produsului neconform (studenți fără o pregătire corespunzătoare, contracte de cercetare cu o derulare necorespunzătoare); înregistrarea neconformităților și menținerea unui istoric al acestora; inițializarea acțiunilor corective.

*e.4 Analiza datelor:* Instituția identifică, colectează și analizează datele (rezultate din activitățile de măsurare și monitorizare sau din alte surse relevante) necesare demonstrării adecvării și eficacității SMQ și evaluării oportunităților de îmbunătățire continuă a eficacității SMQ. Analiza datelor trebuie să furnizeze informații referitoare la: satisfacția clientului, conformitatea cu cerințele

referitoare la produs, caracteristicile și tendințele proceselor și produselor, inclusiv oportunitățile pentru acțiuni preventive.

*e.5 Îmbunătățire:* Universitatea se asigură de crearea unui cadru și a mecanismelor de îmbunătățire continuă a eficacității SMQ și a proceselor relevante, prin utilizarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.

Instituția asigură mecanisme pentru analiza cauzelor neconformităților, evaluarea nevoii unor acțiuni corective, realizarea acestora dacă se impun, monitorizarea, evaluarea și înregistrarea rezultatelor obținute, analiza acțiunilor corective întreprinse.

Universitatea se preocupă de crearea unor mecanisme de prevenire care să identifice neconformități potențiale, să analizeze cauzele acestora, să evalueze efectele lor și oportunitatea unor acțiuni preventive, să implementeze acțiunile necesare, să înregistreze rezultatele obținute și să analizeze acțiunile preventive întreprinse. Responsabilitatea deciziei de promovare a acțiunilor preventive revine conducerii instituției și implică alocarea resurselor adecvate.

### 3.2.2 Etape în implementarea și certificarea SMQ conform SR ISO 9001:2000

#### a. Pregătirea universității pentru implementarea SMQ

- *Sensibilizarea și conștientizarea conducerii* (dezbateri privind: necesitatea și importanța SMQ, piedici și elemente favorabile, etapele de implementare și rolul conducerii, resursele necesare a fi mobilizate);
- *Decizia conducerii* pentru implementarea SMQ (eventual privind apelarea la consultanță externă pentru facilitarea managementului proiectului aferent), comunicarea deciziei în universitate;
- *Constituirea și instruirea echipei managementului de proiect* (selectarea și constituirea echipei care trebuie să reprezinte domeniile și compartimentele relevante, investirea ei cu responsabilitate pentru conducerea proiectului și cu resursele financiare și de timp necesare, instruirea echipei privind: cunoașterea și interpretarea modelului SMQ, identificarea și descrierea proceselor, întocmirea și managementul proiectului de implementare).

#### b. Implementarea SMQ

- *Analiza situației existente prin prisma modelului asumat* (comparație a practicilor existente în universitate pe principalele domenii de activitate: învățământ, cercetare, administrație, cu cerințele modelului general, identificarea părților comune și a interfețelor);
- *Întocmirea proiectului de implementare* (proiectul general – la nivelul întregii instituții cu obiective, etape, responsabilități, resurse, termene, rezultate și modalități de evaluare a acestora);
- *Implementarea unei structuri organizatorice adecvate receptării funcției calitate;*
- *Constituirea echipelor de implementare pe domenii și instruirea acestora* (conduse de membrii departamentului de calitate, și care integrează și viitorii auditori interni);
- *Desfășurarea proiectului de implementare pe domenii* (particularizarea modelului pe domenii, stabilirea obiectivelor, planificarea acțiunilor, stabilirea responsabilităților, a resurselor necesare, a termenelor, a rezultatelor așteptate și a modalităților de evaluare a acestora);
- *Derularea proiectului de implementare* (identificarea și analiza proceselor relevante, a interfețelor dintre ele și a celor cu mediul extern, a resurselor și mediului necesar desfășurării activităților în condiții corespunzătoare, identificarea și aplicarea modalităților de măsurare/monitorizare a proceselor pe bază de indicatori pentru menținerea lor sub control);
- *Documentarea sistemului* (identificarea și întocmirea documentelor necesare dovedirii funcționării corespunzătoare a proceselor în general și a proceselor SMQ în particular: manuale ale calității care descriu sau fac referire la proceduri, procedurile SMQ și ale proceselor relevante, formularistica adecvată și înregistrările considerate necesare).

#### c. Auditarea sistemului

- *Instruirea și calificarea auditorilor interni* (la o organizație externă abilitată);
- *Elaborarea documentației cadru pentru auditarea internă* (ghidul auditorului intern);



- *Planificarea auditurilor interne* (scop, obiective, domenii, resurse și programarea desfășurării lor efective);
- *Derularea auditurilor și raportarea acestora* (în raport sunt identificate și ierarhizate neconformitățile constatate: critice, majore, minore);

#### **d. Corectarea neconformităților**

- *Instruirea conducătorilor de compartimente și responsabililor de procese* în utilizarea tehnicilor și instrumentelor simple de rezolvare a problemelor;
- *Analiza neconformităților constatate, planificarea și realizarea acțiunilor în consecință* (Planificarea rezolvării neconformităților, identificarea cauzelor, a soluțiilor fezabile, urmărirea aplicării lor, diseminarea soluțiilor);

#### **e. Îmbunătățirea continuă**

- *Instruirea conducătorilor de compartimente și responsabililor de procese* în utilizarea mecanismelor de îmbunătățire continuă și a tehnicilor și instrumentelor evaluate aferente;
- *Implementarea mecanismelor de îmbunătățire continuă în instituție* (stabilirea direcțiilor principale de îmbunătățire și a obiectivelor aferente, desfășurarea operațională a acestora, alocarea de responsabilități și resurse, punerea în aplicare a planurilor de îmbunătățire și monitorizarea rezultatelor prin urmărirea indicatorilor definiți în acest scop).

#### **f. Trecerea în revistă a întregului sistem**

Scopul acestei analize este să stabilească starea de maturitate a sistemului, nivelul de pregătire al instituției în vederea certificării sistemului. Analiza poate fi realizată de conducerea instituției împreună cu echipa managementului de proiect și/sau o echipă de audit extern (colaboratoare la implementare sau aparținând organizației certificate).

#### **g. Certificarea SMQ**

- *Selectarea organismului de certificare* (în situația în care acesta nu este reglementat);
- *Completarea chestionarului de autoevaluare și remiterea lui, împreună cu documentația SMQ, organizației certificate;*
- *Primirea raportului de evaluare a documentației, corectarea acesteia dacă este cazul, și retrimiterarea ei către certificator;*
- *Auditul de certificare* (poate avea loc în două faze: un preaudit care să constate corecțiile care trebuie aduse SMQ urmat de auditul de certificare) și *raportarea acestuia;*
- *Decizia comisiei de certificare și remiterea certificatului;*
- *Audituri anuale de supraveghere.*

### **3.3 Sistemul EQUIS**

#### **3.3.1 Obiective și caracteristici**

EQUIS (European Quality Improvement System), elaborat în 1997-1998 de către EFMD (*European Foundation for Management Development*), destinat acreditării internaționale a școlilor europene de management, constituie în prezent unul din modelele citate ca fiind o bază potențială în structurarea și evaluarea calității la nivel instituțional.

Obiectivele majore asumate de sistemul EQUIS au fost:

- Să asigure părțile interesate de faptul că instituția de învățământ superior îndeplinește un set clar definit de standarde privind calitatea;
- Să sprijine instituțiile de învățământ superior să-și îmbunătățească activitatea printr-un proces de auto-evaluare care să pună în evidență atât punctele tari cât și slăbiciunile instituției;
- Să construiască un sistem de *benchmarking* ca să permită compararea diferitelor instituții.
- Caracteristicile cheie ale sistemului EQUIS sunt:
- Este un sistem de evaluare/acreditare care se adresează întregii instituții, urmărind îmbunătățirea continuă ca principală dimensiune. El nu se substituie sistemului național de acreditare, ci furnizează o recunoaștere a dimensiunii internaționale a instituției respective și a capacității acesteia de a se afirma ca actor pe piața academică europeană.
- Evaluarea se referă la toate dimensiunile activității instituțiilor de învățământ superior:

învățământ, cercetare și asistență directă adusă comunității.

- Implică de la început toate părțile interesate atât cele din mediul academic intern (studenți, corp profesoral) cât și din mediul economico-social de inserție extern instituției de învățământ superior (angajatori, organizații economice, instituții ale statului, etc.).
- Prevede o orientare fermă spre o abordare multiculturală și internațională.
- Promovează o abordare independentă de controlul statului, realizând un echilibru între standardele de calitate academice și orientarea spre satisfacerea nevoilor și așteptările domeniului profesional țintă al educației (în particular managementul afacerilor).

### **3.3.2 Standardul EQUIS**

Pentru a fi acreditate EQUIS, instituțiile de învățământ superior (școlile superioare de management) ar trebui să fie capabile să demonstreze faptul că îndeplinesc criteriile de calitate pe trei dimensiuni:

1. Standarde înalte de calitate, la nivel internațional, în toate domeniile definite de modelul EQUIS.

2. Un nivel semnificativ de internaționalizare în sensul definit de modelul EQUIS.

3. Nevoile și așteptările mediului de inserție să fie bine integrate în programele de studii, activități și procese.

#### **I. Criterii generale de calitate**

##### *Legitimitate la nivel național*

Instituția de învățământ superior este recunoscută oficial de autoritățile publice (acolo unde este cazul) și este percepută ca o instituție de calitate de către piață (participanți, clienți și concurenți).

##### *Misiune*

Instituția de învățământ superior are un sens clar articulate al misiunii sale care este împărtășit de către întreaga organizație și recunoscut ca legitim de către piață.

##### *Conducere*

Instituția de învățământ superior dispune de o organizare eficace și unitară în conducerea activităților ei, prezentând un grad semnificativ de predictibilitate privind propriul viitor.

##### *Scopul*

Instituția de învățământ superior dispune de cel puțin una și de preferat mai multe din următoarele domenii ale activității educaționale:

- Programe educaționale din prima treaptă universitară.
- Programe educaționale postuniversitare.
- Educație continuă de specialitate.

##### *Strategie*

Instituția de învățământ superior are definită o strategie credibilă și coerentă, care reflectă în mod clar și realist propriile-i resurse și constrângeri

##### *Resurse*

Instituția de învățământ superior este capabilă să demonstreze viabilitatea și continuitatea instituțională a strategiei din punct de vedere financiar, cât și din punctul de vedere al asigurării resurselor fizice și facilităților necesare creării unui mediu educațional de înaltă calitate.

##### *Corpul profesoral*

Instituția de învățământ superior recrutează, dezvoltă și conduce corpul său profesoral conform cu obiectivele strategice; dispune de un nucleu de cadre didactice suficient pentru a acoperi disciplinele de bază și a constitui un corp cu competență distinctă.

##### *Studenții*

Instituția de învățământ superior recrutează și selectează studenți de înaltă calitate din mediul național/internațional și poate demonstra un plasament de calitate al absolvenților ei.

##### *Servicii destinate studenților*

Instituția de învățământ superior furnizează servicii profesionale eficace studenților ei în domenii cum sunt: admiterea, relațiile internaționale, plasare, consiliere, etc.

##### *Dezvoltarea personală*

Instituția de învățământ superior sprijină în mod explicit și eficace dezvoltarea personală a studenților dincolo de planul profesional, pe dimensiuni care țin de aptitudinile manageriale, sistemul de valori și etic, *leadership*, etc.

*Programe de studiu (Specializări)*

În privința programelor de studiu există un sistem coerent de proiectare, alocare a cadrelor didactice, administrare și evaluare, care încorporează reacții de la clienți externi (angajatori) și studenți precum și un proces riguros de monitorizare a evoluției studentului.

*Cercetare*

Instituția de învățământ superior are definită în mod clar strategia privind cercetarea științifică și publicațiile, prin care corpul profesoral este încurajat să dezvolte domenii distincte de competență.

## **II. Dimensiunea internațională**

Instituția de învățământ superior are o politică clară și articulată pentru internaționalizare și care este urmărită în mod activ.

a) *Internaționalizarea pentru studenți.* Dovezile în această privință ar trebui să includă:

- Recrutarea studenților străini.
- Existența unor programe de schimb academic care să susțină mobilitatea studenților în ambele sensuri.
- preocupare pentru schimbul intercultural în cadrul activităților didactice.
- Punerea la dispoziția lumii academice internaționale a lucrărilor și proiectelor interne.
- Plasamentul internațional al absolvenților.
- Cunoștințele de limbi străine ale absolvenților.

b) *Internaționalizarea corpului profesoral.* Dovezile în această privință pot să includă:

- Recrutarea unor cadre didactice din străinătate.
- Experiența internațională a corpului profesoral.
- Capacitatea corpului profesoral de a preda în limba engleză.
- Competența cadrelor didactice în domeniul limbilor străine.
- Implicarea profesorilor invitați.
- Oportunitățile cadrelor didactice proprii de a preda în străinătate ca profesori invitați.
- Implicarea cadrelor didactice în rețele internaționale.
- Participarea la conferințe internaționale.
- Cercetări și publicații de natură internațională.

c) *Internaționalizarea programelor de studii.* Dovezile în această privință pot să includă:

- Conținut al cursurilor focalizat spre mediul de afaceri european și mondial;
- Cursuri ținute în limba engleză.
- perspectivă internațională în toate domeniile funcționale de bază.
- Cursuri proiectate și ținute în comun cu instituții de învățământ superior din străinătate.
- Perioade de cursuri și activitate didactică petrecute în străinătate ca parte a programului de studiu.
- Utilizarea de materiale didactice străine.

## **III. Legătura cu mediul extern**

Instituția de învățământ superior are o politică clară și articulată în privința relațiilor sale cu mediul economico-social extern. Instituția de învățământ superior este capabilă să demonstreze o puternică orientare spre clienți și în particular spre aceia aparținând mediului de inserție amintit.

În orice situație în care constrângerile reglementare sub care organizația își desfășoară activitatea o permit, sunt cooptate în conducerea instituției de învățământ superior persoane reprezentând mediul de inserție economico-social extern.

Instituția de învățământ superior dispune de un portofoliu de legături cu mediul economico-social de inserție extern, iar o parte importantă a acestor contacte este cu organizații reprezentative ale mediului național/internațional.

Nevoile și așteptările mediului economico-social de inserție extern sunt reprezentate în proiectarea programelor de studii.

Instituția de învățământ superior monitorizează gradul de satisfacție al angajatorilor privind calitatea absolvenților ei.

Programele de studiu încorporează oportunități pentru studenți de a dobândi experiență directă din mediul economico-social de inserție extern, prin activitate practică (stagii).

Derularea programelor de studiu include între intrări și experiența provenită de la practicieni din domeniu.

Corpul profesoral dispune de experiența practică aferentă domeniului lor de competență și predare, și se ține la curent cu cele mai bune practici ale domeniului.

Corpul profesoral are oportunitatea de a se angaja în activități de consultanță.

În implementarea și evaluarea sistemului EQUIS se utilizează modelul dinamic EQUAL (v. fig. 3.2) și criteriile aferente. Documentația ghid pentru întreg procesul se găsește pe situl web al EQUIS.



**Figura 3.2** Modelul dinamic EQUAL pentru dezvoltarea și evaluarea calității în instituția de învățământ superior

### 3.3.3 Procesul de acreditare EQUIS

Decizia de a începe acreditarea este voluntară, opțiunea fiind judecată în termeni de valoare adăugată adusă instituției. Aceasta trebuie să fie conștientă de aspectele strategice ale procesului, incluzând pașii, resursele implicate și timpul necesar.

Pașii procesului de acreditare sunt:

#### a. Depunerea aplicației și judecarea eligibilității

Instituția completează chestionarul de aplicație. EQUIS face o primă evaluare a capacității acesteia de a se conforma criteriilor modelului. Decizia pozitivă de eligibilitate trimite la punctul c iar cea negativă la b.

#### b. Faza de pregătire și consultanță

Pentru instituții care nu sunt pregătite pentru acreditare, oricare ar fi stadiul lor de dezvoltare, EQUIS oferă un program alternativ numit EQUIP de asistență și consultanță pentru îmbunătățirea calității.

#### c. Întocmirea raportului de autoevaluare urmărind criteriile din model

Este rodul unui audit propriu extensiv, bazat pe Ghidul pentru autoevaluare editat în acest scop, pentru a măsura calitatea activităților instituției în raport cu standardele EQUIS. Acest raport de autoevaluare nu este conceput doar ca o colecție de informații, dar și ca o declarație a obiectivelor și proiectelor viitoare ale instituției pe dimensiunea calitate.

#### d. Vizita de evaluarea instituției de către comisia delegată

Evaluarea este efectuată de către o comisie de patru auditori. Este de așteptat ca echipa să fie condusă de o persoană familiarizată cu mediul național al instituției, pentru a evita diferențele culturale sau lipsa de înțelegere a celorlalți membri ai echipei. Doi dintre ceilalți membri ai echipei

sunt profesori, cadre didactice din două țări diferite, pentru a asigura o compoziție internațională a echipei. Al patrulea membru este un reprezentant al asociațiilor profesionale din domeniu. Vizita de audit ține trei zile, pe perioada cărora comisia de audit caută să valideze sau să verifice conținutul și concluziile Raportului de autoevaluare.

#### e. Decizia finală de acreditare

În urma raportului comisiei, organismul de acreditare EQUIS ia prin vot decizia privind acordarea acreditării.

Procedurile EQUIS prevăd vizite de supraveghere, precum și reluarea periodică a procesului de evaluare.

### 3.4 Sistemul EFQM al excelenței organizaționale

Promovat în 1991 și îmbunătățit în 1997 și 1999 de către Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM) modelul și-a fixat ca scop să ajute organizațiile europene în efortul acestora de îmbunătățire a performanțelor.

Cele 8 principii fundamentale ale modelului EFQM sunt:

1. Orientarea spre rezultate;
2. Focalizarea pe satisfacerea clientului;
3. Conducerea performantă a afacerii (*leadership*) și constanță în scop și obiective;
4. Management orientat pe procese și fapte;
5. Dezvoltarea și implicarea resursei umane;
6. Îmbunătățire continuă și inovație;
7. Dezvoltarea de parteneriate bazate pe avantaj reciproc;
8. Responsabilitate publică.

În figura 3.3 sunt puse în evidență elementele (criteriile) modelului EFQM adaptat pentru instituțiile de învățământ superior propus în 1999 de Expert Group HBO, membră asociată a EFQM.

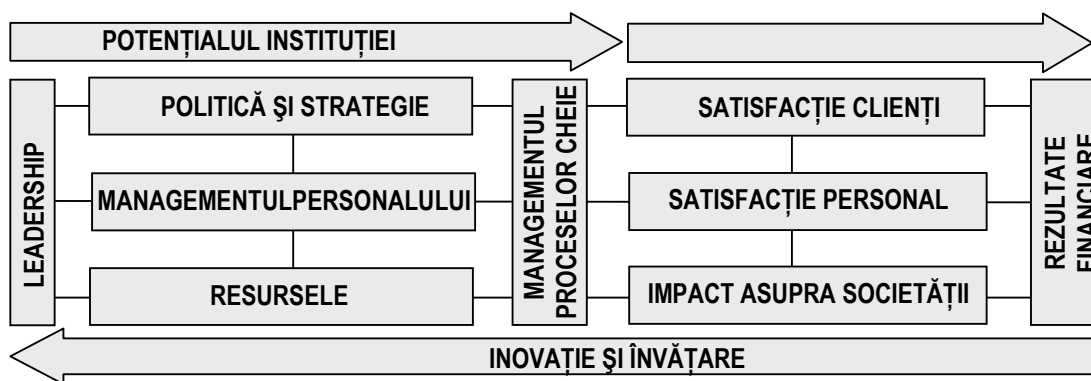


Figura 3.3 Modelul EFQM al excelenței organizaționale

#### 1. Leadership

Reflectă modul în care conducătorii universității dovedesc prin decizii și comportament o atitudine adecvată excelenței. Se referă la măsura în care conducerea:

- 1a. Are o viziune clară în privința calității și o reflectă prin misiunea, valorile și obiectivele promovate;
- 1b. Dovedește un angajament ferm și responsabil în direcția îmbunătățirii continue și în stimularea unei culturi a calității;
- 1c. Recunoaște, apreciază și stimulează inițiativele de îmbunătățire ale personalului;
- 1d. Se implică personal și încurajează personalul în promovarea cunoașterii și recunoașterii externe a universității, a capacităților acestora și viziunii sale despre calitate;

1e. Promovează evaluarea/măsurarea internă și utilizează datele obținute în îmbunătățirea continuă.

## **2. Politica și strategia**

Reflectă conținutul obiectivelor universității, modul în care acestea sunt duse la îndeplinire prin strategia acesteia. Se referă la măsura în care:

- 2a. Universitatea dispune de un plan strategic (al politicilor,) ale cărui obiective au fost formulate și implementate în procese operaționale, iar îmbunătățirea calității face parte din aceste obiective;
- 2b. Este implementat un proces eficace de desfășurare a acestor politici, iar personalul, studenții și părțile interesate externe sunt implicate în acest proces;
- 2c. Politicile amintite sunt comunicate, cunoscute și înțelese de întregul personal și de studenți;
- 2d. Politicile amintite sunt evaluate și îmbunătățite periodic, iar instituția ține seama în această privință de opiniile partenerilor externi.

## **3. Managementul personalului**

Reflectă politica universității privind planificarea, formarea, implicarea și motivarea personalului. Se referă la măsura în care:

- 3a. Obiectivele universității integrează un set de instrumente specifice politicilor de personal;
- 3b. Planificarea personalului (atât cantitativă cât și calitativă) reflectă obiectivele universității;
- 3c. Este implementat un sistem de evaluare și motivare a personalului și modul în care acesta este condus;
- 3d. Se acordă atenție prosperității personalului și sunt realizate investiții în crearea unui mediu adecvat de activitate;
- 3e. Formarea, consilierea și dezvoltarea profesională sunt părți ale politicii de personal și se urmăresc atât obiectivele instituției cât și cele individuale;
- 3f. Politica privind personalul este evaluată și îmbunătățită periodic.

## **4. Resurse**

Reflectă modul în care universitatea își gestionează resursele existente în atingerea unor rezultate optime. Se referă la modul în care:

- 4a. Este realizat managementul informației în universitate, inclusiv în procesele de conducere ale acesteia.
- 4b. Sunt alocate și utilizate resursele financiare;
- 4c. Sunt achiziționate și gestionate resursele materiale (echipamente, și alte bunuri) și măsura în care sunt realizate parteneriate în această privință;
- 4d. Este aplicată tehnologia în îmbunătățirea proceselor de predare, învățare și cercetare;
- 4e. Sunt documentate și dezvoltate cunoștințele și experiența cadrelor didactice;
- 4f. Managementul resurselor este evaluat și îmbunătățit.

## **5. Managementul proceselor cheie**

Sunt luate în considerare privind învățământul: procesele de proiectare-dezvoltare, execuție-implementare și susținere a programelor de studiu. Modelul poate fi completat cu procesele aferente cercetării și asistenței-consultanței.

*Procesele de proiectare-dezvoltare* se referă la: identificarea și analiza cerințelor părților interesate, formularea profilului de pregătire în termeni de viziune educațională, competențe și aptitudini, proiectarea planurilor de învățământ, proiectarea programelor analitice și a celorlalte componente ale formării, proiectarea sistemului de evaluare a studenților, a modalităților de conducere și menținere sub control a programului.

*Procesele de susținere* au ca scop crearea unui mediu adecvat de predare-învățare. Ele se referă la materiale de învățământ, biblioteci, baze de date etc.

*Procesele de implementare-execuție* se referă la: derularea activităților de învățare și predare, furnizarea cunoștințelor și competenței, consilierea studenților privind dezvoltarea lor profesională. Modelul explicităază criteriile pentru evaluarea fiecăruia dintre procesele amintite.

## **6. Rezultatele financiare**

Se referă la rezultate care pot fi măsurate în termeni de: venit brut și net, lichidități, costuri/student. Alți indicatori operaționali care pot fi de asemenea aplicați sunt: durata medie de studii, procentul de abandon, proporția studenți/cadre didactice, venitul extrabugetar pe cadru didactic, etc.

### **7. Satisfacția clienților**

Presupune definirea tipurilor de clienți, a importanței fiecăruia, identificarea modalităților de chestionare a acestora și de determinare a gradului lor de satisfacție privind prestația universității.

Clienții direcți sunt studenții și angajatorii, beneficiarii cercetării și consultanței. Alte părți interesate externe sunt guvernul, mediul academic național și internațional, organizațiile reprezentând domenii profesionale.

### **8. Satisfacția personalului**

Presupune identificarea diferitelor categorii de personal ale universității, a cerințelor și așteptărilor acestora și a modalităților adecvate de măsurare a gradului lor de satisfacere.

### **9. Impactul asupra societății**

Presupune identificarea percepției altor părți interesate (cetățeni, organisme și instituții locale și regionale, etc.) decât cele definite la punctul 7 despre măsura în care instituția de învățământ superior, prin prestația ei, are o contribuție relevantă asupra dezvoltării societății.

Adaptarea modelului EFQM la instituțiile de învățământ superior se bucură de o experiență relevantă și de multiple interpretări.

Implementarea unui SMQ după modelul EFQM și evaluarea acestuia nu este un proces simplu. Criteriile amintite au ponderi diverse în evaluarea globală și un număr mare de descriptori (există proceduri de evaluare care folosesc peste 2000 de întrebări). Una din abordările cele mai interesante, riguroase și realiste, adaptarea realizată de Expert Group HBO, propune o evoluție în trepte de maturitate a implementării sistemului. Ponderea criteriilor precum și descriptorii aferenți diferă în funcție de treapta de maturitate atinsă. Treptele de maturitate prevăzute sunt:

1. orientarea spre activități,
2. orientarea spre procese,
3. orientarea spre sisteme,
4. orientarea spre lanțuri de sisteme,
5. TQM (*Total Quality Management*).

### **3.5 Câteva concluzii privind calitatea în instituția de învățământ superior.**

Expunerea câtorva din modelele relevante existente în domeniul asigurării/managementului calității în universități pune în evidență atât diferențe cât și similitudini semnificative.

Diferențele au generat abordări contrastante, atât între sistemele naționale ale țărilor europene, cât și între instituții aparținând aceluiași sistem.

O altă problemă care continuă să provoace discuții aprinse este cea legată de specificul instituției de învățământ superior și măsura în care modelele, principiile, regulile aferente asigurării și managementului calității, aplicabile celorlalte organizații din mediul economico-social, sunt adecvate celor din mediul academic. În opinia noastră, independent de specificul ei, universitatea trebuie să-și asume responsabilitatea deplină pentru prestația proprie și pentru măsura în care justifică încrederea și resursele alocate de societate.

În pofida diferențelor de abordare amintite anterior și a specificității instituției de învățământ superior, orice sistem al calității presupune aceleași elementele fundamentale:

- orientarea spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor clienților (studenți și angajatori) și celorlalte părți interesate ale instituției de învățământ superior (personalul instituției, instituțiile statului, comunitatea academică, etc.);
- atitudinea proactivă a conducerii instituției în problema calității, care se exprimă în principal prin crearea unui mediu adecvat performanței pe toate dimensiunile activității instituției, precum și sistemul de priorități în alocarea resurselor;
- abordarea problemei calității în termeni strategici: misiune, valori, principii, politici, strategii, obiective, etc.

Capitolul 3 **Calitatea în instituțiile de învățământ superior**

- menținerea sub control și îmbunătățirea continuă a proceselor din instituție;
- implicarea și responsabilizarea personalului;
- identificarea unor indicatori relevanți ai calității și evaluarea/măsurarea acestora;
- documentarea sistemului în vederea furnizării de dovezi obiective care să creeze încredere clienților și părților interesate în capacitatea instituției de a răspunde cerințelor și așteptărilor lor.

Sistemul calității nu constituie un scop în sine, ci un mijloc prin care instituția de învățământ superior este orientată spre performanță. Prin intermediul acestuia se dezvoltă o cultură a calității în rândurile personalului și studenților.



### Calitatea programelor de studii universitare

Prof.univ.dr. Gabriela M. Atanasiu - Universitatea Tehnică „Gh.Asachi” din Iași

#### [Cuprins](#)

#### 4.1 Introducere

Noțiunea de **calitate a programelor de studii universitare** a cunoscut în ultimele decenii ale secolului XX o evoluție interesantă. Dezbateră publică a calității programelor educaționale este parte componentă a **asigurării calității** în învățământul superior, iar conceptul de **evaluare academică** și, respectiv, **cultura organizațională privind evaluarea** mediului academic din universitate joacă un rol definitoriu în acest sens.

Conceptul de evaluare academică, ca și cel de acreditare, componente de bază ale sistemului de asigurare a calității în învățământul superior, au cunoscut evoluții semnificative îndeosebi după Declarația de la Bologna [70]. În traiectoria acestui proces, cunoscut în Europa sub numele de Procesul Bologna, conferința de la Praga [74] și recent Comunicatul de la Berlin au introdus noi semnificații și conotații ale evaluării academice. Aceste evoluții reflectă schimbările intervenite în educație, prin conceperea actului educațional ca fiind orientat pe cunoștințele acumulate de student, respectiv pe competențele, aptitudinile și abilitățile obținute de acesta după absolvirea unui anumit program de studiu. Ca urmare, și calitatea programelor de studii universitare va fi determinată de rezultatele obținute în urma derulării programelor de studii. În fine nevoia crescândă de demonstrare a performanțelor în interiorul comunității academice, dar și în exterior, în relația universității cu mediul socio-economic și academic extern, a condus la o nouă abordare a **calității ofertei de programe de studii universitare**.

În acest capitol se prezintă o posibilă perspectivă cadru asupra calității programelor de studii universitare, bazată atât pe **evaluarea internă** cât și pe **evaluarea externă**. Prezentarea este fundamentată pe modelul de gândire care a trecut de la controlul calității la asigurarea calității, tinzând către îmbunătățirea calității în învățământul superior. Având în vedere integrarea sistemului de învățământ superior în spațiul european al învățământului superior, se va utiliza în cele ce urmează noțiunea de „**program de studii universitare**” și nu de „specializare”, deși aceasta din urmă este încă în uzanță prin legislația din domeniul învățământului superior în vigoare la această dată. Conceptul de **specializare** se referă la un domeniu sau subdomeniu de pregătire universitară, definit printr-un spectru de competențe profesionale pe care absolventul trebuie să le obțină și să le demonstreze printr-o serie de verificări. Nomenclatorul actual pentru domeniile și specializările de referință din învățământul universitar din țara noastră este aprobat prin H.G. nr.896 din 10 iunie 2004. Procesul de învățământ dintr-o facultate este organizat pe specializări. Pentru fiecare specializare, facultatea oferă câte un program de studii universitare. Pentru aceeași specializare, facultăți din universități diferite pot oferi programe diferite, dar care să răspundă cerințelor impuse de CNEAA. De aceea, în sens strict nu specializările se supun procesului de evaluare a calității, ci programele de studii universitare.

#### 4.2 Proiectarea programului de studii

#### 4.2.1 Faza de inițiere/concepție a programului de studii universitare

Dezvoltarea ofertei educaționale într-un anumit domeniu de învățământ superior începe cu etapa de proiectare a programului de studii. În acest scop, managementul academic de la nivelul facultății sau al departamentului nominalizează un grup de lucru care are ca obiectiv proiectarea programului de studiu dorit. Proiectarea programului de studii universitare trebuie să aibă la bază:

- Analiza necesității academice și socio-economice a dezvoltării programului de studii, cu identificarea grupului țintă de clienți - potențiali studenți și angajatori;
- Identificarea cadrului legislativ ce permite dezvoltarea programului de studii și a cerințelor ce decurg din reglementări naționale, locale sau instituționale;
- Posibile considerații și argumente legate de managementul strategic al universității și de modul în care acesta este interesat în dezvoltarea programului de studii;
- Identificarea obiectivelor programului, a cerințelor clienților referitoare la competențele profesionale și sociale așteptate de aceștia după absolvirea programului de studii;
- Identificarea rezultatelor așteptate ale programului de studii proiectat, exprimate prin portofoliul competențelor, abilităților, deprinderilor, pe care le vor obține viitorii studenți;
- Sinteza informațiilor privind programe de studii similare identificate din oferta națională și internațională.

Ca urmare a analizei elementelor precizate în faza de inițiere a proiectului, precum și a altor considerații importante în această fază de concepție, grupul de lucru însărcinat cu proiectarea programului de studii elaborează **misiunea, obiectivele și rezultatele așteptate** ale programului de studii. Se precizează competențele oferite de programul de studii universitare, precum și **diploma, certificatul**, respectiv, **titlul profesional/academic** obținut de absolvenți.

#### 4.2.2 Faza de dezvoltare a proiectului programului de studii universitare

Această etapă de proiectare cuprinde următoarele elemente:

- Definirea modului de transmitere a cunoștințelor și informațiilor în cadrul programului de studii ce se proiectează;
- Definirea detaliată a competențelor programului de studii oferite studentului la absolvire;
- Caracterizarea proceselor de predare și învățare și a modului de formare a competențelor dorite;
- Elaborarea curriculum-ului (planului de învățământ) în baza unei metodologii prestabilite, cu definirea clară a etapelor elaborării, responsabilităților, competențelor decizionale și termenelor finale;
- Conținutul, încărcarea planului de învățământ, numărul total al creditelor și defalcarea lor pe semestre de studii;
- Precizarea specializării pe verticală, printre disciplinele planului de învățământ, și a legăturilor pe verticală și orizontală dintre cursuri; gradul de includere a altor discipline decât cele de specialitate, sau a unor subiecte interdisciplinare; a raportului dintre aplicații și teorie;
- Planificare orară;
- Proiectarea programelor analitice pentru toate formele de activitate didactică: cursuri, seminarii, lucrări practice, proiecte, etc.. Aceste documente conțin informații cu privire la: obiectivele disciplinei, conținutul de bază al cursului/seminarului/lucrărilor practice, metodologia de evaluare a cunoștințelor studenților, metodologii și tehnologii didactice folosite în transferul de cunoștințe, bibliografie minimală, infrastructura tehnologiilor informaționale folosite, ș.a.
- Precizarea tehnologiilor didactice folosite în procesul de predare-învățare;
- Formele de evaluare a cunoștințelor studenților, cu considerarea metodelor de evaluare, a frecvenței evaluării, standardele de evaluare, responsabilități pentru desfășurarea evaluării;

## Capitolul 4 Calitatea programelor de studii universitare

- Managementul activităților didactice pe ani de studii, semestre, săptămâni, ore.
- Identificarea resurselor umane necesare și disponibile, respectiv gradele didactice, titlul științific și specializarea în domeniu a personalului implicat în derularea activităților didactice și sau de tutoriat, etc.;
- Identificarea resurselor financiare și de patrimoniu necesare.

Precizăm că în spațiul definit prin Procesul Bologna, sistemul de învățământ superior se proiectează în trei cicluri, cu acordarea titlului universitar și a diplomei de **Bachelor** absolvenților primului ciclu și respectiv a titlului universitar, a diplomei de **Master**, pentru absolvenții celui de al doilea ciclu de învățământ superior, și a celei de **Doctor** pentru al treilea ciclu. Fiecare din aceste titluri înglobează un anumit nivel de cunoștințe, abilități, deprinderi acumulate de deținătorii titlului, ce formează **cuantumul de competențe** oferite unui absolvent la încheierea cu succes a programului de studii universitare. În cele ce urmează nu vom trata despre doctorat.

♦ **Titlul și diploma de Bachelor** sunt atribuite unui absolvent al programului de studii care:

- √ demonstrează acumulare de cunoștințe și capacitatea de a înțelege aspecte din domeniul de studii în care s-a format după absolvirea studiilor preuniversitare, inclusiv aspecte de actualitate ale domeniului;
- √ poate folosi atât cunoștințele acumulate precum și capacitatea lui de înțelegere a fenomenelor printr-o abordare profesională în domeniul de activitate sau domeniul vocațional, și de asemenea a acumulat competențele necesare demonstrării, argumentării și rezolvării problemelor din domeniul de studii considerat;
- √ are capacitatea de a colecta și interpreta informații și date relevante pentru a elabora judecăți ce pot include reflecții privind probleme sociale, științifice și etice importante;
- √ are capacitatea de a comunica informații, idei, probleme și soluții, atât în interacțiune cu specialiști din domeniu cât și cu nespecialiști;
- √ și-a dezvoltat deprinderi de învățare, necesare procesului de educație continuă prin înscrierea la un nou program de studii, în vederea obținerii unui titlu academic superior celui de **Bachelor**.

♦ **Titlul și diploma de Master** sunt atribuite unui absolvent al programului de studii care:

- √ demonstrează acumulare de cunoștințe și capacitatea de înțelegere bazată pe extinderea competențelor obținute prin programele de **Bachelor**, și care reprezintă o garanție, respectiv o oportunitate de a dezvolta și aplica idei originale în cadrul activităților de cercetare;
- √ poate aplica noțiunile acumulate, capacitatea de înțelegere și abilitatea de rezolvare a problemelor în domenii noi sau nefamiliare, cu dimensiuni uni sau multidisciplinare, conexe cu domeniul de studiu;
- √ posedă abilitatea de a integra cunoștințele acumulate în timpul studiilor, capacitatea de management a problemelor complexe și de formulare a unor judecăți pornind de la informații incomplete sau limitate ca număr, judecăți care includ însă reflecții asupra responsabilității sociale și etice legate de aplicarea propriilor cunoștințe și judecăți;
- √ are capacitatea de a comunica în mod clar și concis propriile concluzii, cunoștințele și raționamentele care le justifică, atât către specialiști din domeniu dar și către un public formată din nespecialiști;
- √ posedă abilități de învățare care vor permite să își continue studiile, în mare măsură în regim autonom.

#### 4.2.3 Faza de implementare a proiectului programului de studii universitare

Această fază va cuprinde următoarele elemente:

- aprobarea și administrarea programului de studii;

- elaborarea și aprobarea statelor de funcțiuni pentru corpul didactic;
- monitorizarea activității didactice;
- monitorizarea evaluării studenților;
- managementul rezultatelor programului de studii.

### 4.3 Evaluarea programului de studii universitare

#### 4.3.1 Conceptul de evaluare academică

A evalua înseamnă a determina valoarea aproximativă a unui bun, a unui lucru, etc. În sens economic, **a evalua** înseamnă a exprima în bani mărimea valorică a mijloacelor fixe și circulante a surselor acestora și a tuturor operațiilor consemnate în documentațiile economice. În limbajul curent, termenul **a evalua** este folosit în sensul de a prețui sau a aprecia. Evaluarea academică este o noțiune complexă, ce îmbină semnificațiile termenului **a evalua** cu un anumit context de asigurare a calității proceselor de transfer de cunoștințe și competențe, specifice învățământului superior. Evaluarea academică este strâns legată modelul de calitate EFQM al Fundației Europene pentru managementul calității, cu referire la cele nouă arii distincte ale acestuia [16,17]:

- managementul de vârf;
- managementul resurselor umane;
- politici și strategii;
- managementul infrastructurii;
- managementul proceselor din învățământul superior;
- satisfacția corpului academic;
- satisfacția clienților (studenți);
- relația cu societatea în ansamblu și cu părțile interesate din societate;
- totalitatea rezultatelor finale.

Evaluarea considerată în sens formativ face parte din planificarea proceselor sau din monitorizarea fazelor intermediare ale unui proiect, având ca obiectiv planificarea, sau corectarea prin informații calitative ori cantitative.

#### 4.3.2 Tipuri de evaluare academică

Din punct de vedere al apartenenței corpului de evaluatori la organizația academică ce oferă programul de studii respectiv, evaluarea programelor de studii poate fi:

- **evaluare internă**, cunoscută și ca **autoevaluare** sau audit intern;
- **evaluare externă**, sau audit extern.
- Din experiența europeană, pot fi luate în considerație următoarele tipuri de evaluări academice [63]:
  - evaluarea de forme de activitate (curs, seminar, lucrare practică);
  - evaluarea programelor de studii, care are ca obiect evaluarea tuturor proceselor ce au loc în derularea acestor programe, inclusiv aspectele manageriale din modelul de calitate EFQM.
  - evaluarea instituțională, ce cuprinde aspectele de calitate referitoare la totalitatea proceselor din universitate, activități didactice și de cercetare, activități de conducere, financiare, management, infrastructură ș.a.

În condițiile specifice proceselor din învățământului superior, evaluarea academică este de tip colegial (*peer review*). Se recomandă realizarea unor analize de tip **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), cu evidențierea aspectelor forte sau a punctelor “tari” ale programului și, de asemenea a aspectelor deficitare sau a punctelor “slabe” ale acestuia.

Experiența recentă din universitățile pilot ale proiectului MATRA [3,16] a relevat faptul că în orice tip de evaluare, deosebit de importante sunt **criteriile de evaluare** și **modelul de calitate** folosit în aplicarea practică a procedurilor de evaluare. Modelele de calitate europene, practicate în majoritatea țărilor din spațiul european de învățământ superior, sînt bazate pe procesul de învățământ și pe ieșirile din sistemul de învățământ superior, fiind orientate pe rezultatele obținute de absolvenții din universitate. Standardele de evaluare și de elaborare a judecăților rezultate din evaluare au la bază o serie de criterii de evaluare. Aceste criterii de evaluare, așa cum a rezultat din practica proiectului MATRA [16,17] ar trebui să fie:

- orientate pe procesele din universitate;
- introduse în toate fazele de proces din universitate, incluzând proiectarea, planificarea, verificarea și îmbunătățirea ori corectarea acestora;
- generate din interiorul universității și din relația cu părțile interesate aparținînd mediului extern al acesteia;
- transparente și flexibile;
- bazate pe competențe, cu referire la implicarea de competențe intelectuale și abilități practice.

#### 4.4 Autoevaluarea programelor de studii

Modelul de calitate folosit în proiectul MATRA pentru autoevaluarea programelor de studii este modelul EFQM. Criteriile de evaluare a programelor de studii practicate cu succes în activitatea de autoevaluare a celor 14 programe de studii, din cele 7 universități pilot din România participante la proiectul MAT0/RM/9/1, se prezintă în cele ce urmează. Acest criterii sunt viabile, moderne, orientate pe rezultatele programului de studii, avînd ca idee de bază îmbunătățirea rezultatelor programului, prin analizele de tip SWOT efectuate în cadrul activității de autoevaluare. **Criteriile de autoevaluare** sunt grupate generic în 5 categorii, cu specificarea aspectelor de detaliu pentru fiecare din ele:

1. **Misiunea, obiectivele și rezultatele așteptate ale programului de studii**
  - a. Obiectivele programului de studii
  - b. Nivelul programului de studii și tipul de competențe oferite (*Bachelor* sau *Master*)
  - c. Contextul profesional și al disciplinelor de studiu
  - d. Rezultatele programului de studii și evaluarea studenților
2. **Structura și conținutul programului de studii**
  - a. Structura programului de studii
  - b. Distribuția și echilibrul în conținutul programului de studii
  - c. Relația între discipline pe verticală și pe orizontală în cadrul programului de studii
  - d. Integrarea profesională, respectiv a cunoștințelor teoretice cu cele practice
  - e. Comunicarea
  - f. Nivelul de instruire în domeniul tehnologiilor informatice
  - g. Competențe rezultate din activități practice ale studenților (participarea la proiecte, stagii, rezidențe, etc.)
3. **Mediul de predare și învățare**
  - a. identificarea metodelor și tehnologiilor didactice adecvate de predare și învățare
  - b. evaluări periodice ale activității studenților bazate pe metodologii explicite și consecvente
  - c. suportul instituțional al universității în activitatea de predare și învățare
4. **Managementul calității cu referire la programul de studii, studenți, absolvenți**

## Capitolul 4 Calitatea programelor de studii universitare

- a. politici de recrutare și selecție a studenților în funcție de standardul impus sau dorit al programului de studii
- b. standarde academice formulate explicit
- c. asigurarea cerințelor de evaluare externă a programului cerute de mediile profesionale, academice, etc. externe universității

**5. Calitatea corpului profesoral academic**

- a. componența numerică a corpului profesoral
- b. calificările și competențele cadrelor didactice
- c. declarații scrise privind standarde profesionale de predare, învățare, cercetare, precum și standarde referitoare la menținerea disciplinei academice, a moralei și eticii universitare.

**Managementul** activităților de autoevaluare se desfășoară sub directa coordonare a conducerii programului de studii și ar putea cuprinde următoarele etape:

- nominalizarea comisiei de autoevaluare, un număr de 3-5 membri, de obicei, cadre didactice din toate categoriile didactice, dar și studenți din programul de studii respectiv;
- numirea responsabilului acesteia;
- stabilirea agendei de lucru a comisiei și a termenului de încheiere a activității;
- stabilirea criteriilor de evaluare;
- colectarea de informații și date relevante pentru programul de studii autoevaluat și analiza lor, de obicei în termenii de analiză SWOT;
- întocmirea raportului de autoevaluare.

Această activitate a comisiei de autoevaluare trebuie să se bucure de sprijinul nemijlocit al decanului sau al coordonatorului programului de studii. Ea trebuie să se desfășoare transparent și obiectiv, fapt ce contribuie la sporirea interesului privind îmbunătățirea activităților programului de studii, pe baza adeziunii tuturor părților interesate din universitate.

**Raportul de autoevaluare** este documentul final ce cuprinde activitatea de autoevaluare a programului de studii. Acesta este structurat pe capitole, în funcție de criteriile de evaluare. În uzanța europeană, acest document are un număr limitat de pagini, între 20-40, cu analiza pertinentă de tip SWOT. Raportul de autoevaluare poate cuprinde la fiecare din criteriile enunțate mai sus și măsuri pe care responsabilii programului de studii din universitate le propun, încă din această etapă, pentru îmbunătățirea activității ca rezultat al autoevaluării efectuate.

**4.5 Evaluarea externă a programelor de studii**

Evaluarea externă a programului de studii este activitatea efectuată în mod colegial (*peer review*) de o comisie de evaluatori, externă universității, care se desfășoară în universitate, după o metodologie prestabilită pe baza raportului de autoevaluare a programului de studii respectiv. Managementul activității de evaluare externă cuprinde în esență următoarele :

- comunicarea inițială dintre agenția națională de calitate și universitate, respectiv facultate, pentru stabilirea perioadei și a cadrului evaluării externe;
- identificarea sau numirea unui responsabil din partea programului de studii evaluat, în vederea pregătirii activității de evaluare externă; crearea condițiilor de lucru pentru comisia de evaluare externă în universitatea gazdă;
- stabilirea agendei vizitei comisiei de evaluare externă și a tuturor detaliilor necesare, prin comunicări bilaterale între președintele comisiei de evaluare și coordonatorul programului de studii auditat;
- realizarea vizitei de evaluare externă, ce durează circa 2 zile;

## Capitolul 4 Calitatea programelor de studii universitare

- întocmirea raportului de evaluare externă în versiune de lucru, pentru informare și discuție între președintele comisiei de evaluare externă și coordonatorul programului de studii evaluat;
- înaintarea oficială a raportului de evaluare externă, deopotrivă către organismul național de asigurare a calității și către instituția universitară responsabilă pentru programul de studii evaluat;
- prezentarea publică, de obicei pe pagina de web a agenției naționale de coordonare a asigurării calității, a raportului de evaluare externă.

Comisia de evaluare externă este compusă din 3-5 personalități exterioare universității, astfel încât să reflecte prin structura sa părțile interesate într-un astfel de program, și anume:

- președintele comisiei, profesor universitar cu experiență în managementul calității în învățământul superior, cu statură universitară recunoscută, care nu este neapărat specialist în domeniul programului de studii auditat;
- profesor universitar, specialist din țară sau din străinătate, în domeniul programului de studii auditat;
- profesor specialist în tehnologii didactice;
- reprezentant al angajatorilor din domeniul programului de studii evaluat;
- reprezentant al studenților, înscris la un program similar la altă universitate din țară.

Înainte de începerea activității comisiei de evaluare externă, membrii comisiei și președintele ei trebuie să declare dacă există un posibil conflict de interese privind nominalizarea lor. Întreaga activitate se desfășoară cu respectarea eticii și a condițiilor deontologice necesare unei activități de evaluare. În țările spațiului european de învățământ superior, membrii comisiei de evaluare externă sunt selectați pe criterii bine definite, din baza de date națională și internațională, fiind de obicei nominalizați cu o frecvență de 1-2 participări în comisii, pe o perioadă de 3-5 ani, pentru un program de studii.

Documentul rezultat este **Raportul comisiei de evaluare externă**, care a fost prezentat verbal de președintele comisiei la încheierea vizitei de evaluare externă. Acest raport are circa 20-30 pagini și se bazează pe o **listă de verificare**, prezentată în continuare [3,16,17]. Această listă se întocmește prin evaluarea activităților și proceselor din programul de studii pe baza criteriilor, fiind completată cu setul de documente necesare identificării tuturor aspectelor forte și respectiv nesatisfăcătoare din procesele ce se dezvoltă în cadrul programului de studii evaluat.

#### Lista de verificare

Comisia de evaluare externă va întocmi, în baza raportului de autoevaluare și a observațiilor directe colectate în timpul vizitei de evaluare, o listă de verificare ce cuprinde un rezumat al îndeplinirii criteriilor de evaluare la fiecare capitol în parte. Aceste concluzii rezultă de obicei în urma unei analize de tip SWOT, cu specificarea punctelor tari și a aspectelor necorespunzătoare la fiecare capitol în parte. Se pot face recomandări pentru îmbunătățirea rezultatelor programului de studii. De asemenea, în final se poate stabili dacă în urma acestei analize SWOT programul de studii îndeplinește standardele minime din domeniul de învățământ superior respectiv. În timpul vizitei, comisia de evaluare externă va folosi aceste concluzii pentru a realiza prima versiune de lucru a raportului de evaluare externă.

**Grila de evaluare a programului de studii**

0= nu este posibilă exprimarea unei aprecieri; informații insuficiente

1=mai puțin decât satisfăcător din toate punctele de vedere

2=satisfăcător în parte, nu din toate punctele de vedere

3=satisfăcător din toate punctele de vedere; s-au îndeplinit obiectivele propuse

4=satisfăcător în majoritatea aspectelor, și în cazul unora calificativul este mai mult decât satisfăcător

5=excelent; mai mult decât satisfăcător în majoritatea aspectelor

Programul de studii întrunește cerințele de bază pentru evaluare?

**1. Misiune. Obiectivele programului. Rezultate așteptate**

**II. Structura și conținutul programului de studiu**

Analiza generală a aspectelor programului corespunzătoare acestui capitol

Aspecte tari

Aspecte slabe

Recomandări pentru îmbunătățiri

**III. Mediul de predare-învățare – Incluzând suportul instituțional, conducerea, facilitățile și dotarea**

**Analiza generală a aspectelor programului corespunzătoare acestui capitol**

Aspecte tari

Aspecte slabe

Recomandări pentru îmbunătățiri



**IV. Managementul calității: program, studenți, absolvenți**

**Analiza generală a aspectelor programului de studii corespunzătoare acestui capitol**

Aspecte tari

Aspecte slabe

Recomandări pentru îmbunătățiri

**V Calitatea corpului profesoral**

**Analiza generală a aspectelor programului corespunzătoare acestui capitol**

Aspecte tari

Aspecte slabe

Recomandări pentru îmbunătățiri

### Evaluarea procesului de învățământ de către părțile interesate

Prof. univ.dr. Constantin Brătianu - Universitatea Politehnica din București

#### [Cuprins](#)

#### 5.1 Structura procesului de învățământ

Procesul de învățământ devine tot mai complex sub impactul noilor tehnologii informatice, deplasînd accentul de la *profesorii care îi învață pe studenți* la *studenții care învață de la profesori*. Departe de a fi un joc de cuvinte, această exprimare reliefează o schimbare de paradigmă. În primul caz, profesorii sunt singurii care știu și care decid asupra conținutului cursurilor și asupra aplicațiilor, care se realizează sub diferite forme (seminarii, lucrări de laborator, teme de casă, proiecte etc.) în funcție de specificul domeniului universitar. Ei constituie singura sursă de informații și cunoștințe, fapt ce le conferă o poziție funcțională dominantă. Studenții sunt actori pasivi în acest proces, rolul lor fiind de a învăța ceea ce profesorii le transmit în timpul activităților didactice, fără a chestiona relevanța cunoștințelor primite în raport cu piața muncii. Sistemul referențial de cunoștințe îl constituie universitatea. În consecință, programele de studii universitare sunt rezultatul exclusiv al gândirii și voinței facultății, respectiv al universității.

În cel de-al doilea caz, studenții sunt actorii cei mai importanți, care vor să devină cât mai bine pregătiți pentru a se integra în mod profitabil în piața muncii. De aceea, ei devin activi în procesul de învățământ, căutînd cât mai multe surse de cunoștințe, și folosind tehnologiile informatice pentru a le descoperi și utiliza. Profesorii constituie cea mai importantă sursă de informații și cunoștințe, dar numai unul dintre multiplele izvoare de cunoaștere. De la clasicul transfer de cunoștințe în timpul cursurilor și al aplicațiilor, acum se trece la crearea unui **mediu de învățare** în care studenții devin căutători de cunoștințe. Profesorii devin în acest context interpreți și ghizi pentru studenți. Sistemul referențial de cunoștințe îl constituie acum societatea, și în mod special piața muncii, iar programele de studii universitare trebuie să integreze cerințele tuturor părților interesate. Asigurarea calității procesului de învățământ devine astfel **o cerință socială**, iar părțile interesate, definite în cap. 2, au un cuvînt de spus în evaluarea conținutului procesului de învățământ și, respectiv, în îmbunătățirea lui.

Evaluarea **conținutului** procesului de învățământ depinde însă de **structura** lui și de capacitatea funcțională a acesteia. **Structura generică a procesului de învățământ**, respectiv structura care să nu depindă de specificul domeniului de cunoaștere, cuprinde următoarele componente: dezvoltarea bazei de cunoștințe explicite; dezvoltarea bazei de cunoștințe tacite; dezvoltarea capacității de procesare a acestor cunoștințe; generarea de noi cunoștințe; evaluarea tuturor acestor cunoștințe și abilități.

**Dezvoltarea bazei de cunoștințe explicite.** Prin tradiție, această componentă este cea mai importantă și de cele mai multe ori se identifică cu clasicul transfer de cunoștințe de la profesori la studenți. Acest transfer se realizează în cadrul cursurilor și seminariilor, prin expunerile verbale ale profesorilor și prin dialogul care se desfășoară uneori între profesori și studenți. Calitatea transferului de cunoștințe depinde atât de experiența și talentul profesorilor, cât și de capacitatea de asimilare a studenților. Același curs, ținut aproape identic în fața unor auditorii diferite, produce rezultate diferite, deoarece capacitatea de înțelegere și de integrare a noilor cunoștințe în structurile cognitive existente variază de la un public al altul, avînd însă un rol decisiv în dezvoltarea bazei de

cunoștințe explicite. În universitățile americane, dezvoltarea bazei de cunoștințe explicite se face îndeosebi prin studiul individual al studenților. Accentul cade astfel pe capacitatea lor de căutare, în mediul de cunoaștere creat de universitate, a celor mai relevante cunoștințe în domeniul lor de interes, și nu pe performanța didactică a profesorilor.

**Dezvoltarea bazei de cunoștințe tacite.** Acest proces este mai puțin vizibil în universitățile noastre, cu excepția celor în care domeniul de studii impune o astfel de pregătire. Este vorba de medicină, arte, sport sau științele naturii, în care experiența directă a studenților generează cunoștințele tacite necesare unei înțelegeri fenomenologice a realității. Pentru o formare cât mai complexă a viitorilor specialiști, dezvoltarea bazei de cunoștințe tacite este foarte importantă și acest aspect ar trebui luat în considerație în evaluarea procesului de învățământ din orice domeniu universitar, respectiv din orice domeniu al cunoașterii.

**Dezvoltarea capacității de procesare a cunoștințelor.** Prin tradiție, învățământul nostru preuniversitar și universitar a pus accentul pe acumularea de cunoștințe. În sistemul de învățământ american, accentul se pune pe dezvoltarea capacității de procesare a cunoștințelor. Realitatea demonstrează necesitatea dezvoltării ambelor aspecte. Dezvoltarea capacității de procesare a cunoștințelor se face prin componente specifice, cum ar fi temele de casă, proiectele, lucrările de laborator, realizarea unor produse sau servicii de către studenți etc. Evaluarea procesului de învățământ trebuie să identifice existența și eficiența acestor componente, în contextul pregătirii într-un anumit domeniu al cunoașterii.

**Generarea de noi cunoștințe.** Această componentă se manifestă îndeosebi în cadrul programelor de masterat și doctorat, prin integrarea în procesul de învățământ a cercetării științifice. Cunoștințele generate în acest caz sunt explicite. Cunoștințele tacite se pot genera în orice program de studii universitare sau postuniversitare, dacă cei care au conceput aceste programe au avut în vedere acest aspect foarte important atât pentru universitate cât și pentru studenți. Totodată, un proces ignorat de obicei în învățământul nostru universitar îl constituie transformarea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite, respectiv, generarea de cunoștințe explicite. Calitatea procesului de învățământ trebuie evaluată nu numai prin prisma acumulării unei anumite cantități de cunoștințe explicite, ca urmare a transferului de cunoștințe de la profesori la studenți, ci și prin generarea de noi cunoștințe de către studenți.

**Evaluarea cunoștințelor și a capacității de procesare a lor.** În cadrul procesului de învățământ se proiectează, după fiecare modul de transfer de cunoștințe, un modul de verificare a cunoștințelor și a capacității studenților de procesare a lor. Acest modul cuprinde lucrări de control, teme de casă, proiecte, colocvii de laborator, examene semestriale, lucrarea de diplomă și examenul final de licență. Aceste modalități de verificare a cunoștințelor se proiectează de către profesori, în funcție de specificul domeniului de studii, și au în general două obiective: asigurarea îndeplinirii unor cerințe minime de promovare a studenților în progresul lor academic, și evaluarea cu scopul ierarhizării lor valorice într-un anumit context și o anumită colectivitate.

Toate aceste componente prezentate mai sus se integrează în **procesul fundamental** de învățământ organizat de universitate. Dar, pentru ca acest proces să se poată realiza, sunt necesare și o serie de **processe suport**, cum ar fi: procesul de informare organizat prin bibliotecile hard și virtuale ale universității, procesul de informatizare din universitate și de conectare prin internet la cele mai importante baze de cunoștințe disponibile pe glob, procesul de asigurare a unor baze tehnologice performante pentru lucrările de laborator și cele de cercetare științifică, procesul de asigurare a unor condiții sociale adecvate pentru studenți etc. O evaluare adecvată a procesului de învățământ trebuie să țină seama și de modul în care sunt organizate aceste procese suport.

## 5.2 Părțile interesate

Din punct de vedere al statutului lor, părțile interesate în procesul de învățământ, prezentate în tab.2.1, se pot grupa în următoarele categorii:

- Părți interesate care au responsabilități legale în evaluarea procesului de învățământ și în aprobarea structurilor și programelor de învățământ sau în finanțarea lor (Ministerul Educației și Cercetării, CNEEA, Conferința Națională a Rectorilor, CNFIS, CNCSIS etc.).
- Părți interesate care au responsabilități funcționale în organizarea și desfășurarea procesului de învățământ (rectorate, decanate, catedre, cadre didactice, studenți etc.).
- Părți interesate care sunt beneficiari ai procesului de învățământ (alte universități din țară sau din străinătate, firme, instituții publice, organizații care gestionează piața forței de muncă și dezvoltarea regională etc.).

## 5.3 Evaluarea de către părțile interesate care au responsabilități legale

Părțile interesate care au responsabilități legale în evaluarea procesului de învățământ operează cu criterii și standarde minime, prin care se asigură **inițierea și operaționalizarea** unei anumite structuri universitare și a unui anumit program de studii universitare. Aici ne referim îndeosebi la prevederile **Legii nr. 88/1993 privind acreditarea instituțiilor de învățământ superior și recunoașterea diplomelor**, cu modificările aduse în 1999, precum și la o serie de Hotărâri de Guvern elaborate de MEC și CNEEA. Conform art. 2 și 3 din legea mai sus amintită, asigurarea calității procesului de învățământ se face prin evaluare periodică. Evaluarea se face la nivelul specializărilor universitare și/sau la nivelul structurilor instituționale. Evaluarea la nivelul structurilor instituționale se face pentru departamente, colegii, facultăți și/sau instituții de învățământ superior. Procesul de evaluare academică se realizează prin evaluare internă, în cadrul instituției respective, și prin evaluare externă de către CNEEA.

Conform art. 18 din această lege, procedura de evaluare academică și acreditare se bazează pe un ansamblu de criterii generale și standarde obligatorii. **Criteriile** se referă la domeniile fundamentale de organizare și funcționare specifice instituțiilor de învățământ superior: personal didactic, conținutul învățământului, bază materială, activitate de cercetare și activitate financiară, structuri instituționale, administrative și manageriale. **Standardele** corespund fiecărui criteriu și indică nivelurile minime obligatorii în procesul de evaluare și de acreditare. Aceste niveluri sunt diferențiate pentru perioada funcționării provizorii sau pentru perioada ulterioară înființării prin lege. Pentru obținerea autorizației de funcționare provizorie și pentru acreditare, planurile de învățământ trebuie să cuprindă discipline obligatorii, opționale și facultative, corespunzător standardelor stabilite pe plan național de către MEC și CNEEA.

Din punctul de vedere al calității, aceste reglementări legale constituie o parte **obligatorie și necesară** în evaluarea procesului de învățământ, dar **insuficientă**. Ele asigură condiția de inițializare a unui program de învățământ, dar nu poate contribui la îmbunătățirea continuă a procesului de învățământ. Filozofia de autorizare și, respectiv, de acreditare a CNEEA are la bază evaluarea inputurilor în proces. Asigurarea calității necesită însă, pe lângă evaluarea inputurilor, o evaluare a outputurilor și, respectiv, o evaluare a procesului de învățământ. Totodată, este important de subliniat faptul că autorizarea provizorie și acreditarea sunt cerințe legale ale procesului de asigurare a calității. Toate celelalte componente ale procesului de asigurare a calității reprezintă cerințele funcționale.

## 5.4 Evaluarea de către părțile interesate care au responsabilități funcționale

Părțile interesate care au responsabilități funcționale în organizarea și desfășurarea procesului de învățământ se implică în evaluarea procesului de învățământ numai dacă în instituția respectivă s-a

implementat un management al calității, integrat în managementul strategic universitar. În cap. 4 au fost prezentate ideile de bază privind asigurarea calității programelor de studii universitare, o componentă foarte importantă a evaluării procesului de învățământ. Aceste evaluări interne și externe se fac însă la perioade mai mari timp, fapt ce nu asigură un *feedback* continuu în managementul calității procesului de învățământ.

O componentă care se poate realiza la finele fiecărui modul de transfer de cunoștințe o constituie evaluarea cadrelor didactice de către **studenți**, evaluare care va fi prezentată mai jos. Celelalte evaluări se pot realiza anual, prin rapoartele de activitate ale catedrelor, decanatelor și rectoratelor. Dacă aceste rapoarte sunt realizate într-o **cultură a evaluării**, având ca scop îmbunătățirea procesului de învățământ, ele pot juca un rol important în managementul calității din universitate. Ideea de bază a unui proces de evaluare nu este aceea de a releva numai aspectele pozitive, din dorința de a satisface o serie de orgolii ale celor care conduc destinele facultății sau universității, și nici aceea de a găsi vinovați pentru diversele nerealizări. Evaluarea este un proces care se raportează la anumite **obiective** și o anumită **metrică** asociată acestora și are ca scop identificarea neîmplinirilor și a cauzelor care le-au generat. Dacă este bine făcută, evaluarea poate identifica cele mai importante cauze ale nerealizărilor, oferind managementului calității direcțiile necesare de acțiune pentru îmbunătățirea procesului de învățământ. Folosirea **cicluului Deming** (planifică – pune în practică – verifică – corectează și adaptează) poate conduce la rezultate deosebite în procesul de îmbunătățire continuă a calității. De asemenea, pentru o cât mai bună interpretare a rezultatelor obținute în evaluarea internă, este important să se realizeze și o analiză a mediului extern universității, pentru a cunoaște cerințele și restricțiile impuse de acesta și pentru a realiza o analiză SWOT. Această analiză poate constitui o excelentă bază de plecare în elaborarea strategiilor de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire continuă a proceselor de învățământ și de cercetare.

## 5.5 Evaluarea cadrelor didactice de către studenți

### 5.5.1 Cultura evaluării

Implementarea și dezvoltarea managementului calității într-o universitate implică și crearea unei culturi organizaționale noi, bazate pe conceptul de evaluare. Cu alte cuvinte, se trece de la o cultură **a raportării** la o cultură **a evaluării**. Într-o astfel de cultură organizațională, studenții sunt actori importanți în viața universității și opinia lor privind performanța cadrelor didactice devine o componentă necesară în evaluarea și îmbunătățirea calității procesului de învățământ. Din nefericire, în majoritatea universităților noastre predomină încă o cultură a raportării și o mentalitate în care profesorii sunt suverani absoluți în raport cu studenții. Mulți dintre ei consideră evaluarea pe care o pot face studenții asupra performanței didactice ca pe o ofensă adusă profesiei de universitar. Ei consideră că studenții nu au încă maturitatea și seriozitatea de a răspunde onest la întrebările unui chestionar privind performanța cadrului didactic, și mai ales, nu au capacitatea de a evalua corect nivelul de performanță în activitățile didactice realizate de un profesor.

În universitățile americane, **evaluarea cadrelor didactice de către studenți** constituie o practică curentă, de mai bine de 20 ani. În ultima perioadă a cursului, dar înainte de examenul final, studenții sunt solicitați să evalueze pe baza unor chestionare performanțele didactice ale cadrelor didactice. În mod simetric, profesorii evaluează pe baza altor chestionare interesul, seriozitatea și nivelul general de pregătire al studenților dintr-o grupă sau din anul la care au predat. În sistemul de învățământ american aceste evaluări sunt foarte importante, deoarece studenții au posibilitatea de a-și alege cursurile și în funcție de prestigiul și performanța profesorilor, iar universitatea este direct interesată în a avea cât mai mulți studenți satisfăcuți de calitatea corpului profesoral. Cultura organizațională a universităților americane este o cultură a evaluării, care stimulează participarea studenților la îmbunătățirea continuă a procesului de învățământ.

### 5.5.2 Chestionar de evaluare folosit la Georgia Institute of Technology din Atlanta

Pentru ilustrare, prezentăm în continuare chestionarul prin care studenții de la Georgia Institute of Technology, una dintre cele mai prestigioase universități de stat din S.U.A., evaluează performanțele cadrelor didactice[6]. Pentru a înțelege sensul unor întrebări, trebuie să subliniem faptul că în învățământul universitar american accentul se pune pe efortul de studiu individual al studentului și pe realizarea temelor de casă, care constituie o parte semnificativă a procesului de învățare. De asemenea, accentul se pune pe dezvoltarea capacității de procesare a cunoștințelor de către studenți, și nu pe memorarea unei cantități cât mai mari de cunoștințe, așa cum se întâmplă de cele mai multe ori la noi.

#### *Preambul*

*Prin răspunsurile dumneavoastră oneste și bine gândite îl puteți ajuta pe profesorul care a ținut cursul să-și îmbunătățească atât conținutul informativ cât și metoda de predare. Răspunsurile date superficial sau neonest pot conduce la efecte contrare. Încercați să răspundeți la toate întrebările, chiar dacă la unele dintre ele este greu să exprimați un punct de vedere. Notați că setul de răspunsuri se schimbă pentru fiecare grup de întrebări.*

**Descrieți metodele de predare ale profesorului, folosind următorul cod: A-aproape întotdeauna; B-deseori; C-ocazional; D-rareori; E-aproape niciodată.**

1. Temele de casă săptămânale au fost mai grele decât cele standard.
2. Testele date au acoperit bine materialul informativ predat.
3. Modalitățile de testare au fost adecvate.
4. Ajutorul individual a fost acordat atunci când a fost solicitat de către studenți.
5. Ca student, ați depus un efort suplimentar în pregătirea acestui curs.
6. Profesorul a reușit de fiecare dată să-și prezinte clar obiectivele prelegerilor.
7. Profesorul a reușit să transmită încredere și competență.
8. Manierele profesorului și felul de a se exprima sunt adecvate.
9. Tehnica scrierii pe tablă a fost deficitară.
10. Profesorul i-a ajutat pe studenți să învețe din propriile greșeli.
11. Profesorul a fost sarcastic sau furios atunci când a fost înfruntat.
12. Profesorul a avut o atitudine de superioritate și dispreț.
13. Punctualitatea profesorului a fost remarcabilă.
14. În loc să privească la studenți atunci când le vorbește, profesorul privește în gol, undeva pe deasupra capetelor lor.
15. Profesorul a reușit să clarifice chestiunile ridicate de studenți.
16. Temele de casă au fost alese prin rutină, contribuind în mică măsură la asimilarea cunoștințelor.
17. Profesorul a fost confuz în explicarea unor chestiuni.
18. Profesorul a cerut mai mult decât pot da studenții.
19. Profesorul a menționat anumite standarde de performanță.
20. Profesorul a avut dificultăți în explicarea unor rezolvări de probleme.
21. Profesorul a precizat foarte clar, de la început, ce așteaptă de la studenți.
22. Prezentarea cursului este foarte logică.
23. Temele de casă au fost excesiv de dificile.
24. Profesorul i-a încurajat pe studenți să gândească singuri.
25. Profesorul a fost atent la reacțiile studenților, luându-le în considerare.
26. Profesorul a reușit să le conștientizeze studenților progresul făcut la cursul lui.
27. Materialul informativ a fost prezentat prea repede pentru a fi bine înțeles.
28. Profesorul a stimulat interesul studenților pentru curs.

**Folosind codul următor, indicați cât ați asimilat din curs: A-foarte mult; B-mult; C-moderat; D-ceva, dar nu prea mult; E-puțin sau de loc:**

- 29.....cunoștințe faptice (terminologie, clasificări, metode)  
 30.....principii fundamentale, generalizări, teorii  
 31.....aplicații ale principiilor fundamentale în rezolvarea problemelor  
 32.....o mai bună cunoaștere a personalității dumneavoastră (interese, talente, valori, filozofie personală)  
 33.....comportament profesional  
 34.....dezvoltarea abilităților pentru o comunicare eficientă  
 35.....descoperirea implicațiilor cursului asupra propriei comportări  
 36.....obținerea unei înțelegeri mai largi a problemelor culturale  
 37.....dezvoltarea obișnuinței de a învăța și de a folosi studiul individual

**Indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații folosind codul: A-acord puternic; B-acord; C-nici acord și nici dezacord; D-dezacord; E-dezacord puternic.**

38. Vei încerca să eviți cursurile similare.  
 39. Vei recomanda acest profesor și prietenilor tăi.  
 40. Profesorul stăpânește foarte bine domeniul științific respectiv.  
 41. Profesorul a avut un comportament de discriminare, nejustificat.  
 42. Profesorului i-a făcut multă plăcere acest curs.  
 43. Profesorul i-a stimulat pe studenți să învețe cât mai mult la acest curs.

**Încercați să evaluați cât mai corect, folosind următorul cod: A-excelent; B-foarte bine; C-bine; D-adekvat, dar nu stimulat; E-neadekvat.**

44. Evaluați global capacitatea didactică și talentul pedagogic al profesorului.  
 45. Evaluați global valoarea educativă a cursului.  
 46. Evaluați global conținutul informativ al cursului.

### 5.5.3 Chestionar de evaluare a cursurilor la Universitatea "Babeș-Bolyai" din Cluj-Napoca

În procesul de evaluarea academică de la Universitatea "Babeș-Bolyai" din Cluj-Napoca se folosesc patru tipuri de chestionare pentru evaluarea de către studenți a procesului de învățământ, în funcție de specificul acestuia: chestionarul A – se folosește pentru evaluarea cursurilor clasice, interactive; chestionarul B – se folosește pentru evaluarea activităților desfășurate la seminarii; chestionarul C – se folosește pentru evaluarea activităților practice; chestionarul D – se folosește pentru evaluarea cursurilor oferite în sistemul la distanță. Aceste chestionare au la bază modelul existent la University of Washington, Seattle, S.U.A. Ele au fost adaptate specificului învățământului românesc [29]. Centrul de evaluare de la University of Washington are o experiență de peste 20 ani în folosirea chestionarelor pentru evaluarea performanțelor cadrelor didactice de către studenți. Alături de formularul de evaluare, fiecare student primește și o foaie de comentarii, în care are libertatea de a-și exprima opinii privitor la curs și predare, care nu au fost surprinse în chestionar. Aceste comentarii ale studenților nu sunt prelucrate statistic, ci sunt oferite cadrelor didactice în forma în care sunt preluate de la studenți, funcția lor fiind formativă.

**Încercați să evaluați cât mai corect folosind următorul cod: FS-foarte slab; S-slab; B-bine; FB-foarte bine; E-Excelent.**

1. În ansamblu, cursul a fost: FS/ S/ B/ FB/ E

## CAPITOLUL 5 Evaluarea procesului de învățământ de către părțile interesate

2. Conținutul cursului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
3. Efortul depus de profesor pentru a spori accesibilitatea cursului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
4. Eficiența profesorului în predarea materiei a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
5. Organizarea cursului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
6. Claritatea exprimării profesorului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
7. Explicațiile date de profesor au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
8. Abilitatea profesorului de a prezenta explicații alternative a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
9. Exemplele și ilustrațiile folosite de profesor au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
10. Calitatea întrebărilor și problemelor ridicate de profesor au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
11. Încrederea studentului în cunoștințele profesorului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
12. Entuziasmul profesorului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
13. Încurajările date studenților pentru a se exprima liber au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
14. Răspunsurile la întrebările studenților au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
15. Disponibilitatea de a oferi studenților ajutor suplimentar a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
16. Folosirea timpului în cadrul orei de curs a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
17. Interesul profesorului dacă studenții au învățat a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
18. Cantitatea de informație pe care ați reținut-o în timpul cursului a fost: FS/ S/ B/ FB/ E
19. Relevanța și utilitatea conținutului cursului au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
20. Referatele, testele, proiectele etc. au fost: FS/ S/ B/ FB/ E
21. Temele au fost adecvate ca dificultate: FS/ S/ B/ FB/ E
22. Claritatea formulării responsabilităților și cerințele față de studenți au fost: FS/ S/ B/ FB/ E

**Încercați să evaluați cât mai corect folosind următorul cod: FS-foarte scăzută; S-scăzută; m-medie; M-mare; FM-foarte mare.**

23. Comparativ cu alte cursuri pe care le-ați urmat, vă așteptați ca nota la acest curs să fie:  
FS/ S/ m/ M/ FM
24. Comparativ cu alte cursuri pe care le-ați urmat, provocarea intelectuală oferită de curs a fost:  
FS/ S/ m/ M/ FM
25. Comparativ cu alte cursuri pe care le-ați urmat, cantitatea de efort depusă pentru învățarea cursului a fost:  
FS/ S/ m/ M/ FM
26. Comparativ cu alte cursuri pe care le-ați urmat, implicarea dumneavoastră în acest curs (rezolvarea temelor, prezentarea lucrărilor, prezența la cursuri etc...) a fost:  
FS/ S/ m/ M/ FM
27. În medie, câte ore pe săptămână ați alocat pentru acest curs ? Includeți participarea la ore, parcurgerea bibliografiei recomandate, elaborarea de referate sau orice alte activități legate de curs: 0-2/ 2-4/ 4-6/ 6-8/ 8-10/ 10-12.
28. Din totalul orelor menționate mai sus, câte au fost utile pentru educația dumneavoastră ?  
0-2/ 2-4/ 4-6/ 6-8/ 8-10/ 10-12.
29. Ce notă vă așteptați să obțineți la această disciplină ? 2-4/ 4-5/ 5-6/ 6-7/ 7-8/ 8-9/ 10.

#### 5.5.4 Sugestii privind folosirea chestionarelor

Procedura de folosire a chestionarelor pentru evaluarea performanțelor cadrelor didactice trebuie să ia în considerație următoarele recomandări [29]:

1. Atât cadrele didactice universitare cât și studenții trebuie să fie informați despre acest proces de evaluare și despre scopul lui, de îmbunătățire continuă a procesului de învățământ. Această evaluare face parte dintr-un proces mai amplu, de asigurare a calității în universitatea respectivă.
2. Administrarea chestionarelor se va face în cadrul orelor normale de curs, cu aproximativ 2-3 săptămâni înaintea terminării semestrului. Se va evita administrarea chestionarelor în timpul



## CAPITOLUL 5 Evaluarea procesului de învățământ de către părțile interesate

- unor întâlniri informale sau în timpul examenelor. Atmosfera care se creează în timpul unor întâlniri speciale induce o stare de stress care nu servește scopului procesului de evaluare.
3. Persoana care administrează aceste chestionare explică studenților care este scopul acestei evaluări, care este procedura de a răspunde la întrebările conținute în chestionare, și care este procedura de procesare a rezultatelor. Studenții trebuie să fie convinși că prin răspunsurile oneste pe care le dau la întrebările formulate contribuie în mod direct la îmbunătățirea activității didactice a profesorului respectiv.
  4. Titularul cursului sau activității de seminar la care se face evaluarea va părăsi sala de clasă pe perioada cât studenții completează chestionarele cu răspunsurile lor. Prezența lui în clasă poate influența tendința de a răspunde cât mai onest și responsabil a studenților.
  5. Chestionarele nu se semnează. Ele constituie doar inputuri nenominalizate într-un proces de prelucrare statistică a lor. Pentru a fi semnificative, chestionarele se vor administra numai dacă studenții prezenți reprezintă cel puțin 60% din totalul numărului de studenți înscriși la cursul respectiv.
  6. Rezultatele procesate ale acestor chestionare vor fi puse la dispoziția cadrelor didactice după sesiunea de examene, pentru a nu influența examinarea și notarea studenților.

**5.6 Evaluarea de către părțile interesate care sunt beneficiari ai procesului de învățământ.****5.6.1 Beneficiari universitari**

Aceste părți interesate care au rolul generic de beneficiari pot contribui foarte mult la evaluarea procesului de învățământ, cu condiția ca ele să fie implicate de către universitate. Spre deosebire de celelalte părți interesate evocate mai sus, care au prin statutul lor un rol în organizarea și desfășurarea procesului de învățământ, acestea din urmă nu pot contribui la evaluarea procesului de învățământ decât dacă sunt solicitate corespunzător de către universitate. Această solicitare sau implicare are loc în funcție de specificul programelor evaluate și de specificul părților interesate. Beneficiarii universitari sunt reprezentați de către instituții de învățământ superior care cooperează pe diferite planuri cu universitatea în cauză. Această cooperare se poate manifesta sub forma unor programe de studii realizate împreună, sau a unor programe de mobilități pentru studenți, doctoranzi și profesori. De asemenea, absolvenți ai universității în cauză (*alumni*) pot opta să-și continue studiile la alte universități, care devin astfel beneficiari ai procesului de învățământ din universitatea de referință. În calitate de beneficiari, universitățile pot solicita să ia cunoștință de rezultatele unor evaluări ale programelor de învățământ oferite de universitatea de referință, care au fost făcute conform celor prezentate în cap. 4. Dacă nu există astfel de evaluări, atunci universitățile beneficiare pot realiza cu ajutorul unor evaluatori proprii sau al unor evaluatori internaționali evaluarea externă a programelor de studii vizate pentru acceptarea cooperării cu universitatea inițială.

**5.6.2 Beneficiari agenți economici**

Acești beneficiari sunt reprezentați de către firmele care angajează absolvenți ai universității respective. Aceste firme pot fi foarte utile în realizarea unui *feedback* privind dezvoltarea competențelor profesionale necesare pentru piața muncii. Totodată, ele pot contribui substanțial în evaluarea programelor de aplicații și a activităților practice pentru studenți și, respectiv, la îmbunătățirea lor. Grupurile care se formează pentru evaluarea externă a programelor de studii universitare conțin de obicei și reprezentanți ai diverselor firme. Totodată, cei care proiectează programe universitare pot organiza întâlniri de lucru cu reprezentanții firmelor angajatoare de absolvenți, ca de la început să țină seama de cerințele lor pentru a obține o calitate adecvată.

Evaluarea se poate realiza printr-un proces **structurat**, sub forma unor chestionare formulate de către universitate, sau printr-un proces **nestructurat**, sub forma unor consultări colegiale între factorii de decizie din universitate și reprezentanți ai departamentelor de resurse umane din firmele angajatoare. Evaluarea devine interesantă atunci când agenții economici sunt reprezentați de absolvenți ai programelor de studii oferite de universitate. Ei pot compara mult mai bine

CAPITOLUL 5 Evaluarea procesului de învățământ de către părțile interesate

competențele profesionale pe care le-au obținut ca studenți cu cerințele din firmele în care lucrează. Folosirea chestionarelor de evaluare a programelor de studii constituie o componentă importantă a procesului de **marketing academic**. Dacă acest marketing se face în mod profesionist, și nu la întâmplare, atunci sunt șanse reale ca beneficiarii procesului de învățământ să contribuie în mod semnificativ la îmbunătățirea lui.

### Calitatea în cercetarea științifică

Prof.univ.dr. Adrian Curaj, MBA - Universitatea Politehnică din București

#### [Cuprins](#)

#### 6.1 Rolul universității în societatea bazată pe cunoaștere

Crearea și dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere depinde de: producerea de noi cunoștințe, mai ales prin cercetare științifică; transmiterea acestora prin educație și formare; diseminarea lor prin intermediul ICT (*Information and Communication Technologies*); utilizarea cunoștințelor în procese industriale și în servicii, adică transformarea cunoașterii în inovație, pentru dezvoltare. Universitățile au un rol unic, fiind implicate, prin misiunea lor, în toate aceste procese; în cercetare, educație/formare (în particular formarea cercetătorilor) și dezvoltare locală/regională ele joacă un rol cheie.

Reformele structurale generate de procesul Bologna constituie un efort de a organiza diversitatea existentă în peisajul european al instituțiilor de învățământ superior, într-un cadru coerent și compatibil, ca o condiție necesară a competitivității.

Internaționalizarea educației și cercetării este accelerată de noile tehnologii ale informării și comunicării; urmarea este creșterea competiției între universități și țări, dar și între universități și alte instituții, în particular laboratoare publice de cercetare, instituții private de formare - adesea specializate și funcționând pentru profit. Din ce în ce mai multe fonduri se obțin pe bază de competiție, la nivel național și internațional, determinând o luptă continuă pentru atragerea celor mai bune talente, a resurselor umane de excelență. Dacă cuvântul cheie este "bazat pe cunoaștere" – societatea bazată pe cunoaștere (K-S, *Knowledge Society*) sau economia bazată pe cunoaștere (K-E, *Knowledge Economy*) - atunci resursele cheie sunt *knowledge assets*, din care fac parte și *knowledge workers*, adică resursa umană de înaltă calificare, capabilă să contribuie la producerea de cunoaștere.

Rezultatele cercetării științifice, cunoașterea și expertiza create/dezvoltate în universități sunt făcute disponibile societății prin trei canale: publicații științifice, patente-licențe, precum și prin crearea de noi companii (*spin-off* și *start-up*). Din ce în ce mai mult se pune accent pe capacitatea universităților de a produce nu numai cunoaștere, dar și de a se implica în mecanismele capabile să facă disponibilă cunoașterea, adică mecanismele care să asigure transformarea cunoașterii în inovare.

În contextul rolului complex pe care universitățile îl joacă prin prisma misiunii lor, ele au obligații față de: (i) studenții pe care îi formează, (ii) autoritățile publice care asigură finanțarea universităților, (iii) piața forței de muncă ce utilizează calificările și deprinderile dezvoltate pe parcursul procesului didactic și de cercetare, precum și (iv) obligații față de societate în ansamblu, pentru care ele trebuie să îndeplinească funcții importante în viața economică și socială. Obiectivul general este acela de a maximiza rezultatul social al investiției reprezentate de finanțarea publică.

#### 6.2 Calitatea în cercetarea științifică

În mod curent, se operează cu trei criterii asociate calității în cercetare:

- Primul criteriu este *originalitatea*, demonstrată de contribuția pe care cercetarea o are la dezvoltarea de noi cunoștințe; acestea pot veni în contradicție cu vechile principii și

determina un mod nou de a gândi; adesea se utilizează expresia de “cercetare revoluționară”;

- Al doilea criteriu este *soliditatea*, care se referă la metodologia cu care s-a realizat cercetarea, de exemplu, dacă rezultatele pot fi verificate;
- Al treilea criteriu este *relevanța*, adică gradul în care cercetarea este de interes sau utilă și altora, adică altor cercetători, în economie sau pentru societate în general.

Cercetătorii asociază diferite priorități acestor criterii, studiile arătând că, în general, prioritatea maximă se acordă *originalității*.

S-ar putea considera că cercetările de o calitate ridicată ar avea originea în sisteme orientate spre individ, în care fiecare cercetător lucrează singur, independent, sfidând sau provocând adesea metodele și teoriile existente. În realitate, se discută de *un mediu propice cercetării de calitate*, în care sunt facilitate comunicarea și colaborarea, atât în mediul intern, cât și în mediul extern. Sunt importante cooperarea la nivel național, cât și contactele internaționale cu cele mai avansate grupuri care lucrează în domeniu. Mediile propice cercetării par a fi cele în care există o diversitate din punctul de vedere al vârstei și specializării cercetătorilor, dar și din punctul de vedere al activităților desfășurate în unitatea de cercetare: specializări, formare, diseminare, precum și contacte cu mediul economico-social. Toate acestea sugerează, de fapt, dificultatea de a stabili criterii individuale pentru calitatea în cercetare.

În această perspectivă, capitolul de față își propune abordarea aspectelor privind *calitatea cercetării științifice în universități*. Se vor face referiri la cele două funcții de bază: funcția de management al calității (funcția internă) și funcția de asigurare a calității (funcția externă), a experienței existente, precum și la tendințele manifestate pe plan internațional.

### **6.3 Asigurarea calității în cercetarea științifică**

Pentru a plasa problema calității cercetării științifice în contextul asigurării calității în instituțiile de învățământ superior, se vor prezenta pe scurt câteva experiențe internaționale, precum și experiența națională, subliniindu-se de la început că la nivelul ENQA (*European Network for Quality Assurance*) nu există încă standarde specifice pentru domeniul calității în învățământul superior și cu atât mai mult nu există standarde referitoare la cercetarea științifică.

#### **6.3.1 Marea Britanie**

În Marea Britanie (UK) componentele sistemului de asigurare a calității sunt:

<b>Procese:</b>	<b>Realizate de:</b>
Procesul intern de asigurare a calității	Instituțiile de învățământ superior, apelând inclusiv la examinatori externi
Evaluarea calității la nivel instituțional	Agenția de Asigurare a Calității în UK ( <i>QAA</i> )
Evaluarea calității programelor oferite /domeniilor de studii	Agenția de Asigurare a Calității în UK ( <i>QAA</i> )
Acreditarea profesională	Organisme profesionale și de reglementare
Evaluarea cercetării	Organismele de finanțare

Exercițiul de Evaluare a Cercetării Științifice în Universitățile din Anglia, *RAE - Research Assessment Exercise*, este organizat de *HEFCE - Higher Education Funding Council England*, cu o periodicitate de 4-6 ani. **Scopul exercițiului:** finanțarea, pe criterii de calitate, din fonduri complementare, a cercetării științifice din universități. **Standardul utilizat:** excelența internațională ca standard absolut pentru toate domeniile de cercetare.

*Notă: Procesul de evaluare a calității cercetării științifice din universități are un caracter retrospectiv, spre deosebire de evaluarea granturilor de cercetare, care are un caracter prospectiv.*

**Obiectivele exercițiului:** (i) promovarea excelenței în procesul de cercetare, a zonelor cu potențial ridicat în producerea, transmiterea și utilizarea cunoașterii; (ii) stimularea competiției pentru atragerea resurselor financiare; (iii) încurajarea diversității și accesului la multiple resurse și oportunități; (iv) dezvoltarea unor relații eficiente de parteneriat cu instituții naționale și internaționale; (v) încurajarea realizării unor programe strategice de dezvoltare a cercetării și de valorificare eficientă a rezultatelor cercetării. Procesul de evaluare are la bază sistemul de evaluare colegială - *peer review* -, întemeiat pe experiența profesională și expertiza evaluatorilor. Comisiile – panelurile de specialitate – sunt cele care stabilesc calitatea activității de cercetare pe care universitățile o propun prin dosarul de autoevaluare.

*Notă: Nu vom intra aici în amănunte referitoare la: unitățile/domeniile de evaluare; procedura de evaluare; indici de echivalență între domenii; indici de echivalență între funcțiile academice și de cercetare; costurile unitare pe domeniile de cercetare etc.*

**Conținutul dosarului de autoevaluare** cuprinde informații referitoare la diferite aspecte.

*Componența și organizarea echipei:*

- structura personalului academic și de sprijin din department;
- grupul de cercetători activi propuși spre evaluare;
- rezultatele cercetărilor ( 4 lucrări de cercetare considerate semnificative, din ultimii 5 ani, pentru fiecare cercetător);
- formarea resursei umane pentru cercetare - studenții la doctorat *full-time* și *part-time*;
- număr de burse post-doctorat și sursa finanțării;
- sursele de finanțare pentru cercetare;
- prezentarea descriptivă a modului în care este organizată cercetarea, structura, politica și strategia departamentului pentru realizarea și dezvoltarea activităților de cercetare;
- observații generale și informații (indicatori de excelență în cercetare, recunoașterea de către colegi etc.).

***Mediul de cercetare și structura organizatorică:***

- Definierea grupurilor de cercetare;
- Activitățile definitorii;
- Rezultatele semnificative;
- Cultura referitoare la cercetare;
- Natura și calitatea infrastructurii de cercetare, ca premisă pentru cercetări de excelență, inclusiv facilitățile pentru studenții care cercetează;
- Detalii referitoare la cercetări interdisciplinare și colaborări naționale și internaționale, inclusiv înțelegerile pe baza cărora acestea funcționează (formale sau operaționale);
- Legătura cu industria sau comerțul;
- Legătura cu inițiativele, obiectivele și politicile guvernamentale în domeniu.

***Elementele generale pe baza cărora se realizează evaluarea***

- Calitatea rezultatelor cercetării conform criteriilor domeniului;
- Dimensiunea activității de cercetare, așa cum este indicată de resursa umană implicată în cercetare;
- Veniturile obținute pentru activitatea de cercetare;
- Forța de cercetare și ritmul de dezvoltare.

**Aspecte importante ale evaluării:** Fiecare Unitate de Evaluare își poate stabili propriile criterii pornind de la cadrul general, valabil pentru toate domeniile și ținând cont de specificul domeniului, de tipul de rezultate ale cercetării sau de alte ieșiri eligibile. Se consideră necesară definirea în detaliu a tuturor rezultatelor de cercetare și a altor ieșiri eligibile pentru evaluare, punându-se accent pe originalitate. Tipuri de rezultate luate în considerare: (i)

articole în reviste științifice cu *peer review*; (ii) articole la conferințe; (iii) cărți și monografii; (iv) patente și rezultate ale cercetărilor aplicative; (v) fondurile de cercetare obținute prin competiții bazate pe evaluări colegiale; (vi) veniturile obținute de la parteneri economici, ca măsură a calității cercetărilor realizate și recunoașterea valorii și utilității pentru dezvoltarea economică.

*Notă: Procesul este unul extrem de selectiv, peste 80% din fonduri concentrându-se la 10% din instituțiile de învățământ superior. Criteriile pentru RAE-2008 aduc schimbări majore față de metodologia prezentată anterior, folosită la RAE 2001(ultimul exercițiu desfășurat).*

### **6.3.2 Statele Unite ale Americii**

Programul Lombardi pentru Măsurarea Performanței Universităților asigură anual ierarhizarea universităților americane din punctul de vedere al performanței de cercetare, utilizând nouă indicatori. Raportul prezintă universitățile de cercetare ca “motoare de calitate” operând în domenii multiple, aparent separate, dar în realitate conectate în interiorul “granițelor câmpului universitar”.

Indicatorii utilizați sunt:

- Cheltuielile totale pentru cercetare;
- Cheltuielile de cercetare din fonduri guvernamentale;
- Mijloacele obținute din donații;
- Mijloacele obținute din caritate;
- Membri ai Academiiilor Naționale;
- Premiile obținute de personalul academic;
- Doctoratele acordate;
- Angajări post-doc;
- Scorurile SAT ale aplicanților.

Măsurarea performanțelor universităților americane are în vedere atât creșterea performanțelor comparativ cu realizările proprii, din anul precedent, cât și compararea fiecărei universități cu celelalte.

### **6.3.3 România**

Începând cu anul 2003, 3% din finanțarea de bază a instituțiilor de învățământ superior din România, se alocă pe baza unei competiții la nivel național. Indicatorii utilizați au rolul de a sublinia impactul performanței în cercetare asupra procesului educațional.

S-au utilizat 10 indicatori, după cum urmează:

- Granturi de cercetare câștigate prin competiție națională;
- Contracte de cercetare internaționale;
- Contracte obținute în cadrul Planului Național de Cercetare - Dezvoltare și Inovare (PNCDI) și contracte cu diverse companii din țară;
- Teze de doctorat finalizate;
- Articole publicate în reviste cotate;
- Cărți publicate în edituri recunoscute;
- Brevete sub protecție sau produse cu drept de proprietate intelectuală;
- Centre de cercetare sau creație artistică acreditate sau recunoscute;
- Reprezentări în academii, organizații profesionale;
- Premii la nivel național și internațional.

## **6.4 Asigurarea calității în cercetare**

### **6.4.1 Planificarea pentru calitate**

#### ***Rolul structurilor responsabile***

Senatul, prin intermediul structurilor pe care le stabilește, este organul responsabil pentru promovarea și monitorizarea calității cercetării în universitate. El aprobă planul de cercetare al universității, incluzând politicile care asigură mecanismele de evaluare cât și indicatorii de performanță. Structura direct responsabilă cu cercetarea științifică (prorectoratul cu cercetarea/departamentul de cercetare) trebuie să înainteze anual, către Senat, Raportul privind calitatea în cercetare.

#### ***Planul Strategic al Universității***

Fiecare universitate, prin însăși definiția sa, are în strategie dezvoltarea cunoașterii prin cercetare și contribuția la formarea noii generații de cercetători, atât pentru a se asigura resursa umană în universitate, dar și pentru piața forței de muncă. Universitatea trebuie să își definească prin strategie domeniile în care își propune excelența în cercetare, domenii în care este interesată să dezvolte parteneriate și să colaboreze în proiecte de cercetare.

*În acest context trebuie reamintită experiența CNCSIS – Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior – în implementarea Proiectului de Reformă a Învățământului Superior și Cercetării Științifice, RO-4096, cofinanțat de Banca Mondială și Guvernul României. În cadrul RO-4096 s-a stabilit ca un criteriu de eligibilitate a propunerilor de proiecte corelarea acestora cu planul strategic al universității. Prin aceasta s-a stimulat formularea de către universități a strategiei referitoare la cercetarea științifică, definirea entităților cu responsabilitate în managementul și administrarea cercetării și s-a dorit asigurarea sprijinului universității pentru domeniile considerate de interes, responsabilizând managementul universității în asigurarea sustenabilității proiectelor și valorificarea knowledge assets create.*

#### ***Planul privind cercetarea științifică***

Planul privind managementul cercetării științifice este o particularizare a planului strategic al universității. Acest plan trebuie să descrie obiectivele pentru cercetarea din universitate și trebuie reactualizat anual. El trebuie să conțină modul de evaluare al performanței în cercetare, modul în care universitatea își propune să colaboreze local, regional, național, internațional, precum și modul în care se asigură managementul proprietății intelectuale. De fapt, este vorba de modul în care universitatea, la nivel instituțional, tratează problema proprietății intelectuale în contextul legislației existente la nivel național, precum și a diferitelor aspecte determinate de parteneriatele public-public și, mai ales, public-privat. Abordarea strategică crează cadrul privind politica instituțională care se va regăsi în contractele de cercetare. Planul formulează obiectivele avute în vedere pentru cercetarea științifică, și trebuie să precizeze indicatorii de performanță care vor fi utilizați în evaluare.

#### ***Evaluarea***

Planul privind cercetarea științifică trebuie evaluat anual. Evaluarea performanței este parte a ciclului Planifică–Implementează–Evaluează–Îmbunătățește și are rolul de a asigura îmbunătățirea continuă a calității cercetării științifice.

#### **6.4.2 Domeniul cercetării**

În cele ce urmează se va realiza o analiză a domeniului cercetării științifice din punct de vedere intrări–procese– ieșiri și se va discuta despre indicatori de performanță și factori de risc.

##### **6.4.2.1 Intrări**

##### ***Resursa umană***

Resursa umană este esențială într-o universitate; de aceea, obiectivul legat de atragerea și reținerea unui personal de înaltă calificare este obiectiv strategic pentru aceasta și bază a procesului de asigurare a calității.

*Politica de recrutare* este deosebit de importantă și asigură încadrarea posturilor existente. Datorită limitării resurselor existente, un număr extrem de mic de universități și-au pus

problema de a angaja inclusiv profesori străini, dar în viitor problema va deveni importantă, mai ales pentru partea de cercetare din universități. Proiectele cu finanțare internațională și dezvoltarea mediului economico-social vor putea crea cadrul și stimulentele necesare pentru a putea angaja profesori / cercetători de înaltă performanță, inclusiv străini. Este un cerc virtuos, acela al promovării excelenței. Aceasta îți aduce reușite în proiecte, acolo unde accesul se face pe bază de competiție, iar proiectele internaționale aduc resursele potrivite consolidării unor nuclee puternice, de excelență. Buna practică creează modele, iar excelența atrage interesul pentru formarea avansată a tinerilor cercetători. Resursele pot contribui la crearea și consolidarea școlilor doctorale, iar concentrarea de forță de cercetare determină interesul celor în formare, al tinerilor, atractivitatea pozițiilor pentru doctorat cu frecvență și a celor post-doc fiind importante pentru a aduce tineri performanți în laborator / departament / facultate. Există în Europa resurse extrem de importante, nu numai pentru a asigura mobilitatea tinerilor cercetători, care la noi înseamnă doar plecarea lor spre alte universități, în străinătate, dar și pentru a oferi un cadru de primire pentru tineri cercetători. Pentru aceasta trebuie excelență dovedită în cercetare și competitivitate în atragerea de resurse de cercetare europene.

*Dezvoltarea personalului* este un alt aspect important legat de managementul resursei umane, care influențează major calitatea cercetării în universitate. Există o mare diversitate de oportunități de formare avansată: (i) *workshop*-uri și seminarii care se referă la modul de scriere a aplicațiilor de succes pentru proiecte de cercetare; deși accentul este pus pe modul în care se realizează aplicațiile pentru proiecte europene, este important a se extinde în viitor și eforturile universităților de a organiza sesiuni de *training* inclusiv pentru proiecte cu finanțare națională, nefiind exclus apelul către experți din agențiile de finanțare a cercetării, care să participe la aceste sesiuni de formare; (ii) parteneriatele existente, prin care se pot consulta alți colegi asupra calității propunerilor de proiecte, înainte de trimiterea lor către agențiile de finanțare; parteneriatele sunt și cadrul în care se dezvoltă proiecte de anvergură; (iii) mentoratul, o altă cale extrem de eficientă, dar puțin dezvoltată în universitățile din România; (iv) organizarea de sesiuni, invitarea unor profesori și cercetători de largă recunoaștere, în domenii de vârf și de interes pentru cercetătorii din universitate etc.

*Promovarea personalului* din universitate către mediul economico-social are o mare importanță, deoarece ea contribuie la imaginea universității. Ea transmite un mesaj public asupra experienței în formare și cercetare a personalului, asupra rezultatelor evidente, și poate contribui la exercitarea rolului important pe care universitatea îl are în dezvoltarea locală, regională și națională, la coeziunea socială. Este parte a campaniei de imagine a universității care, condusă profesional, poziționează vizibil universitatea și aduce resurse suplimentare necesare implementării strategiei acesteia.

### ***Finanțarea cercetării***

Universitatea trebuie să aibă dezvoltate, ca parte a strategiei referitoare la cercetare, mecanisme prin care să stimuleze în mediul intern excelența cercetării. În acest sens este esențială constituirea unui fond de cercetare care să asigure resurse suplimentare către unitățile de cercetare cele mai eficiente, care dovedesc excelența. Acest fond poate fi important atunci când universitatea decide strategic să sprijine dezvoltarea sau consolidarea unei direcții de cercetare în care are interes. El poate constitui sursa pentru organizarea de competiții interne pentru proiecte de cercetare, mai ales pentru tineri cercetători.

O componentă majoră a finanțării cercetării se constituie din sursele externe universității. Capacitatea de a atrage fonduri publice și private, pentru care grupurile de cercetare din universitate trebuie să intre în competiție, este un criteriu important de apreciere a calității în cercetare. Evident că nu este vorba numai de performanța în cercetare, dar și de capacitatea de a lansa proiecte bine întocmite, de interes științific sau tehnologic, dar și credibile din punct de vedere al organizării lor. Capacitatea de a atrage fonduri externe universității este un



indicator important privind calitatea în cercetare, iar în acest context, resursele obținute în competiții internaționale trebuie să aibă o pondere suplimentară.

#### **6.4.2.2 Procese**

##### ***Standarde și coduri de bună practică***

Buna practică internațională în implementarea sistemelor de asigurare a calității cercetării în universități face referire la „documentele politice” care trebuie să fie dezvoltate în universitate, dintre care se pot preciza: (i) *ghidul de bună practică în cercetare*, care să facă referire la modul în care datele de cercetare sunt stocate, probleme legate de atribuirea calității de autor, modul în care se lucrează cu studenții (licență, master, doctorat), modul în care este tratat conflictul de interese, probleme etice referitoare la modul de derulare a unei cercetări etc.; (ii) *ghidul privind acceptarea fondurilor de cercetare* (fără a încălca principiile fundamentale ale acesteia, regulile etice și deontologice etc.), și cuprinzând eventual reguli care să permită stabilirea costurilor privind cercetarea în universitate, care să precizeze aspectele referitoare la consultanța pe care o acordă membrii personalului didactic; (iii) *ghidul de etică*.

##### ***Sprijinul și promovarea cercetării***

Atât la nivel instituțional, cât și la nivel de cercetători, universitatea trebuie să își dezvolte capacitatea de informare și relaționare, pentru a fi la curent cu oportunitățile de finanțare a cercetării. La nivelul structurilor create în universitate trebuie să fie asigurată asistența de care cercetătorii au nevoie în pregătirea de aplicații de succes pentru fonduri de cercetare, dar și pentru o relaționare mai bună cu mediul economico-social. Trebuie organizate sesiuni de informare și *training*, trebuie dezvoltat un sistem efektiv de comunicare internă utilizând legătura între persoane dar și mediul electronic. Se poate vorbi de valoarea unui sistem de management al cunoașterii în universitate care să facă *tangibile intangibilele* din universitate (proiecte existente, parteneriate, competențe, suport de documentare, bune practici etc.). Este eficientă organizarea unui „punct focal” în universitate, care să asigure interfațarea cu agențiile aflate în exteriorul universității. Acest sistem trebuie să facă parte din *oficiul de transfer de cunoaștere* pe care universitățile trebuie să și-l dezvolte. Practica internațională face referire la diverse modele, universitatea fiind lăsată să își aleagă propria soluție de implementare.

Dintre indicatorii de performanță a structurilor create în sprijinul promovării cercetării, pot fi amintiți: numărul de propuneri de proiecte de finanțare dezvoltate cu sprijinul structurilor instituționale, creșterea numărului de propuneri de proiecte, participarea cu succes la noi competiții de finanțare etc.

##### ***Managementul granturilor de cercetare***

Managementul granturilor de cercetare și al contractelor se poate face centralizat, descentralizat sau mixt. Managementul și administrarea realizate la nivel central nu au rolul de a diminua dreptul de decizie al coordonatorilor proiectelor, ci au mai ales rolul de a asigura servicii profesionale care pornesc din faza de pregătire a aplicației și continuă pe toată perioada de implementare a proiectului. Asistența profesională este asigurată pe perioada negocierii proiectului și contractării, inclusiv în zone sensibile legate de managementul proprietății intelectuale. Pentru ca un sistem centralizat să fie acceptat și să își desfășoare eficient și transparent activitatea, trebuie ca informația să fie disponibilă atât directorului de proiect, cât și departamentelor administrative, iar fluxurile decizionale să fie bine definite și respectate, optimizate administrativ. Posibili indicatori de eficiență ar putea fi: diminuarea costurilor administrative legate de derularea granturilor, creșterea numărului de profesori care apelează la serviciile profesionale oferite de departamentele specializate, crearea unor modele standard de contracte utilizabile în contracte cu mediul economico-social etc.

##### ***Evaluarea cercetării***

Evaluarea performanței în cercetare este o componentă importantă pentru formularea

strategiei universității. Ea trebuie făcută periodic, pornind de la evaluarea (cel mai frecvent anual) a personalului academic și de cercetare, și continuând cu evaluarea centrelor de cercetare. Evaluarea internă este o evaluare de tip *peer-review*, din ce în ce mai multe universități făcând apel la colegi din alte instituții pentru ca evaluarea să fie obiectivă. De multe ori evaluarea este determinată extern, așa cum este cazul *Research Assessment Exercise* în Marea Britanie, dar și de sistemul din România prin care se alocă 3% din finanțarea de bază, pornind de la criteriile de calitate a cercetării științifice și impactul lor asupra procesului educațional. Tot extern, în România este determinată și evaluarea centrelor de cercetare care pot avea o recunoaștere națională și pot primi statutul de centru de excelență.

#### ***Etica în cercetare***

Trebuie asigurată conformitatea cu criteriile de etică, atât în ceea ce privește etica implicării personalului și a studenților (master, doctorat) în programe de cercetare (etica relațiilor în echipa de cercetare), cât și aspectele privind etica experimentelor pe subiecți vii. Universitatea trebuie să își creeze entitățile care să contribuie la asimilarea și dezvoltarea unor norme (ghid) de etică, și să analizeze modul în care prevederile acestea sunt aplicate.

#### ***Proprietatea intelectuală și comercializarea***

Pentru ca relațiile cu mediul economico-social, colaborarea public-privat în realizarea de proiecte de cercetare, consultanță și alte servicii să creeze resursele necesare stimulării performanței, a excelenței, este necesar a se dezvolta procesele privind protejarea și managementul proprietății intelectuale și să se dezvolte structuri specializate în evaluarea tehnologiilor și comercializare. Evident că indicatorii posibili sunt legați de creșterea numărului de licențe și de creșterea fondurilor obținute din valorificarea proprietății intelectuale. În universitate trebuie să existe o politică clară referitoare la dreptul de proprietate intelectuală obținut de către cei ce lucrează în universitate, în diferite scheme de finanțare și în diferite contexte.

#### ***6.4.2.3 Ieșiri și performanță***

##### ***Tipuri de ieșiri***

Majoritatea cercetării fundamentale în Europa este realizată în universitățile de cercetare și în institutele de cercetare finanțate în special din bani publici. Aceste instituții denumite PRO (*Public Research Organizations*) au fost întotdeauna o sursă importantă de inovație. Modelele privind transferul de cunoaștere au evoluat de la modelul *Open Science* (în care PRO nu reține nici un drept de proprietate intelectuală) la modelul *Licensing Model*, specific USA, în care proprietatea intelectuală rămâne la PRO, care prin licențiere protejează invențiile în vederea comercializării la *Innovation Model* dezvoltat în Europa. Asociat acestor modele există diverși indicatori care măsoară produsul cercetării la ieșire: (i) publicații; (ii) rapoarte către industrie, parteneri și agenții de finanțare; (iii) serviciile profesionale desfășurate în favoarea instituțiilor guvernamentale, industrie și comunitate (ținând din nou seama de rolul jucat de universitate în coeziunea socială); (iv) dezvoltarea proprietății intelectuale și punerea în valoare prin comercializare etc.

Atât în cazul universităților tinere, cât și al celor cu tradiție, este o necesitate strategică *identificarea domeniilor în care există capacitate și forță de cercetare*, cu accent pe excelență. Evaluările periodice determinate de factori externi sau realizate în urma implementării strategiei universității au rolul de a permite analiza performanțelor ce reies din indicatorii utilizați în evaluare. Pentru a determina domeniile în care universitatea este performantă în cercetare, se pot utiliza indicatori de tipul: (i) veniturile din cercetare; (ii) numărul și valoarea publicațiilor; (iii) existența unei mase critice de cercetători, ca număr, distribuție de vârstă, experiență; (iv) numărul de tineri cercetători în formare (master, doctorat, post-doc) existenți în departament. Determinarea acestor zone de performanță are rol major în direcționarea strategică a fondurilor de cercetare existente în universitate.

### ***Standarde și indicatori de performanță***

Standardele de performanță utilizate de către universități trebuie să ajute la a determina în ce măsură cercetarea științifică îndeplinește cerințele specifice la nivel național și internațional. Dintre aceste cerințe, utilizate în majoritatea sistemelor de evaluare a performanțelor, se pot preciza: (i) publicațiile considerate de interes sunt cele care au referenți externi (articole, publicații la conferințe, cărți sau capitole din cărți etc); (ii) numărul aplicațiilor pentru finanțare transmise către agențiile naționale și internaționale; (iii) premii prestigioase obținute de personal la nivel național și internațional; (iv) reprezentare în structuri de consacrare la nivel național și internațional (academii etc.).

Un element important pentru o universitate este legat de *benchmarking*-ul performanței în cercetare. În acest context, alocarea celor 3% din finanțarea de bază pentru performanțele din cercetare, datorită modului public în care se face evaluarea multicriterială, permite ca universitățile să se compare, pe fiecare indicator în parte, cu celelalte universități cu care intră în competiție.

### **6.5 De la indicatori pentru calitatea în cercetare la indicatori pentru raportarea capitalului intelectual**

Analiza stadiului actual de dezvoltare a cunoașterii în domeniul managementului cunoașterii și al capitalului intelectual este o sarcină destul de dificilă, datorită în principal faptului că aceste concepte au înțelesuri diferite în domenii diferite. Sunt necesare eforturi convergente și acțiuni intense de comunicare pentru a atinge un punct de vedere comun la nivel european, pentru concepte cum sunt: generarea cunoașterii, transmiterea și diseminarea, identificarea, măsurarea, accesarea, administrarea, explorarea și exploatarea CI; transformarea cunoașterii (văzută ca o resursă strategică) în noi produse, procese și servicii. Fără a ne propune să prezentăm o taxonomie a CI sau să adoptăm o definiție universală, vom spune că termenul acoperă întreaga plajă de bunuri și resurse non-tangibile sau non-fizice ale unei organizații, incluzând procesele, licențele și cunoașterea tacită a membrilor săi, precum și a rețelelor de colaboratori. Structura CI este cel mai adesea reprezentată ca incluzând *capitalul relațional*, *capitalul uman* și *capitalul structural*, chiar dacă uneori sunt utilizate și alte subdiviziuni.

*Capitalul uman* conține atât cunoștințele explicite, cât și cele tacite ale persoanelor angajate în cadrul unei organizații, împărțite sau nu între ele, care au valoare pentru organizație.

*Capitalul structural* reprezintă cunoașterea explicită legată de procesele interne de diseminare, comunicare și management al cunoștințelor științifice și tehnice în organizație; acesta este alcătuit din: (i) *capital organizațional* (mediul de lucru derivat din influența reciprocă între activitățile de cercetare, management și organizare, precum și din tehnologie și aspecte culturale); (ii) *capital tehnologic* (brevete, licențe, soft, ș.a.).

*Capitalul relațional* poate fi definit ca fiind setul de cunoștințe explicite și tacite referitoare la modul în care organizația stabilește legături cu alte instituții, companii, utilizatori în general, incluzând societatea și regiunea din care face parte.

*Capitalul cultural*. Relativ recent, analiza CI în cadrul instituțiilor de învățământ și cercetare include și capitalul cultural ca și componentă de sine stătătoare. O organizație poate avea fie o cultură “inovativă” sau “antreprenorială”, fie una clasică, și ambele soluții pot permite crearea de valoare.

În domeniul socio-economic, interesul pentru capitalul intelectual poate fi identificat începând cu inițiativele OECD din anii '80, când au fost făcute observații asupra investițiilor intangibile așa cum sunt pregătirea profesională, cercetarea științifică și dezvoltarea, brevete și softuri apărute în scopul creșterii mai rapide a investițiilor tangibile (OECD, 1996). Cercetările desfășurate în ultimele decenii s-au îndreptat către modurile în care se pot măsura bunurile intangibile. Unele dintre aceste inițiative au fost incluse în diferite conferințe OECD

**GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**  
**CAPITOLUL 6 Calitatea în cercetarea științifică**

din perioada 1997-2002, publicații referitoare la intangibile (Canibano, 1999 și 2000, Johanson 1999, Guthrie, 2001), inițiative în SUA, așa cum este conferința din 1996 referitoare la publicarea informației referitoare la bunurile intangibile, sau rapoarte cum sunt *Prosperitatea nevăzută* (Blair&Wallman, 2001) indicând faptul că intangibilele constituie o resursă potențială care poate contribui la bunăstare. La **nivel european** au fost lansate un număr de inițiative și proiecte de cercetare: a fost creat un grup de experți la nivel înalt al Comisiei Europene, pentru a raporta în anul 2000 asupra subiectului: „Economia intangibilă – impact și aspecte politice”. În anul 1998 Comisia Europeană a sprijinit financiar un proiect de cercetare realizat în colaborare de șase țări (Danemarca, Finlanda, Franța, Norvegia, Spania și Suedia) cu titlul „Măsurarea și raportarea intangibilelor în vederea înțelegerii și îmbunătățirii managementului inovativ” (Meritum, 2002), care a fost continuat de un alt proiect denumit *E\*Know-net*, finanțat de asemenea de CE. În anii 2001 și 2002 au fost organizate conferințe pe tematica intangibilelor în Suedia și în Spania. În țările nordice au fost dezvoltate o serie de inițiative guvernamentale pentru a încuraja dezvoltarea unui cadru pentru măsurarea, managementul și raportarea capitalului intelectual. Cele mai extinse proiecte au fost dezvoltate în Danemarca. A fost propus un ghid pentru raportarea CI, care a implicat aproape 200 de firme. În noiembrie 2002 a fost organizată de Universitatea Autonomă din Madrid o conferință internațională, având titlul „Întreprinderea vizibilă: valoarea intangibilelor”. Această conferință a avut suportul UE, OECD și al Ministerului pentru Știință și Tehnologie din Spania. Scopul conferinței a fost acela de a crea o mai mare vizibilitate a cercetării în acest domeniu, la nivel internațional. Până la sfârșitul anilor '90, OECD și CE au convers, împreună cu abordările din SUA, către ideea că bunurile intangibile constituie o resursă potențială care poate contribui la bunăstare și prosperitate.

Un element extrem de important – o metodologie pentru Analiza Bilanțului de Capital Intelectual - a fost propus de curând de Ministerul Danez de Știință, Tehnologie și Inovare. Recent a fost publicat „Bilanțul Capitalului Intelectual - Noul Ghid” cu documentul său însoțitor „Analiza Bilanțului de Capital Intelectual”. Această inițiativă oferă o schiță a drumului de urmat de către instituțiile de învățământ superior și cercetare, ale căror contribuții la îndeplinirea scopului statuat la Lisabona va fi fundamentală. Totuși, această contribuție va fi în principal în forma CI, care în mod evident este necesar a fi nu numai administrat, dar și „pus în valoare”, deoarece universitățile și organizațiile de cercetare reprezintă actori sociali importanți pentru dezvoltarea economiei și a societății în general, contribuind semnificativ la competitivitatea actorilor economici, regiunilor și națiunilor.

### Documentele sistemului de management al calității

Prof.univ.dr. Constantin Oprean – Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

#### [Cuprins](#)

#### 6.1. Funcțiunile și valoarea documentelor pentru calitate

Sistemele calității sunt sisteme documentate. Înregistrarea în documente a întregului proces de realizare a calității conferă un nivel ridicat de responsabilitate tuturor actorilor implicați în acest proces. În acest cadru, documentația are mai multe funcțiuni:

- să faciliteze comunicarea intențiilor conducerii universității și a acțiunilor care urmează a fi întreprinse în acest context;
- să permită planificarea calității în cadrul universității;
- să descrie coerent și într-un format unitar procesele care se desfășoară în instituție;
- să consemneze în mod structurat experiența existentă în universitate, tezaurul de „bune practici” ca bază a activităților similare prezente și viitoare, precum și ca bază de instruire a personalului;
- să furnizeze dovezi obiective privind desfășurarea în condițiile prestabilite a proceselor prevăzute, precum și privind satisfacerea cerințelor clienților instituției și ale celorlalte părți interesate;
- să contribuie la crearea transparenței și creșterea încrederii tuturor părților interesate în capacitatea universității de a acționa la parametri buni de calitate;
- să constituie o bază pentru evaluarea activităților, analiza performanțelor și îmbunătățirea continuă a proceselor de învățare, predare, cercetare.

Întocmirea documentației nu constituie un scop în sine ci trebuie să fie un proces care adaugă valoare activităților universității. De aceea, înainte de a se decide întocmirea unui document, este de dorit să fie analizată necesitatea și oportunitatea acestuia, măsura în care el este util instituției și activităților derulate în cadrul acesteia. În acest fel, amploarea și structura documentației diferă de la o universitate la alta.

*Sistemul de management al calității dintr-o instituție de învățământ superior nu trebuie asimilat cu documentația generată de acest sistem. Chiar dacă universitatea a dezvoltat o documentație extinsă și bine structurată, nu se conchide de aici că ea dispune de un sistem al calității eficace și eficient. În acest sens, întocmirea documentației după un model existent, înainte de proiectarea și implementarea sistemului calității, constituie o greșeală care poate genera o abordare exclusiv birocratică a managementului calității în universitate. Într-o astfel de situație, resursele cheltuite pentru întocmirea documentelor nu se reflectă în îmbunătățirea proceselor de învățare, predare și cercetare.*

Este de subliniat faptul că nu documentația conduce procesele, ci acestea impun documentația necesară. De aceea, faza de identificare, descriere și analiză a proceselor poate fi momentul optim care să conducă la definirea documentației necesare sistemului de management al calității.

#### 6.2. Structura documentației pentru calitate

Structura documentației și conținutul acesteia depinde de modelul ales de instituția de învățământ superior pentru sistemul de management al calității. Dar, așa cum s-a menționat anterior, un sistem de management al calității care nu poate fi documentat nu are cum să-și îndeplinească funcțiile pentru care a fost construit.

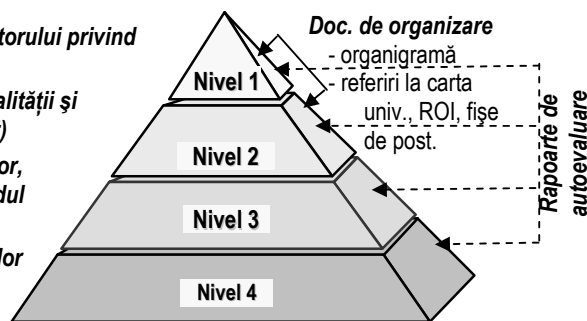
În general, documentația este ierarhizată pe mai multe niveluri. Una dintre variantele propuse este prezentată în figura 7.1.

**NIVEL 1 - Manualul calității (include și declarația rectorului privind politica instituției în domeniul calității)**

**NIVEL 2 Procedurile sistemului de management al calității și descrierea proceselor relevante (principale și suport)**

**NIVEL 3 – Instrucțiuni pentru desfășurarea activităților, Specificațiile pentru specializări și alte activități, modul cum se ating obiectivele acestora**

**NIVEL 4 - Înregistrări referitoare la calitatea rezultatelor și proceselor de realizare a acestora precum și alte documente ale instituției**



**Figura 7.1** Piramida documentelor sistemului calității

### 6.2.1 Manualul calității

Manualul calității constituie un document care prezintă în mod sintetic modul în care universitatea și-a structurat și organizat intern și extern procesele și activitățile astfel încât să răspundă cerințelor funcțiunii calitate. În acest context, manualul calității ar trebui să prezinte:

- politica în domeniul calității, obiectivele și angajamentele conducerii universității referitoare la calitate;
- structura organizatorică și responsabilitățile diferitelor entități funcționale privind realizarea și îmbunătățirea calității;
- scopul și domeniul de aplicare al sistemului de management al calității (domeniile de activitate ale instituției care sunt puse sub incidența acestuia);
- principiile generale și regulile care trebuie respectate de întregul personal în vederea menținerii conformității sistemului de management al calității cu cerințele specificate;
- structura documentației sistemului de management al calității și modul de acces la aceasta;
- trimiteri la documentele de nivel inferior (proceduri, documente de descriere a proceselor, documente referitoare la produs, înregistrări ale calității);

Fiind un document sintetic utilizat atât intern, în menținerea sub control și îmbunătățirea continuă a sistemului calității, cât și în evaluarea externă a acestuia, manualul calității este în general structurat pe capitole care urmăresc cerințele din modelul ales pentru sistemul de management al calității (vezi Cap.3).

#### **Conținutul Manualului calității**

**0.1 Copertă** (Date de identificare în acord cu formatul aprobat pentru documentele universității, Standardul referențial, Echipa de întocmire, Lista de distribuție, Condiții de utilizare și multiplicare)

#### **0.2 Cuprins**

**Cap.1. Prezentarea universității** (Date generale: denumire, formă juridică, adresă sediu, tel.-fax, e-mail, sit web; Date privind scopul: obiectivele universității (predare, învățare și cercetare), specializările și ciclurile de studii; Date privind locația: localurile rectoratului și ale facultăților, colegiilor etc.; Date privind clienții și celelalte părți interesate: număr de studenți, organizații profesionale, personalul, sindicatele, organizații de angajatori, organisme finanțatoare, organisme de reglementare și control, parteneri interni și internaționali, descrierea sumară a relației cu aceștia; Date privind organizarea internă: organigrama funcțională cu descrierea funcțiilor sau trimiteri la fișele posturilor; Misiunea, Valorile și Principiile care stau la baza funcționării instituției).

*Cap.2. Declarația Rectorului privind politica și obiectivele generale ale universității în domeniul calității (Axele politicii calității și obiectivele principale)*

*Cap.3. Introducere (Scop, Domeniu de aplicare, Documente de referință, Definiții, abrevieri și simboluri, Descrierea administrării Manualului calității)*

*Cap.4. Sistemul de management al calității*

*Cap.5. Responsabilitatea managementului*

*Cap.6. Managementul resurselor*

*Cap.7. Procesele de realizare a produselor*

*Cap.8. Măsurare, analiză și îmbunătățire*

*Anexe (posibile):* Lista procedurilor sistemului calității, lista documentelor care descriu procesele relevante ale instituției, lista înregistrărilor calității, lista formularelor cu circulație aprobată etc.

**Politica în domeniul calității** cuprinde obiectivele și orientările generale ale unei instituții în ceea ce privește calitatea, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. Este prezentată de regulă la începutul manualului calității în cadrul „declarației Rectorului instituției de învățământ superior”. Din acest document ar trebui să rezulte:

- că există o viziune clară privind misiunea instituției;
- că se transmite ca mesaj orientarea spre performanță și calitate;
- că așteptările și cerințele clienților (studenți, angajatori, instituții ale statului, comunitatea academică națională și europeană) se află în centrul politicilor și practicilor instituției;
- că se încurajează implicarea, motivarea și dezvoltarea personalului;
- angajamentul clar în procesul de îmbunătățire continuă a calității;
- dezvoltarea mecanismelor corespunzătoare pentru evaluarea și monitorizarea succesului.

**Obiectivele instituției în domeniul calității** ar trebui să fie dezvoltate pe axele declarate ale politicii. În cadrul declarației Rectorului sunt menționate doar obiectivele generale care urmează ulterior a fi detaliate în cadrul desfășurării acestora în obiective operaționale, la nivelul fiecărei componente organizaționale: facultate, departament, catedră, serviciu. La fiecare nivel, aceste obiective trebuie să fie SMART: Specifice, Măsurabile, Atinse (tangibile), Realiste, la Timp (oportune).

În procesul de stabilire a obiectivelor privind calitatea sunt posibile mai multe abordări:

*a. Abordarea de sus în jos:*

- identificarea și definirea unui pachet de obiective preliminare posibile pe dimensiunile politicii calității;
- dezbateră lor în echipa de conducere luând în discuție prioritatea acestora în termeni de: strategie generală a organizației; climat favorabil pentru schimbare; urgență; neajunsuri existente sau potențiale, resurse necesare;
- analiza fezabilității obiectivelor prioritare, pentru a determina care dintre ele pot fi atinse cu resursele disponibile;
- comunicarea obiectivelor alese în organizație;
- detalierea obiectivelor stabilite la nivelurile relevante, pentru predare și învățare, respectiv pentru cercetare;
- planificarea proceselor de atingere a obiectivelor (pentru fiecare obiectiv).

*b. Abordarea de jos în sus:*

- identificarea și ierarhizarea problemelor și oportunităților de îmbunătățire existente la nivelurile inferioare ale organizației (individ, proces, funcție-compartiment);
- transmiterea lor către conducerea de vârf și structurarea lor pe obiective la nivelul organizației, pe direcțiile stabilite prin politica în domeniul calității;

- analiza fezabilității obiectivelor astfel obținute, pentru a determina care dintre ele pot fi atinse cu resursele disponibile;
- retransmiterea obiectivelor alese în organizație împreună cu detalierea aferentă;
- planificarea proceselor de atingere a obiectivelor (pentru fiecare obiectiv).

c. *Abordarea mixtă.*

### **6.2.2 Proceduri și documente de descriere a proceselor**

*Documentele de descriere a proceselor* au drept scop asigurarea desfășurării acestora în condiții controlate, prin:

- definirea secvențelor proceselor (activități, decizii, verificări) și, pentru fiecare secvență: datele de intrare necesare, datele de ieșire, responsabilitățile (la nivel de funcții), după caz, trimiteri la alte documente care detaliază activitatea;
- definirea interacțiunilor dintre procesele instituției;
- identificarea resurselor necesare desfășurării proceselor: resurse umane (instruire, abilități, experiență), infrastructură (echipamente, facilități), documentație necesară, condiții de mediu necesare desfășurării proceselor;
- stabilirea responsabilului de proces și a responsabilităților pentru funcțiile implicate;
- stabilirea indicatorilor de performanță ai procesului;
- documentele se prezintă de obicei sub formă de scheme-flux, matrici de responsabilități, tabele sau combinații ale acestora.

Procesele într-o universitate formează cicluri specifice, anuale și multianuale. Concursul de admitere constituie un exemplu de proces care a fost întotdeauna bine reglementat. Examenul de licență este un alt asemenea exemplu. Între ele, unele activități și procese necesită un grad mai înalt de creativitate (un curs nu poate fi predat exact la fel de-a lungul anilor). La examinarea studenților, în schimb, trebuie asigurate anumite standarde, comunicate public, care să garanteze obiectivitatea și echitatea.

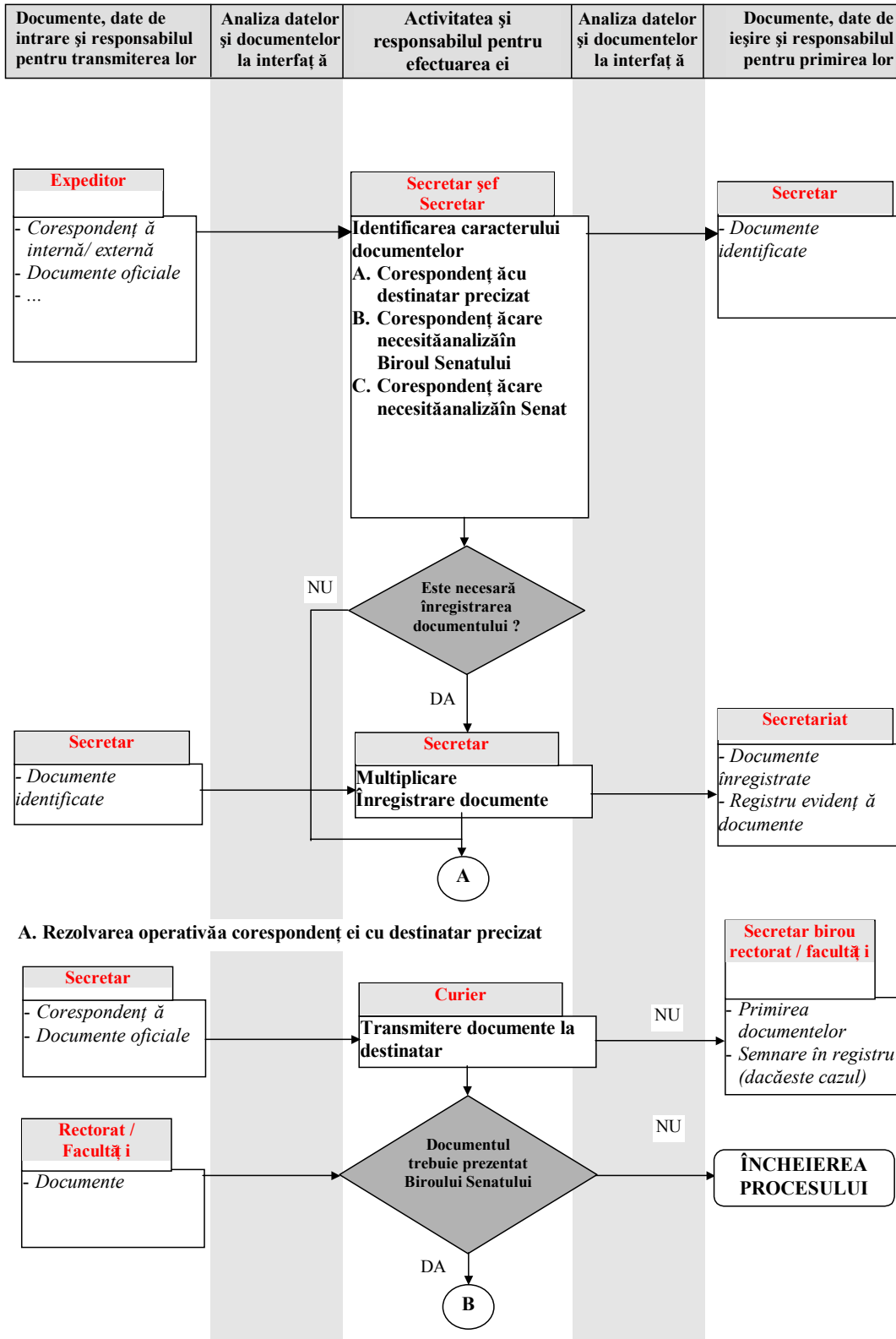
*Procedura* este definită ca un mod specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces. În general *procedura* este *documentată (scrisă)* și conține scopurile și domeniile de aplicare ale unei activități, ceea ce trebuie făcut și de către cine; când, unde și cum trebuie efectuată activitatea; ce materiale, echipamente și documente trebuie utilizate; cum trebuie controlată și înregistrată activitatea.

Exemple de proceduri specifice *sistemului de învățământ superior*: Procedura de elaborare a planului de învățământ, procedura de elaborare a statului de funcțiuni, procedura de elaborare a programei analitice, procedura de aprovizionare, procedura de examinare, procedura pentru examenele de licență, procedura de identificare a nonconformităților și acțiunilor corective, procedura pentru desfășurarea pregătirii doctorale, procedura de evaluare internă etc.

Pentru exemplificare se prezintă o procedură care reglementează sistemul de informare și comunicare la nivelul universității.



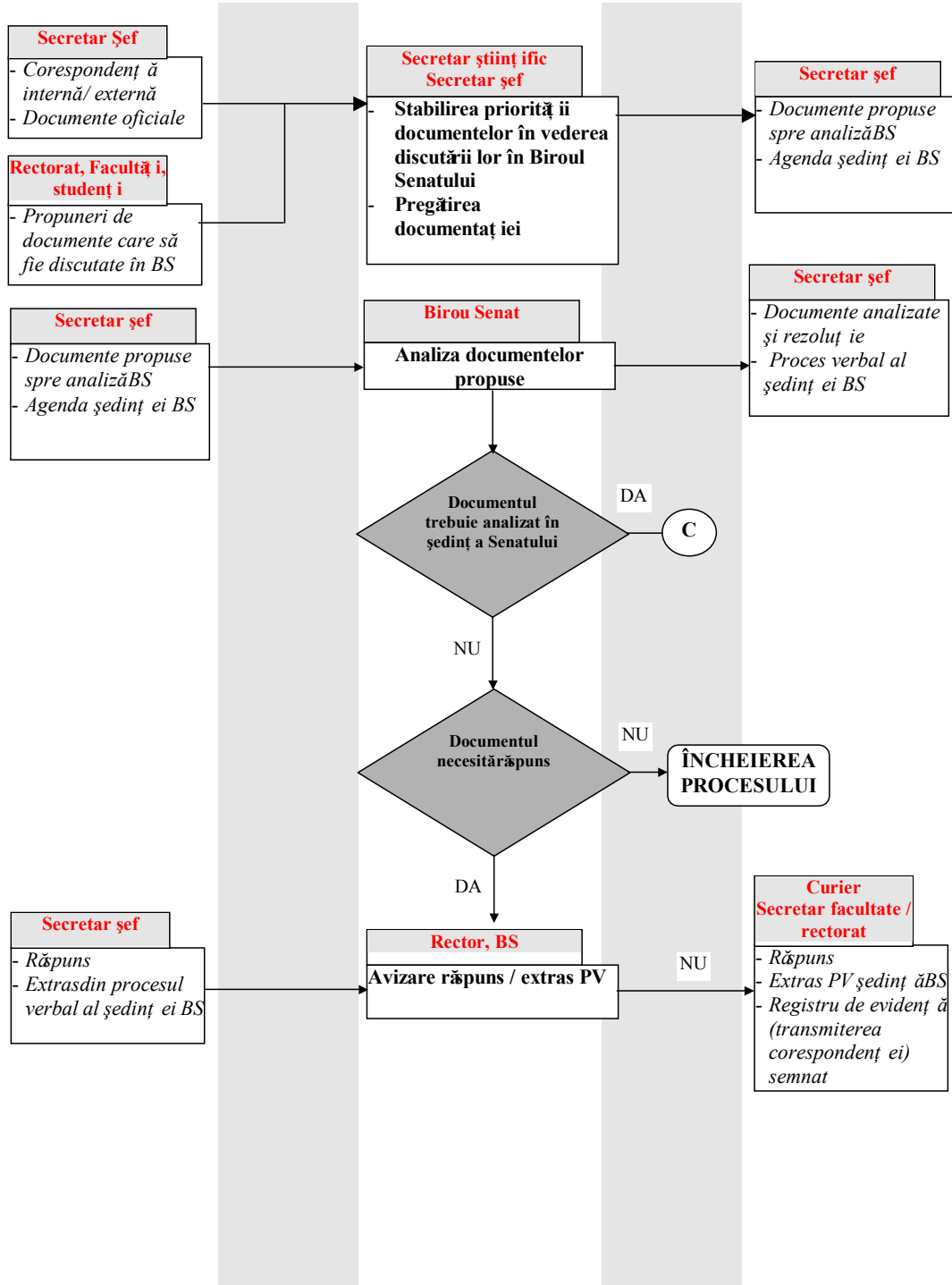
Exemplu de procedură:  
Sistemul de informare și comunicare la nivelul universității



**GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**  
**Capitolul 7 Documentele sistemului de management al calității**

Documente, date de intrare și responsabilul pentru transmiterea lor	Analiza datelor și documentelor la interfață	Activitatea și responsabilul pentru efectuarea ei	Analiza datelor și documentelor la interfață	Documente, date de ieșire și responsabilul pentru primirea lor
---	--	---	--	--

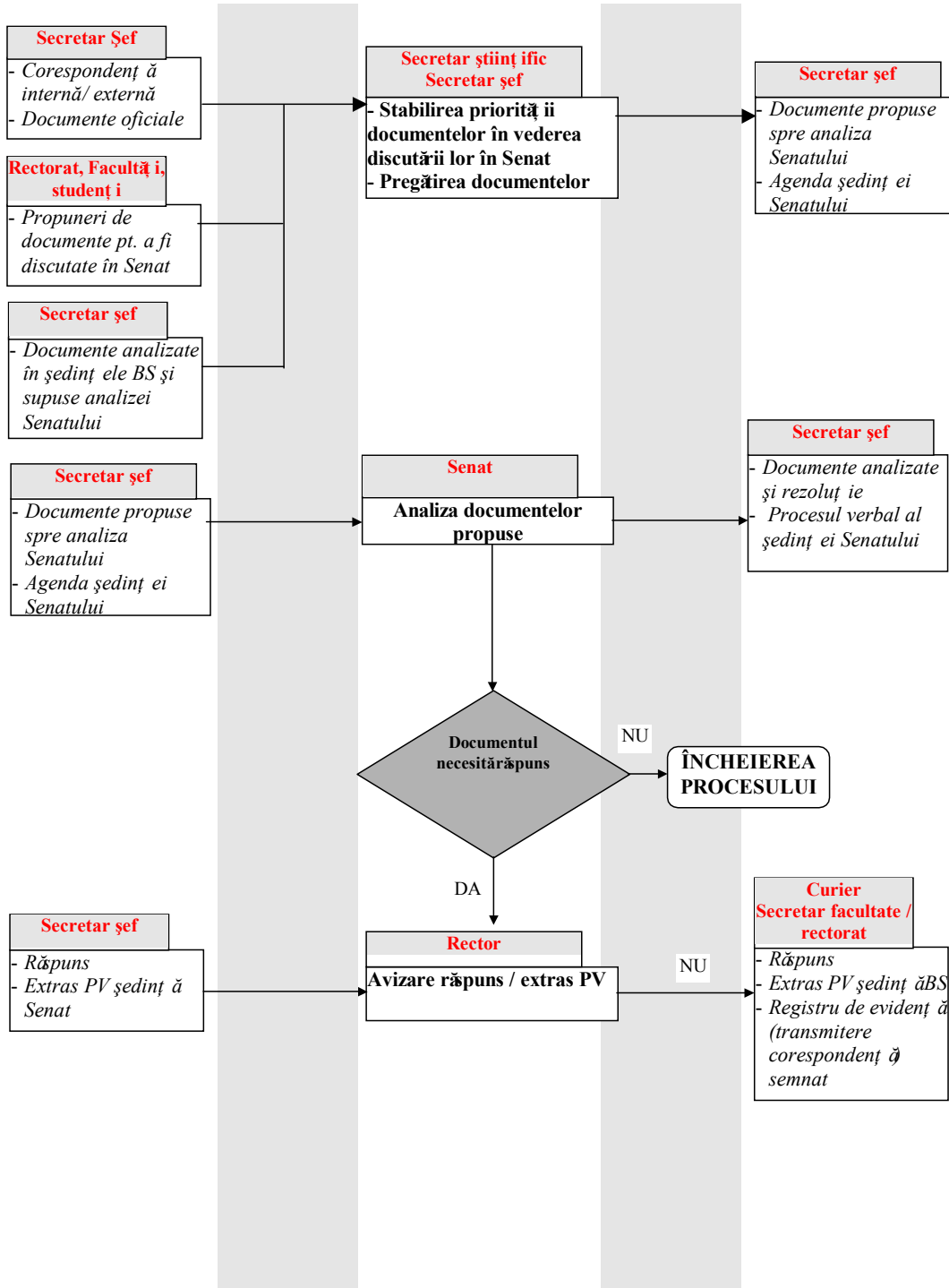
**B. Rezolvarea operativă a documentelor în Biroul Senatului (BS)**



**GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**  
**Capitolul 7 Documentele sistemului de management al calității**

Documente, date de intrare și responsabilul pentru transmiterea lor	Analiza datelor și documentelor la interfață	Activitatea și responsabilul pentru efectuarea ei	Analiza datelor și documentelor la interfață	Documente, date de ieșire și responsabilul pentru primirea lor
---	--	---	--	--

**C. Rezolvarea operativă a documentelor în Senat**



### **Definirea procesului de informare și comunicare la nivelul Universității « Lucian Blaga » din Sibiu**

**Scopul procesului:** Controlul documentelor care au ca destinatar universitatea / facultățile, și necesită o rezolvare individuală / în ședința Biroului Senatului / Senatului;

**Responsabilul procesului:** Secretarul științific;

**Indicatori de performanță:**

- Zile de întârziere pe an în transmiterea răspunsului;
- Număr de documente rătăcite pe an;
- Număr de reclamații la nivel de universitate / facultăți / mediu extern.

#### **7.2.3 Instrucțiuni pentru desfășurarea activităților, specificații pentru produsele instituției și tehnologia de realizare a acestora.**

*Instrucțiunile de lucru* conțin informații detaliate asupra modului în care se realizează anumite activități considerate ca fiind foarte importante prin prisma impactului care îl pot avea asupra calității proceselor și produselor sau asupra imaginii externe a universității. Câteva exemple posibile pentru astfel de activități din instituția de învățământ superior: Supravegherea în timpul admiterii, Întocmirea rapoartelor de cercetare, Protocolul pentru întâlniri sau primiri de vizitatori străini, Întreținerea și utilizarea unor echipamente cheie etc. Specificațiile programelor de studii și a celorlalte activități *se referă la documente precum planurile de învățământ, listele de competențe și abilități dobândite până la absolvirea unei specializări (program de studiu), programă analitică și listă de competențe obținute în cadrul unei discipline (fișa disciplinei de predare), lista de cerințe ale clientului unui contract de cercetare sau consultanță etc.*

*Specificațiile privind modul cum se ating obiectivele* se referă la documente conținând bune practici pentru procesele de predare-învățare, fișe de laborator, documente care descriu tehnologia pentru o anumită cercetare științifică sau pentru consultanța în beneficiul unui client extern etc.

#### **7.2.4 Înregistrări și alte documente referitoare la calitate**

*Înregistrările privind calitatea rezultatelor și proceselor* au rolul de a furniza dovezi obiective asupra activităților efectuate și a rezultatelor obținute. Ele se prezintă sub formă de formulare și registre și sunt specificate în documentele de nivel superior, pentru fiecare proces sau activitate.

Pentru universități ele se pot referi la: rezultate obținute de studenți în diversele faze de pregătire, rezultatele evaluărilor interne realizate (analize ale conducerii universității, facultăților, catedrelor privind desfășurarea unor activități specifice, rezultatele chestionării studenților privind desfășurarea unei discipline etc.), rezultatele evaluărilor externe realizate cu concursul unor terțe părți, rezultatele evaluării gradului de satisfacție al clienților interni și externi ai universității privind prestația acesteia etc.

În categoria *alte documente privind calitatea* pot fi enumerate: ghiduri (bune practici pentru predare-învățare, evaluare/audit intern etc.), planuri ale calității pe diverse segmente de activitate, formulare care se doresc a fi ținute sub control etc.

#### **7.2.5 Rapoarte de autoevaluare**

Autoevaluarea unei universități este o analiză cuprinzătoare și sistematică a activităților și a rezultatelor sale în raport cu modelul ales pentru sistemul de management al calității.

Intern, autoevaluarea poate furniza o vedere de ansamblu a performanței universității și a gradului de maturitate al sistemului de management al calității, iar extern poate slui ca bază de evaluare a instituției.

*Raportul de autoevaluare* constituie forma de documentare a procesului de autoevaluare și se adresează de regulă organismului care realizează evaluarea externă a întregii universități sau a unui segment al acesteia (program de studiu, proiect de cercetare etc.). Structura și conținutul unui raport de autoevaluare este adecvată scopului pentru care a fost redactat

acesta, și urmărește de regulă capitolele de cerințe ale standardului utilizat în evaluare de către organismul extern amintit. Raportul de evaluare poate utiliza informații și face referire la documente aparținând tuturor nivelurilor menționate anterior.

Redactarea unui raport de autoevaluare este o activitate importantă și laborioasă dar, condusă cu onestitate, poate ajuta la identificarea zonelor din universitate care necesită îmbunătățiri și la determinarea direcțiilor prioritare de acțiune pe dimensiunea performanței.

### Principii de evaluare a activității individuale a cadrelor didactice

Prof.univ.dr. Costache Rusu – Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași

#### [Cuprins](#)

#### 7.1 Introducere

Sistemul de evaluare a activității cadrelor didactice constituie un element fundamental al managementului universitar, datorită rolului său în formularea obiectivelor și elaborarea metodologiei pentru atingerea dezideratelor de performanță și calitate. El este o componentă importantă a evaluării programelor de studii (cf. cap. 4)

Sistemul de evaluare a activității cadrelor are rolul de a analiza pe de o parte gradul de conformitate a capacităților resurselor umane cu standardele europene de pregătire profesională, iar pe de altă parte de a contribui la creșterea calității învățământului superior românesc. Evaluarea activității, în condițiile în care este realizată corect și obiectiv, constituie un instrument util pentru ca fiecare profesor să-și îmbunătățească performanțele.

În principiile și direcțiile de acțiune ale documentului „Orientări strategice pentru învățământul superior”, prezentat la Conferința Națională a Învățământului din noiembrie 2003, se menționează ca prioritar pentru asigurarea calității învățării și a serviciilor educaționale: „creșterea exigenței în promovarea personalului didactic(...) Exigența reală induce o ierarhie a valorilor în învățământ, o emulație a procesului de cercetare științifică și de predare didactică. Se impune stabilirea unor criterii de calitate general valabile și specifice, care să permită o reconsiderare a valorilor în învățământul românesc. (...) O scădere a standardelor determină promovarea în masă a cadrelor didactice și promovarea unui spirit egalitarist și puțin inovativ”.

Evaluarea periodică a activității cadrelor este o componentă de bază a sistemului de management a calității în învățământul superior, nefiind deloc un proces ușor și, datorită specificului învățământului superior, este încărcată de subiectivism [18].

#### 7.2 Ce înseamnă calitatea activității didactice

Instituțiile de învățământ superior trebuie să devină componente principale în construcția și afirmarea societății cunoașterii. Un sistem de evaluare a activității cadrelor didactice se impune tot mai mult ca o necesitate care-i dă specialistului posibilitatea de a se alinia permanent schimbărilor rapide ce intervin în domeniul său de competență, dar și de a lua în considerare ideea unei reorientări academice. În multe cazuri poate fi util sau chiar necesar să ne părăsim domeniul inițial de specializare pentru un altul, mai interesant și mai dinamic, adaptându-ne în acest fel schimbărilor tot mai rapide datorate progresului științific și tehnic.

Calitatea activității didactice ar putea fi definită ca ansamblul tuturor însușirilor și caracteristicilor procesului didactic care îi conferă capacitatea de a satisface anumite necesități curente și viitoare ale clienților (studenți, firme, societate) în ce privește formarea abilităților și performanțelor, crearea și reevaluarea cunoștințelor.

Calitatea activității didactice (proces didactic și cercetare științifică) este, alături de calitatea managementului universitar, una din componentele cele mai semnificative care oferă indicii atât asupra unei bune organizări a universității, cât și asupra orientării ei spre rezultate performante și spre excelență [41].

Un act didactic de calitate înseamnă a asigura un nivel de educare și instruire înalt, conceput pe termen mediu și lung, care în final să asigure satisfacția clienților. Calitatea actului didactic depinde de mai mulți factori care se intercondiționează reciproc, și anume:

calitatea intrărilor în sistem, calitatea formatorilor, calitatea suportului tehnic al actului didactic.

### **7.3 Principii de evaluare a activității didactice**

La baza evaluării activității didactice stau următoarele elemente:

- *planificarea continuă și sistematică*: echipa de evaluatori trebuie să stabilească obiectivele, criteriile, modalitățile de evaluare, modul în care vor fi valorificate rezultatele, și să planifice perioada de evaluare;
- *recunoașterea și evaluarea progreselor* trebuie efectuate *printr-o multitudine de tehnici docimologice* alese sistematic; asigurând astfel o cunoaștere complexă a performanțelor individuale;
- *evaluarea* trebuie să fie *echitabilă și principială*; evaluatorul trebuie să se manifeste imparțial, cât mai obiectiv, să evite extremele (exigența, indulgența); în evaluare trebuie respectat un sistem de cerințe unitar și consecvent.

În elaborarea metodologiei de evaluare a activității cadrelor didactice trebuie să se țină cont de următoarele principii [5]:

- evaluarea unitară, prin referire la componentele didactice și științifice ale obiectivelor învățământului superior;
- nuanțarea evaluării obiective, bazate pe cuantificarea activității, prin luarea în considerare a evaluării subiective a persoanei de către cei cu care cooperează, respectiv studenții și colectivul de catedră;
- stabilirea unor standarde diferite pentru fiecare din funcțiile didactice, pentru a se putea utiliza criteriile generale de evaluare pentru toate cadrele didactice..

În practică se utilizează mai multe metode pentru evaluarea performanțelor, care pot fi clasificate astfel:

- *metode de clasificare pe categorii*: scala de evaluare, eseu, alegeri forțate etc.;
- *metode bazate pe comportamente*: incidente critice, scala de observare a comportamentelor, scala de observare a comportamentelor specifice etc.;
- *metode bazate pe rezultate*: managementul prin obiective.

Deși primele două metode pot fi aplicate fără costuri mari, sunt ușor de înțeles și aplicat, ele sunt încărcate de un înalt grad de subiectivism. Pentru a face o evaluare cât mai puțin subiectivă, se recomandă folosirea combinată a cel puțin două tipuri de metode.

Corectitudinea determinărilor depinde în foarte mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune [27]:

- *validitatea rezultatelor* (capacitatea de a reflecta adevărul);
- *fidelitatea determinărilor* (capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată);
- *echivalența rezultatelor* (evaluatorii independenți să ajungă la același rezultat);
- *omogenitatea internă* (mai multe componente ale aceluiași instrument, măsurând același element, indică același rezultat);
- *sensibilitatea instrumentelor* folosite (capacitatea de a măsura diferența reală dintre subiecți).

### **7.4 Structura evaluării – ponderea criteriilor de evaluare**

Evaluarea cadrelor didactice nu trebuie să aibă un aspect uniform, ci trebuie să țină seama de atributele funcțiilor didactice, și să evidențieze separat performanțele didactice și științifice [5]. Criteriile și indicatorii de evaluare ar trebui să fie unici, stabiliți la nivel național. Ceea ce ar trebui să difere și să fie stabilit la nivelul fiecărei universități ar fi ponderea fiecărui criteriu și indicator [35].

Ponderea criteriilor de evaluare trebuie să fie stabilită realist, în funcție de importanța celor trei componente analizate: (*activitatea cu studenții sau procesul de predare-învățare, activitatea de cercetare sau procesul de creație, colaborarea cu comunitățile locale sau*

*prestarea de servicii*) la îndeplinirea obiectivelor instituției. Ponderea lor relativă poate fi regăsită în planul de calitate, care derivă din obiectivele universității și din strategia acesteia.

*Activitatea cu studenții* este una din misiunile principale ale cadrelor didactice în universitățile românești. Deși a evoluat de-a lungul timpului, punându-se acum accentul pe intensificarea **interacțiunii** dintre profesor și auditoriu, în multe din universitățile românești s-a păstrat ca tehnică de predare discursul sau prelegerea, în care implicarea auditoriului este minimă. În unele universități, eforturile de îmbogățire a conținutului cursurilor sunt reduse, unele dintre cursuri nu mai au corespondență cu nevoile actuale ale viitorilor profesioniști.

*Orientarea spre cercetare* apare ca urmare a faptului că în promovarea cadrelor didactice accentul se pune îndeosebi pe performanțele științifice, și mai puțin pe cele didactice. Evaluarea periodică a cadrelor didactice scoate adeseori excesiv în relief rezultatele din domeniul cercetării, fără a măsura contribuția științifică reală a autorului, aportul propriu la procesul cunoașterii [18]. Nu există nici o universitate românească care să fie orientată preponderent spre cercetare.

Asupra comunităților locale, universitățile, prin activitățile pe care le desfășoară, au un anumit impact pe care nu îl pot neglija. Astfel, pe de o parte comunitatea locală îi furnizează viitori clienți, iar pe de altă parte universitatea furnizează potențiali oameni de afaceri care pot contribui la bunăstarea comunității locale.

Criteriile și ponderea lor trebuie revizuite periodic, în conformitate cu obiectivele pe care și le stabilește universitatea. Pentru fiecare criteriu trebuie stabiliți o serie de indicatori relevanți. Evaluarea trebuie astfel făcută încât să aprecieze nu atât cantitatea, cât mai ales calitatea activității cadrului didactic. De aceea se repetă tot mai des că avem două categorii de angajați: personal de calitate și personal care corespunde criteriilor de calitate.

### **7.5 Planificarea calității și sistemului de evaluare**

Planificarea calității este un instrument strategic al conducerii universităților, fiind utilizat pentru a pune în mișcare pârghiile sistemului de management al calității pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite, la nivelul de calitate stabilit în universitate și/sau cerut de părțile interesate.

O planificare a calității eficace și eficientă trebuie să abordeze atât intrările cât și ieșirile din sistem, cf. tabelul nr.7.1 [35].

Tabel nr. 7.1

<b>PLANIFICAREA CALITĂȚII</b>	
<b>INTRĂRI</b>	<b>IEȘIRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategiile universității</li> <li>- obiectivele universității</li> <li>- nevoile și așteptările clienților</li> <li>- cerințe legale și de reglementare</li> <li>- performanța serviciilor</li> <li>- performanța proceselor</li> <li>- rezultate din experiențe anterioare</li> <li>- oportunități de îmbunătățire</li> <li>- evaluarea riscurilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- competențe și cunoștințe necesare</li> <li>- resurse necesare</li> <li>- responsabilități și autorități</li> <li>- indicatori pentru evaluarea performanței</li> <li>- nevoi de îmbunătățire</li> <li>- cerințe de documentare</li> </ul>

Programul de ameliorare a calității a lui Deming este ciclul cunoscut sub forma: *Planifică - Experimentează - Verifică - Acționează*. Reluarea continuă a succesiunii acestor activități înseamnă în concepția lui Deming obținerea unei apropieri maxime de calitatea așteptată, dar și eficientizarea modului de obținere a acesteia [35].

Evaluarea activității cadrelor didactice este un pas important către îndeplinirea cerințelor impuse de dezvoltarea unui sistem de management al calității. Aceste cerințe sunt :



- stabilirea obiectivelor de calitate;
- adoptarea unei filozofii a îmbunătățirii continue;
- instituționalizarea tehnicilor managementului universitar bazate pe calitate;
- înlăturarea barierelor comportamentale și asigurarea unui climat în care fiecare angajat să poată acționa și să se poată exprima liber;
  - dezvoltarea unei culturi a calității și a formării continue, orientate spre client;
  - elaborarea unui manual al calității și implementarea principiilor stipulate de acesta;
  - stabilirea unei echipe care să inspire spiritul calității și să realizeze auditul intern al calității;
  - elaborarea unui sistem de evaluare a activităților resurselor umane din universitate bazat pe obiectivitate.

În acest spirit, am elaborat un model de planificare a sistemului de evaluare pe baza ciclului Deming - Principiile ISO 9000/2000 [43, cap. 2].

*Planificarea sistemului de evaluare*

**1. pregătirea evaluării:**

- definirea obiectivelor evaluării;
- definirea criteriilor și a nivelului indicatorilor de evaluare;
- stabilirea metodelor de lucru pentru evaluare. Metode de evaluare;
- stabilirea categoriilor de evaluatori;
- elaborarea fișelor de evaluare;
- elaborarea grilei de evaluare și interpretare;
- stabilirea perioadelor de evaluare;
- discutarea prealabilă cu cei care vor fi evaluați a obiectivelor, criteriilor, metodelor și perioadei de evaluare;
- reajustări ale elementelor de mai sus ca urmare a discuțiilor cu cei care vor fi evaluați.

**2. evaluarea propriu-zisă:**

- asigurarea condițiilor de evaluare;
- comunicarea instrucțiunilor de completare a fișelor și chestionarelor;
- distribuirea fișelor și chestionarelor, culegerea informațiilor;
- analiza informațiilor;
- stabilirea recomandărilor.

**3. analiza rezultatelor:**

- comunicarea rezultatelor;
- discutarea rezultatelor;
- stabilirea direcțiilor de perfecționare;
- analiza criteriilor și metodelor folosite.

**4. controlul efectelor evaluării:**

- stabilirea obiectivelor și criteriilor pentru perioada următoare de evaluare.

Caracteristicile unui sistem de evaluare sunt următoarele [27]:

- evaluarea este o activitate continuă, care trebuie centralizată și documentată în scris la anumite intervale;
- este un bilanț al muncii depuse (evaluarea se face pe baza standardelor de performanță stabilite la începerea perioadei de activitate ce urmează a fi evaluată, împreună cu șeful ierarhic);
- permite o evaluare a șanselor de evoluție viitoare;
- presupune discuții cu cadrele didactice;

- sistemul de evaluare trebuie revizuit periodic în funcție de schimbările ce intervin în nivelul de cunoștințe al studenților, de modul în care comportamentul profesorului influențează învățarea.

### **7.6 Comunicarea evaluării activității individuale a cadrelor didactice**

Cine ar trebui să fie evaluatorii activității cadrelor didactice? Credința că o singură persoană poate observa exhaustiv și evalua corect performanța angajaților este nerealistă, mai ales în învățământ, unde sarcinile și activitățile sunt extrem de complexe și uneori greu de cuantificat. Cele mai valide informații despre activitatea didactică sunt oferite de către studenți, colegii de catedră și profesorii înșiși (autoevaluarea), precum și pe baza analizei materialelor elaborate. Dată fiind complexitatea actului didactic, nici una dintre aceste surse, luată separat, nu poate oferi informații complete despre toate componentele activității didactice.

Literatura de specialitate, deși recunoaște punctele slabe ale fiecărei surse, recomandă ca oportună folosirea unui set de documente, care obține și utilizează informații din mai multe surse: cadrul didactic însuși, studenți, colegi și șeful direct, organizații externe, clienți externi.

Astfel, evaluarea se va baza pe trei documente [5]:

1. **fișa de autoevaluare (FAE)** – *prezentarea propriei activități*. Angajatul completează un formular tip, diferențiat după gradul didactic, înainte de interviul de evaluare. Astfel el are oportunitatea de a identifica și examina propriile puncte tari și slabe. Autoevaluarea conduce la discuții cu privire la barierele ce împiedică realizarea standardelor de performanță. S-a observat că, atunci când managerii caută *feedback* de la angajați cu privire la evoluția lor, performanța lor se îmbunătățește substanțial. Un model de fișă de evaluare este prezentat în [5], p. 110.
2. **fișa de evaluare de către studenți (FES)** – *imaginea cadrului didactic în rândul studenților proprii* cu scopul de a identifica nevoi de dezvoltare. Deși adesea acest tip de evaluare este primit cu reticență de către profesori, el constituie *feedback*-ul necesar obținerii unor informații cu privire la perspectiva studenților asupra activității cadrelor didactice evaluate. Un model de fișă de evaluare este prezentat în [5], p. 114.
3. **fișa de evaluare de către colegi (FEC)** - *imaginea cadrului didactic în colectiv*.
4. **fișa de evaluare de către șeful direct (FESD)** – *imaginea cadrului didactic în ochii conducerii*. Un model de fișă de evaluare este prezentat în [5], p. 117.

*Informații ce pot fi obținute de la cadrul didactic însuși:*

- realizările sale într-un interval de timp;
- raționamentul din spatele demersului didactic;
- calitatea demersului didactic și de cercetare;
- dezvoltarea profesională;
- punctele tari și slabe ale prestației sale academice;
- contribuția la atingerea obiectivelor instituției;
- modificările în activitate consecutiv evaluărilor anterioare;
- orientarea spre performanță și excelență;
- direcțiile de orientare: cercetare, didactic, studenți, comunitate.

Cadrul didactic însuși este o sursă foarte importantă în evaluarea componentei didactice. Prin autoevaluare, profesorii pot furniza o descriere completă a muncii lor precum și a efortului intelectual care se găsește în spatele acestei prestații. Profesorul poate specifica în scris diferite aspecte ale sarcinii de predare, cum sunt criteriile de predare, obiectivele cursului, planul de curs și strategiile de predare, relevanța mijloacelor de evaluare utilizate, ajustarea predării în funcție de *feedback*-urile primite etc. Pot apărea astfel noi activități care trebuie evaluate. Reconsiderarea indicatorilor trebuie să fie făcută periodic.

*Ce informații pot fi obținute de la studenți:*

- relația student-profesor (disponibilitate, accesibilitate, promptitudine);
- deontologia didactică (onestitate în relațiile cu studenții, atitudine pozitivă față de studenți) ;
  - volumul sarcinilor de studiu;
  - nivelul de dificultate al cursului/seminarului;
  - abilitatea de comunicare a profesorului (claritate și organizare în expunere) ;
  - informațiile oferite răspund așteptărilor studenților și sunt actualizate;
  - cunoștințele dobândite la curs/seminar (volumul, calitatea și utilitatea cunoștințelor) ;
  - gradul de atenție și interes suscitade de curs/seminar;
  - echitatea în acordarea notelor (corectitudinea și obiectivitatea metodelor de evaluare, precizarea cu claritate a criteriilor de apreciere ) ;
    - prezența studenților la curs;
    - pasiunea profesorului pentru predarea disciplinei;
    - alegerea și utilizarea celor mai adecvate metode de predare și evaluare;
    - sugestii pentru îmbunătățirea cursului/seminarului.

Studenții nu pot oferi însă informații la fel de valide cu privire la conținutul cursului sau gradul de erudiție al profesorului în domeniul respectiv. Studenții din primii ani de studiu nu au încă formată capacitatea de a aprecia suficient de corect actualitatea cunoștințelor profesorului. Trebuie să abandonăm atitudinea de a nu accepta aprecierea din partea studenților. Trebuie să dezvoltăm o cultură organizațională care să sprijine angajarea unui dialog în amfiteatru.

*Ce informații pot fi obținute de la colegi:*

- experiența în domeniu a colegului evaluat;
- relevanța obiectivelor formulate și a suportului didactic utilizat în predare (ex.: sarcini de lucru, teste, lucrări, proiecte, documente, bibliografie, ș.a.) ;
  - performanțele studenților (note, proiecte) ;
  - calitatea metodelor didactice și a procedurilor de evaluare utilizate;
  - interesul manifestat pentru predare, cercetare;
  - capacitatea de lucru în echipă;
  - contribuția la dezvoltarea catedrei, departamentului, facultății;
  - contribuția la îmbunătățirea bazei materiale a catedrei;
  - calitatea activității de cercetare (originalitatea și semnificația muncii, contribuția adusă în domeniu, rigoarea teoretică, logică și/sau metodologică) ;
    - calitatea serviciilor profesionale (complexitatea și utilitatea problemelor ridicate, a proiectelor inițiate).

*Ce informații pot fi obținute de la șeful direct:*

- capacitatea de lucru în echipă;
- calitatea activității depuse;
- volumul activității depuse;
- interesul pentru dezvoltarea catedrei, departamentului, facultății;
- punctele tari și slabe ale prestației sale academice.

Șeful direct (șef de catedră, decan, director de colegiu etc.) face propria apreciere asupra activității fiecărui cadru didactic, realizează o analiză obiectivă și o sinteză a informațiilor obținute din cele trei surse și în final, folosindu-se de grila de evaluare și interpretare, stabilește concluziile și recomandările.

După ce au fost făcute evaluările, rezultatele trebuie comunicate celor în cauză, astfel încât aceștia să-și cunoască poziția în cadrul catedrei. Principalul scop al comunicării este înlăturarea unor neînțelegeri de ambele părți.

Comunicarea rezultatelor evaluării (recunoașterea meritelor și transmiterea direcțiilor de îmbunătățire) trebuie făcută cadrului didactic evaluat cât și întregului colectiv din care acesta face parte, în cadrul unor scurte întâlniri organizate. Desigur, nu tot ceea ce se va spune în particular trebuie făcut public. Comunicarea în catedră, pe lângă recunoașterea meritelor, are rolul de a angrena pe toți participanții la sugerarea căilor de îmbunătățire a performanțelor, a criteriilor și metodelor de evaluare pentru perioada următoare. Asigurarea unui climat adecvat, propice unei comunicări deschise și oneste în cadrul colectivului oferă părților evaluate posibilitatea de comparare și de dialog împreună și cu evaluatorul final, asigurându-se în acest fel transparența evaluării. Atât aprecierile pozitive cât și cele negative pot provoca reacții de adversitate, dacă celui care le comunică îi lipsește tactul.

În procesul de evaluare pot interveni o serie de elemente care alterează rezultatele finale. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează, dar frecvența apariției lor este favorizată de natura metodei utilizate [27] :

- *standarde variabile de la un angajat la altul* – trebuie evitată folosirea unor standarde diferite pentru persoanele cu funcții similare, sau a criteriilor subiective ori formulate în mod ambiguu;
- *evaluarea de moment* – trebuie să se realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi;
- *subiectivismul celui care evaluează* – erori care se datorează sistemului de valori și prejudecăților celui care evaluează; conflictul de interese (reprezentat în acest caz de conflicte anterioare între evaluator și evaluat, relații de subordonare în alte structuri etc.);
- *gradul de severitate a celui care evaluează* – erori care se pot concretiza în supraevaluarea sau în subevaluarea performanțelor salariaților;
- *efectul de halou* – șeful își cotează un subordonat ca fiind bun sau necorespunzător prin luarea în considerare numai a unuia dintre criteriile de evaluare, ignorându-le pe celelalte;
- *eroarea de contrast* – Eroarea rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu standardele de performanță. De aceea evaluarea se face pe baza unor standarde stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă.

#### **7.7 Criteriile de evaluare - instrumente ale politicii universitare**

Universitățile ar trebui să-și stabilească un set de instrumente care să-i ofere sprijin în îndeplinirea obiectivelor propuse.

##### *Criterii de evaluare*

Criteriile de evaluare vizează fie rezultatele și evenimentele trecute, dintr-o perioadă determinată, fie potențialul viitor [27].

Pentru ca rezultatele obținute să fie concludente, criteriile de evaluare trebuie să fie:

- precis formulate în scris;
- în număr limitat;
- clar enunțate;
- măsurabile și cuantificabile;
- ușor aplicabile;
- să fie stabilite la nivel național.

Prof. dr. C. Oprean propune 5 criterii de evaluare: activitatea didactică, activitatea științifică, recunoașterea națională și internațională, activitatea cu studenții, activitatea în cadrul comunității academice. Fiecare criteriu este ponderat, suma ponderilor fiind 100. Universitatea, în funcție de obiective stabilite, poate să adauge criterii sau să modifice ponderea acestora.

Pentru fiecare criteriu de evaluare se stabilesc și se detaliază unul sau mai mulți indicatori.

### *Indicatori de evaluare*

Indicatorii de evaluare oferă informațiile necesare pentru a determina progresul înregistrat în îndeplinirea criteriilor de evaluare stabilite. Indicatorii trebuie să fie clar definiți și să ofere, acolo unde este posibil, o unitate clară de măsură și o țintă care să detalieze cantitatea, calitatea sau organizarea în timp a rezultatelor așteptate. Ei sunt mărimi ce exprimă, sub o formă sau alta, cantitativ sau calitativ, nivelul de performanță propus sau realizat pentru o perioadă de referință. Indicatorii de evaluare a calității reprezintă de regulă caracteristici măsurabile, care se pot exprima prin una sau mai multe unități de măsură, de exemplu indicatorii de evaluare a pregătirii studenților pot fi exprimați prin note (cifre, litere) sau calificative.

### *Standarde de performanță*

*Standardele* reprezintă nivelul prestabilit, planificat al indicatorilor de performanță, permițând evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile, nivelul minim la care trebuie realizați indicatorii de calitate. Ele sunt elemente cu caracter obligatoriu, referitoare la indicatorii de calitate ai activității desfășurate. În învățământul superior au fost stabilite standarde de diferite organisme abilitate: MEC, CNEAA, CNCSIS. Pe viitor, aceste standarde vor trebui unificate pe domenii, pe specializări, și făcute cunoscute cu suficient timp înainte de începerea unui nou interval de activitate ce urmează a fi evaluată.

Ele stabilesc *ce trebuie să facă* o persoană, *în ce perioadă* și *cât de bine*. Aceste caracteristici sunt definite prin următorii indicatori: cantitate, calitate, cost, timp, resurse, mod de realizare.

**Performanța** se referă la nivele deosebite ale indicatorilor de calitate, la rezultatele cele mai bune obținute, la realizări excepționale în domeniu, la rezultate superioare celor cunoscute, la eficiența maximă a unei acțiuni.

## **7.8 Concluzii**

Evaluarea activității individuale a cadrelor didactice:

- Să ofere managementului universitar/conducerii catedrelor, departamentelor, facultăților sau universității posibilitatea unei informări în vederea deciziei, pentru a se ameliora calitățile cadrelor didactice și ale personalului universitar, și pentru a se recomanda programe specifice vizînd îmbunătățirea performanței și dezvoltarea fiecăruia;
- Să ofere conducerii oportunitatea de a dialoga cu personalul universitar cu privire la problemele legate de nivelul performanței pe care trebuie să-l atingă;
- Să ofere conducerii universității un instrument pentru:
  - identificarea punctelor tari și slabe cu privire la performanța personalului;
  - motivarea spre performanță a cadrelor didactice (promovare, salarii și gradație de merit) ;
  - încurajarea spre asumarea de responsabilități;
  - utilizarea eficientă, cu randament maxim, a resurselor umane.

### Managementul strategic al calității

Prof.univ.dr. Constantin Brătianu - Universitatea Politehnica din București

#### [Cuprins](#)

#### 9.1 Managementul strategic universitar

Managementul strategic organizațional s-a dezvoltat îndeosebi în ultimele decenii, ca rezultat al schimbărilor profunde și al vitezei de propagare a lor în mediul extern politic, economic, social, științific și tehnologic. De asemenea, la dezvoltarea managementului strategic a contribuit procesul de globalizare și dezvoltarea exponențială a tehnologiilor informatice, respectiv, trecerea de la societatea industrială la societatea cunoașterii. Managementul strategic se deosebește de managementul operațional prin faptul că el **proiectează dezvoltarea organizațională** într-un viitor posibil, la o scară de timp de 4-6 ani. Această scară de timp se corelează de regulă cu mandatul acordat managementului academic. De exemplu, în România, mandatul pentru care sunt aleși prodecanii, decanii, prorectorii și rectorii este de patru ani și deci proiecția strategică se face pentru un viitor de patru ani; în Japonia, odată cu transformarea universităților naționale în corporații universitare și cu trecerea de la alegerea președinților la numirea lor pe baza unor criterii de performanță managerială, perioada mandatului este de șase ani, și deci proiecția strategică se va face pentru un viitor de șase ani.

Managementul strategic are la bază o **gândire strategică**, care este un produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare. Aceasta înseamnă că, de fapt, la bază stau modelele de gândire dinamice, entropice, neliniare și aleatoare, cu accentul pus pe neliniaritate și creație. Aceste modele de gândire se pot combina în proporții diferite, dar rezultatul final trebuie să se caracterizeze prin existența unui efect sinergic și prin deschiderea spre creativitate, pentru a putea realiza procesul de **adaptare dinamică** a organizației la mediul ei extern competițional. Gândirea strategică generează strategii și construiește mecanisme adecvate de implementare a lor, prin evaluarea avantajelor competitive, a riscurilor asociate și a obstacolelor care există deja sau care pot să apară în procesul de implementare [8]. Prin aceste strategii, organizația își propune o dezvoltare coerentă și stabilă, transformând elementele de slăbiciune și ineficiență în puncte forte, iar amenințările venite din mediul extern în oportunități.

**Managementul strategic universitar** s-a dezvoltat relativ recent, în special în țările în care universitățile se bucură de o autonomie funcțională totală, și în care competiția pentru resurse și piață a programelor universitare este foarte puternică. Ne referim în special la universitățile din Marea Britanie și din S.U.A. Universitățile din Franța, Germania, Italia și alte țări europene și-au dezvoltat și ele sisteme de management strategic, dar rezultatele obținute nu se ridică la nivelul celorlate, deoarece paradigma managementului lor academic este de tip continental și nu de piață. În mod tradițional, **universitatea** a fost un tezaur de cunoștințe și o școală superioară de formare a elitelor intelectuale. În ultimii ani, învățământul a fost supus proceselor de **masificare** și **globalizare**, procese care au impus o serie de mutații structurale și funcționale universității. Creșterea aproape explozivă a numărului de studenți a condus totodată la apariția unor instituții de învățământ superior care

și-au definit misiunea lor ca răspuns la noile solicitări și tendințe ale societății, și nu ca reflex de conformitate cu tradiția universitară. Noul context competitiv în care se află universitățile determină o **redimensionare funcțională** a lor, astfel ca la interfața dintre o universitate și mediul social, economic și politic în care se află să existe un echilibru dinamic. Acest **echilibru dinamic** constituie, de altfel, unul dintre obiectivele strategice ale procesului de reformă din învățământul nostru superior [7,8]. Redimensionarea funcțională a universităților conduce la ideea că ele devin ofertante de servicii pentru societate și, ca atare, ele se găsesc într-o competiție cu alți furnizori de servicii educaționale și de cunoștințe, pentru obținerea resurselor financiare și umane necesare unei funcționări optime. Universitatea trebuie să-și dezvolte un comportament antreprenorial și un management strategic capabil să îi confere o **competitivitate strategică**. Universitățile Warwick din Marea Britanie și Twente din Olanda constituie exemple semnificative de universități antreprenoriale, cu rezultate incontestabile obținute prin implementarea managementului strategic. Între acest model și acela conservator, fiecare universitate se poate poziționa conform propriei opțiuni strategice.

La noi în țară, managementul strategic universitar a început să devină o politică coerentă ministerială, începând cu anul 1998. Managementul strategic universitar **integrează managementul calității** și îi dă o dimensiune strategică. În acest context, **calitatea devine un obiectiv strategic prioritar**, iar pentru realizarea lui se elaborează strategii specifice fiecărui domeniu de activitate [7]. Totodată, planificarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității vor avea dimensiuni atât operaționale cât și strategice, fapt ce poate justifica un concept de **management strategic al calității**.

## **9.2 Planul strategic**

Planul strategic constituie instrumentul prin care se implementează și se realizează managementul strategic. Acest plan conține într-o formă sintetică viziunea și misiunea universității, obiectivele strategice pentru o perioadă de 4 ani, strategiile pe care universitatea și le va dezvolta pentru obținerea obiectivelor propuse și modul de obținere și alocare a resurselor de care dispune. Ne referim la resursele umane, materiale, financiare și mai ales, de cunoștințe. Universitatea este prin natura ei o organizație care generează, transmite și procesează cunoștințe, fapt pentru care managementul calității trebuie să se integreze foarte bine cu managementul cunoștințelor, în managementul strategic. Planul strategic nu are nimic în comun cu planurile cincinale din epoca socialismului. Subliniem acest lucru deoarece nu este vorba numai de o nouă sintagmă, ci de un nou mod de a concepe viitorul, descătușat de determinismul, liniaritatea și rigiditatea modelelor de planificare socialistă. Planul strategic este dinamic, flexibil, adaptabil noilor cerințe și bazat pe o gândire creatoare generată în întreaga comunitate academică. El nu se impune prin forță de sus în jos, ci se recunoaște ca un produs al voinței întregii comunități academice de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire continuă a calității [7,8].

Pentru prima dată în istoria învățământului superior românesc, Ministerul Educației Naționale a decis prin Ordinul nr. 3595/din 22 aprilie 1998 **elaborarea planurilor strategice de dezvoltare instituțională a universităților**. Avându-se în vedere noutatea acestui demers, s-a hotărât ca în aceste planuri strategice să se reflecte cât mai bine starea actuală a universităților, ca **stare de referință** a procesului de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire a calității procesului de învățământ, a procesului de cercetare științifică și a celui de realizare a unor servicii pentru societate. Planul strategic este un document care reflectă personalitatea universității. Este deci un document care poate fi diferit de la o universitate la

alta. Deși nu este standardizat, planul strategic are o anumită **structură minimă**, care trebuie să se regăsească la toate universitățile. Această structură se referă la viziunea și misiunea universității, la obiectivele strategice propuse pentru perioada de 4 ani și la strategiile de realizare a acestor obiective.

### **9.3 Viziunea și misiunea universității**

Conceptul de **viziune** pentru o organizație se definește în zona de inefabil a managementului strategic, dar el operează prin oameni în zona pragmatică a lui. Viziunea unei universități reprezintă o **stare ideală** proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a ei. Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile universității de a se dezvolta pe direcția considerată. O viziune oportună oferă posibilitatea **tuturor membrilor** universității să își identifice interesele cu cele ale instituției și, deci, să-și construiască **motivația** necesară pentru transpunerea acestei viziuni în viață. Pentru managementul strategic al calității, generarea acestei stări motivaționale pentru toți cei care își desfășoară activitatea în aceeași universitate constituie o cerință necesară și fundamentală [4, 7, 10].

*Viziunea Universității Westminster din Marea Britanie. În noul mileniu, Universitatea Westminster va fi recunoscută pe plan național și internațional pentru:*

- *O înaltă calitate, programe universitare accesibile dar provocatoare, proiecte de cercetare și servicii de expertiză.*
- *O puternică motivație, angajare și atitudini profesionale din partea corpului profesoral și a studenților.*
- *Un climat intelectual oferit ca suport pentru studenți și profesori.*
- *Rolul educațional de lider în regenerarea academică a Londrei.*
- *O experiență educațională deosebită oferită pentru mediul internațional.*

**Misiunea** unei universități reprezintă rațiunea acesteia de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează legea existențială a instituției respective și explicitează viziunea ei. Misiunea determină evoluția universității, în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare. Viziunea se concentrează pe imaginea internă a universității și pe aspirațiile managementului academic, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea externă a universității și pe determinanții sau factorii decizionali ai managementului academic. Pe scurt, misiunea comunică **ce este** universitatea respectivă și **ce vrea ea să facă** pentru această societate. O bună formulare a misiunii unei universități trebuie să conțină trei elemente importante [7, 10]:

- o exprimare generală a viziunii;
- o exprimare a valorilor fundamentale pe care și le asumă managementul academic;
- o articulare a obiectivelor strategice, printre care se află și cel al calității.

Ca proces, **misiunea** se formulează și rafinează în etape succesive de consultare a cadrelor didactice și a studenților din universitate, precum și a unui segment cât mai reprezentativ din mediul extern. Formularea misiunii consumă mult timp și generează tensiuni multiple atât în mediul intern cât și în mediul extern al universității. La sfârșitul acestui proces se poate spune că formularea misiunii are două importante consecințe pragmatice:



- este un proces educațional atât pentru managementul universitar, cât și pentru membrii comunității academice, profesori și studenți;
- este un prolog la dezvoltarea planului strategic, deoarece o bună formulare a misiunii universității permite o formulare clară a obiectivelor strategice.

***Misiunea Universității Reading din Marea Britanie.** Scopul fundamental al universității este excelența în procesul de învățământ și cercetare, într-un spectru foarte larg de discipline. Ea își propune să obțină această excelență printr-un climat intern stimulativ intelectual atât pentru studenți, cât și pentru profesori, climat care este sensibil la nevoile naționale și internaționale. Universitatea recunoaște necesitatea unui management eficient al tuturor resurselor ei, indiferent de unde provin ele.*

***Misiunea Universității Westminster din Marea Britanie.** Misiunea Universității Westminster este să ofere educație și cercetare la un înalt standard de calitate în context național și internațional pentru dezvoltarea intelectuală, socială și profesională a individului și pentru îmbogățirea economică și culturală a orașului Londra și a unor comunități mai largi.*

Analizând cu atenție formulările de mai sus, observăm imediat importanța managementului strategic al calității, prin integrarea calității ca obiectiv prioritar în managementul strategic al universității. Totodată, excelența în viața universitară presupune realizarea standardelor de calitate la superlativ și în întregul proces academic.

#### **9.4 Obiectivele strategice de calitate**

Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp. **Obiectivele strategice** preiau din viziunea și misiunea universității ideile și determinările fundamentale, și condensează în ele întreaga voință și capacitate a ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice. Obiectivele sunt rezultatele finale ale strategiilor dezvoltate și, respectiv, ale activităților de planificare. Ele definesc ceea ce trebuie realizat și când evaluarea și cuantificarea lor devin posibile.

**Un obiectiv de calitate** reprezintă o țintă orientată spre calitate. Pentru ca un obiectiv strategic să fie integrat în planul strategic al universității este necesar ca el să fie clar formulat și să poată fi evaluat printr-o **metrică** adecvată. De asemenea, el trebuie să reprezinte un domeniu de interes pentru întreaga universitate, astfel ca studenții și cadrele didactice să-și regăsească propriile interese în realizarea acestui obiectiv și să devină motivați în efortul necesar de implementare a strategiilor care să conducă la obținerea obiectivului propus. Definirea obiectivelor de calitate trebuie concepută ca o activitate mai de lungă durată, care să se desfășoare iterativ între vârful și baza piramidei manageriale, pentru a putea capta și sintetiza cât mai multe cerințe impuse de necesitatea îmbunătățirii calității proceselor de învățământ și cercetare. Totodată, se vor considera inputurile provenite de la evaluările interne și externe ale programelor de studii universitare, precum și din experiența universităților cu o mai lungă tradiție în managementul strategic al calității [9].

Obiectivele strategice de calitate urmăresc în esență creșterea și consolidarea **prestigiului** universității, care constituie un avantaj competitiv foarte important în contextul europenizării, internaționalizării și globalizării tot mai accentuate a învățământului superior. Acest prestigiu este dat de calitatea programelor de studii universitare, postuniversitare și de doctorat, de calitatea programelor de cercetare științifică, de prestigiul profesorilor, de calitatea studenților

și de capacitatea de inovare a universității. Marile universități își dispută Premiile Nobel sau participarea activă, prin centrele de excelență, la programele de cercetare destinate unor descoperiri de mare impact în domenii interdisciplinare extrem de complexe. Prestigiul unei universități nu se obține prin simple declarații de intenții, și nici prin promovarea unor politici și strategii populiste, generatoare de mediocritate managerială și academică.

**Prestigiul** unei universități este strâns legat de modul în care sunt concepute și ocupate posturile de profesor. Prin comparație cu managementul strategic corporatist, managementul strategic universitar ar trebui să gândească dinamica profesurilor în contextul extern competițional [29]: *”Așa cum într-o corporație o nouă poziție se creează în funcție de politica sa de dezvoltare, nu în funcție de abilitățile angajaților, tot astfel, într-o universitate o profesură se creează în funcție de planul strategic de dezvoltare asumat de administrația academică a universității, nu de numărul celor care satisfac grila de profesor”*. Profesura are trei componente majore: predare, cercetare/creație și servicii. Experiența academică internațională ne arată că ponderea lor variază de la o universitate la alta, în funcție de misiunea și obiectivele strategice ale universității. Pentru marile universități americane, ponderea cea mai importantă o deține cercetarea, în timp ce pentru universitățile românești ponderea cea mai mare o are predarea. Prin legislație, din cele 1770 de ore plătite pentru un cadru didactic, numai 516 sunt destinate activităților de cercetare, respectiv 34%. O universitate de prestigiu, care realizează programe de doctorat integrate cu programe de cercetare de mare anvergură, nu poate rămâne la acest procent de 34% și trebuie să-și definească prin misiunea ei o pondere mult mai mare pentru cercetare. De exemplu, Universitatea ”Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca și-a definit următoarele ponderi pentru structura unei profesuri [29]: predare 40-45%; cercetare/creație 40-45%; servicii 10-20%. Evident, aceste procente nu se aplică în mod mecanic la toate cadrele didactice, dar ele constituie o metrică de evaluare în managementul calității din universitate.

Obiectivele strategice de calitate prevăzute în planul strategic al universității sunt preluate în planurile operaționale ale universității și apoi **descompuse** în obiective sectoriale la nivelul facultăților și catedrelor. Odată cu descompunerea obiectivelor strategice de calitate se urmărește și o **distribuire** a responsabilităților în realizarea lor. Prin managementul calității se creează un **câmp motivațional** puternic orientat spre realizarea obiectivelor la cele mai înalte standarde de calitate. Dar pentru a se ajunge la această stare de responsabilizare a fiecărui membru al comunității academice este necesară o instruire adecvată a tuturor cadrelor didactice și studenților, precum și a tuturor angajaților din administrația universității, în spiritul calității. Cultura organizațională a universității trebuie să devină o cultură a calității.

## **9.5 Cultura calității**

Atunci când există într-o organizație un grup oameni care trăiesc și muncesc împreună pentru o perioadă mai lungă, aceștia împărtășesc o serie de valori și opinii despre viața organizației, despre ceea ce este bine și adecvat pentru progresul și succesul organizației. Ei contribuie la dezvoltarea unor modele de gândire și, respectiv, la stabilirea unor modele comportamentale în concordanță cu experiența acumulată în cadrul organizației, cu interesele și obiectivele strategice ale organizației. Toate aceste modele de gândire și de comportament, precum și valorificarea tradiției organizației formează **cultura organizațională** [8]. În cadrul acestei culturi organizaționale, un rol important revine culturii calității.

**GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**  
**CAPITOLUL 9 Managementul strategic al calității**

Experiența din viața marilor firme care au obținut rezultate spectaculoase în domeniul calității a demonstrat necesitatea formării unei **culturi a calității**, care să genereze un câmp motivațional puternic în întreaga organizație. Acest câmp creează **forța motrice** de acțiune pentru asumarea responsabilităților în realizarea obiectivelor de calitate. Același lucru se poate spune și despre implementarea sistemelor de calitate în universități, cu mențiunea că acestea sunt organizații mult mai conservatoare. Totodată, prin natura lor, cadrele didactice sunt convinse de existența **implicită** a calității în întreaga lor activitate, fapt ce conduce la ideea inutilității dezvoltării unor mecanisme **explicite** de asigurare a calității în universitate. Această convingere are la bază tradiția universitară de a pregăti grupurile conducătoare ale societății, într-un climat de elită profesională și culturală. Masificarea învățământului superior a schimbat însă atât semnificația misiunii universității, cât și climatul de elită profesională și culturală.

Managementul calității este un **proces antientropic**, respectiv, de introducere a unei ordini suplimentare în activitatea profesorilor și studenților, precum și un **proces controlat** prin standardele de calitate asumate. Procesul de învățământ este un proces creator, fluid, care nu se pretează unei structurări prea avansate și unui control prea detaliat. De aceea, ideea implementării managementului calității într-o universitate nu este o idee prea atrăgătoare, mai ales dacă ne gândim și la birocrăția suplimentară introdusă prin gestionarea adecvată a documentelor calității. La aceasta s-au adăugat și unele greșeli strategice, constând în implementarea în universități a unor sisteme de management al calității preluate direct din practica industrială, în disprețul specificului creator și intangibil al vieții academice. Conceperea studenților ca simple produse industriale sau simpli clienți ai unor servicii de instruire este o greșală cu grave consecințe în realizarea unei culturi a calității.

Crearea unei **culturi robuste și stimulative a calității** într-o universitate este o **prioritate strategică** atunci când managementul academic decide asupra oportunității implementării unui sistem de management al calității. Ea se formează în mod progresiv, în timp, dar trebuie să înceapă întotdeauna cu un proces de instruire a tuturor membrilor din comunitatea academică respectivă. În cadrul acestui proces este important să se explice ce se înțelege prin calitate și cum pot fi abordate conceptele asigurării calității în învățământul superior, ținând seama de specificul lui.

Este important de înțeles faptul că în contextul nostru cultural, formarea unei culturi reale a calității este un lucru foarte dificil, care necesită timp și multă inteligență. Tentația de a da prioritate aspectelor procedurale în raport cu cele care țin de cultura calității este reală, și s-a manifestat deja în unele încercări din universitățile noastre. De aceea sensul mesajului nostru și al efortului nostru de a realiza prezenta lucrare este de a sublinia importanța cuvenită **formării unei culturi solide a calității**, care să aibă la bază **un sistem valoric** adecvat, corelat deopotrivă cu tradițiile învățământului nostru universitar și cu cerințele procesului de la Bologna.

### Marketingul strategic al calității

Prof.univ.dr. Ștefan Buzărnescu - Universitatea de Vest din Timișoara

#### [Cuprins](#)

#### 10.1 Marketingul strategic universitar

Marketingul strategic este procesul de marketing care are la bază o gândire strategică, adică o gândire pe termen lung. De aceea se poate spune că marketingul strategic constituie o proiecție în viitor, așa cum este și cazul managementului strategic. Dinamica mediului extern, competiția tot mai puternică pentru cucerirea și menținerea piețelor, globalizarea, impun marketingului să devină un proces continuu în timp, nu prin integrarea rutinelor zilnice, ci printr-o proiecție bazată pe strategii și obiective strategice rezultate din misiunea universității [7].

Din perspectiva relației cu mediul social, misiunea *instituției de învățământ superior* apare complexă și în continuă diversificare. Dacă urmărim *încadrarea* activităților specifice mediului academic într-un nomenclator, universitatea este o *organizație furnizoare de servicii profesionale și științifice*. În acest plan, *produsul oferit* de învățământul superior este *competența*. El este furnizat societății prin intermediul *absolvenților*, al *cercetării științifice și consultanței*, precum și prin *implicarea directă a membrilor comunității academice* în organisme ale comunității locale, regionale, naționale și internaționale. Caracteristicile acestui produs, competența, trebuie să satisfacă cerințele și așteptările clienților instituției și să fie în acord cu cerințele celorlalte părți interesate externe. Aceste cerințe trebuie *identificate, urmărite, pentru a stabili că sunt integrate în produs, și trebuie obținut un feedback corespunzător* de la clienți și celelalte părți interesate externe, privind percepția lor despre *valoarea adăugată* creată de universitate prin produsele ei.

Practica din țările dezvoltate a relevat importanța existenței unei **hărți sociologice a priorităților naționale**, care constituie sistemul unitar de referință în **generarea structurii curriculare a ofertei educative**. Plecând de acest referențial, fiecare furnizor de servicii educative își stabilește propriile priorități, ofertând seturi de competențe prin intermediul cărora viitorii absolvenți se pot integra mai rapid pe o piață relativ stabilă de locuri de muncă. Pe aceste coordonate, investiția educativă se afirmă ca instrument al coeziunii sociale, profesionalizarea contribuind la consolidarea unității în diversitate a spațiului social [11].

Pragmatic vorbind, conținuturile ofertei educative se proiectează ca învățare de metode, tehnici și procedee de explorare a soluțiilor alternative la problemele comunitare. Dacă acceptăm, însă, că *instituția de învățământ superior* constituie un *nucleu important de formare și dimensionare a culturii unei națiuni*, trebuie luate în discuție și alte componente ale misiunii acesteia, cum sunt: contribuția la generarea și păstrarea sistemului național de valori, filtrarea dar și facilitarea schimbărilor în cultură și mentalitate necesare progresului societății, armonizarea sistemului național de valori cu cel al comunității internaționale în general, și în particular cu cel al Uniunii Europene, afirmarea ca partener valabil de dialog în spațiul social virtual.

Oricare ar fi formularea misiunii sau definirea produselor unei instituții de învățământ superior, menirea acesteia de a servi întreaga societate este dincolo de orice discuție. **Globalizarea**, însă, prin noile **centre de putere ale multinaționalelor** afirmate ca parteneri

redutabili nu numai în negocieri economice, ci și prin inițiative de finanțare a unor programe universitare cu acoperire internațională, *extinde aria de semantizare a conceptului de societate la nivel planetar*, impunând trecerea la *o nouă paradigmă: a acționa la distanță și în timp continuu*.

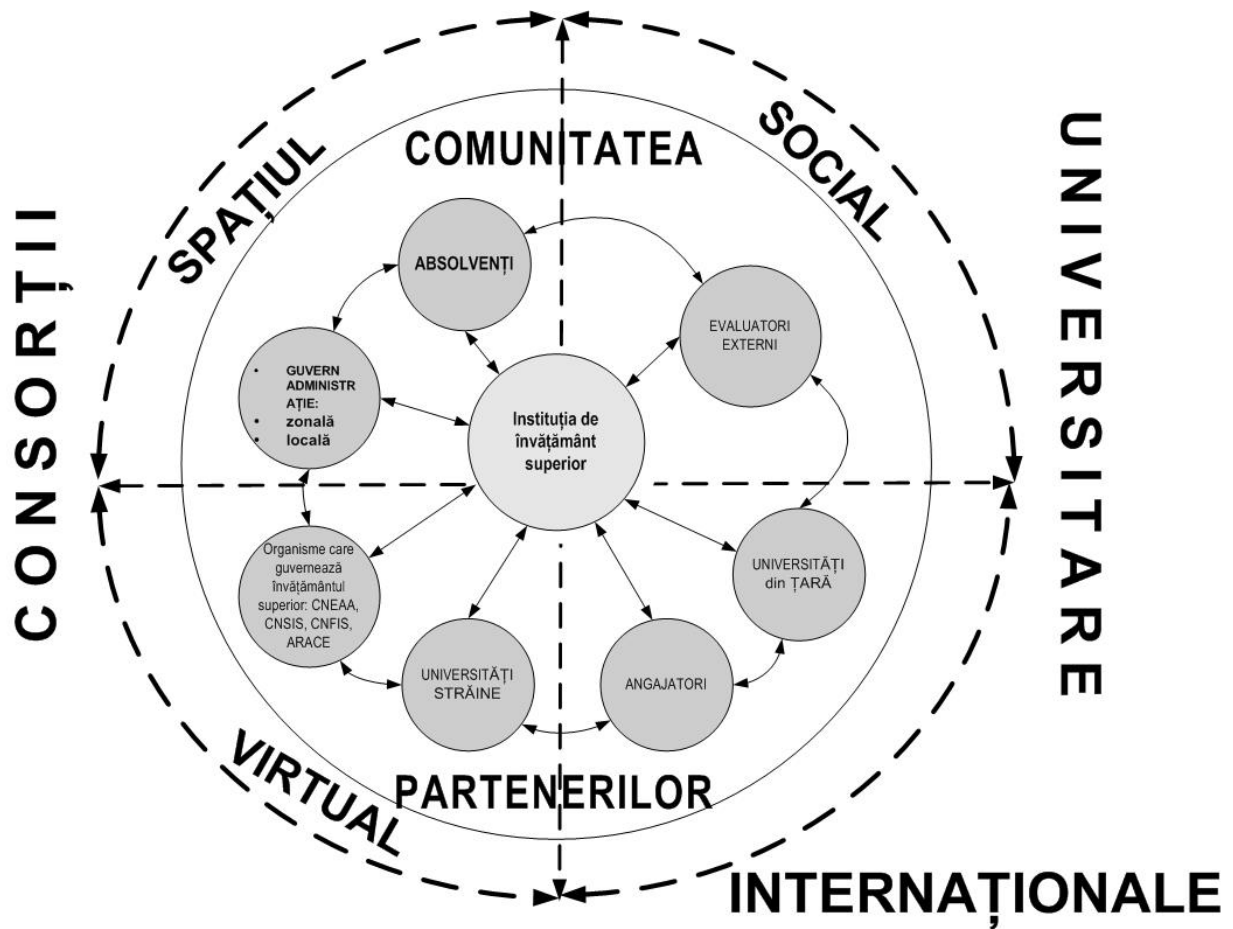


Fig. 1. Partenerii investiției educative

Noul tip de cultură, *cultura digitală*, cu noul său actor generic- *homo spectans*, constituie sursa majoră care alimentează toate tendințele globalizante ale spațiului social contemporan, în care nu cunoașterea, ci *inteligenta creatoare devine valoarea generică*. Din perspectivă culturală, direcția pe care o generează era digitală propune următoarea **replică paradigmatică: a gândi global și a acționa local**. Poate că nu întâmplător, Universitatea din Osaka, Japonia, și-a ales această replică paradigmatică pentru a sublinia ideea centrală a misiunii ei. În consecință, noile forme sociale ale muncii, *munca virtuală* sau *telemunca*, relevă *instituționalizarea unor modalități fără precedent de gestionare a relației individului cu universul în expansiune al muncii* în postmodernismul managerial.

Acesta se caracterizează prin:

- mai puțină ierarhie și mai multă muncă în echipă;
- permanentă dispoziție pentru învățarea continuă;
- atenție constantă la procesele cheie;
- flexibilitate și adaptare la schimbări și la complexitate;
- noi roluri pentru manageri și parteneri / colaboratori;
- interdisciplinaritate și combinarea competențelor profesionale;
- gestionarea pragmatică a resurselor umane.

Toate aceste efecte agregate propun **scenarii profesionale structural înnoite, focalizate** nu pe evaluarea parametrilor curriculari (ani de studiu, cursuri audiate, etc.), ci **pe standardele competențelor achiziționate**. În acest context, *internaționalizarea universității* intră în prezent într-o **nouă etapă: mobilitatea programelor**, nu numai prin intermediul noilor tehnologii, ci și **prin noile consorții universitare fără frontiere, focalizate pe mobilitatea programelor de studii**. Iată de ce o *grilă de evaluare*, în registru comparativ, a *calității întregului mediu academic*, constituie un instrument indispensabil oricărei instituții de învățământ superior *integrate în metabolismul social global, caracterizat de natalitate și mortalitate instituțională naturale*. Rezumativ, rețeaua partenerilor interni și externi poate fi prezentată ca în figura 1, în care **consorțiile universitare** apar ca **replică instituțională a multinaționalelor** dar cumulând, în plus față de acestea, și **prerogativele reconstrucției valorilor naționale la cotele axiologice ale postmodernității**. În această figură apare și o posibilă Agenție Română pentru Asigurarea Calității în Educație (ARACE) avînd ca misiune implementarea asigurării calității în sistemul educațional românesc. Ea ar avea ca parteneri de dialog instituțiile care au programe de studii deja autorizate sau acreditate de CNEAA.

## 10.2 Proiecția comunitară a universității

**Potențialul relațional** al Universității cu *partenerii* identificați în figura 1 se valorifică prin intermediul *diagramei funcționale* din figura 2, în care parteneriatul dintre investiția educativă a instituției de învățământ superior și potențialii beneficiari este plasat sub incidența *ariei de manifestare a consorțiilor universitare internaționale*. De modalitatea practică, de inteligența și creativitatea cu care se realizează acest potențial relațional depinde și proiecția comunitară a universității.

**Ca principii de organizare și gestionare a relațiilor** dintre instituția de învățământ superior și beneficiarii investiției educative semnalăm [11]:

- asumarea libertății academice ca reper pragmatic de practică managerială;
- abordarea strategică a dezvoltării instituționale, pe bază de politici și planuri de profesionalizare competitive la nivel continental și internațional;
- identificarea partenerilor strategici pentru segmentele competitive specifice instituției de învățământ superior, prin fișa tehnică a postului;
- definirea tipului de relații cu partenerii strategici cu care se intenționează intrarea în relație de dialog valabil.

Ca **instrumente instituționale de gestionare a acestor principii**, prin care devine posibilă sinergia, nominalizăm:

- definirea postului de prorector responsabil cu calitatea academică a instituției de învățământ superior;
- înființarea, în cadrul departamentului de relații externe al universității, a unui compartiment specializat pe marketing-ul național și internațional al ofertei educaționale;
- înființarea de organisme colective pentru întocmirea planurilor strategice și operaționale de promovare a calității;

## GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

### Capitolul 10 Marketingul strategic al calității

- stabilirea de responsabilități concrete în domeniul calității la nivelul facultății și catedrelor;
- evaluarea semestrială a calității imaginii universității prin grila propusă în prezentul material.

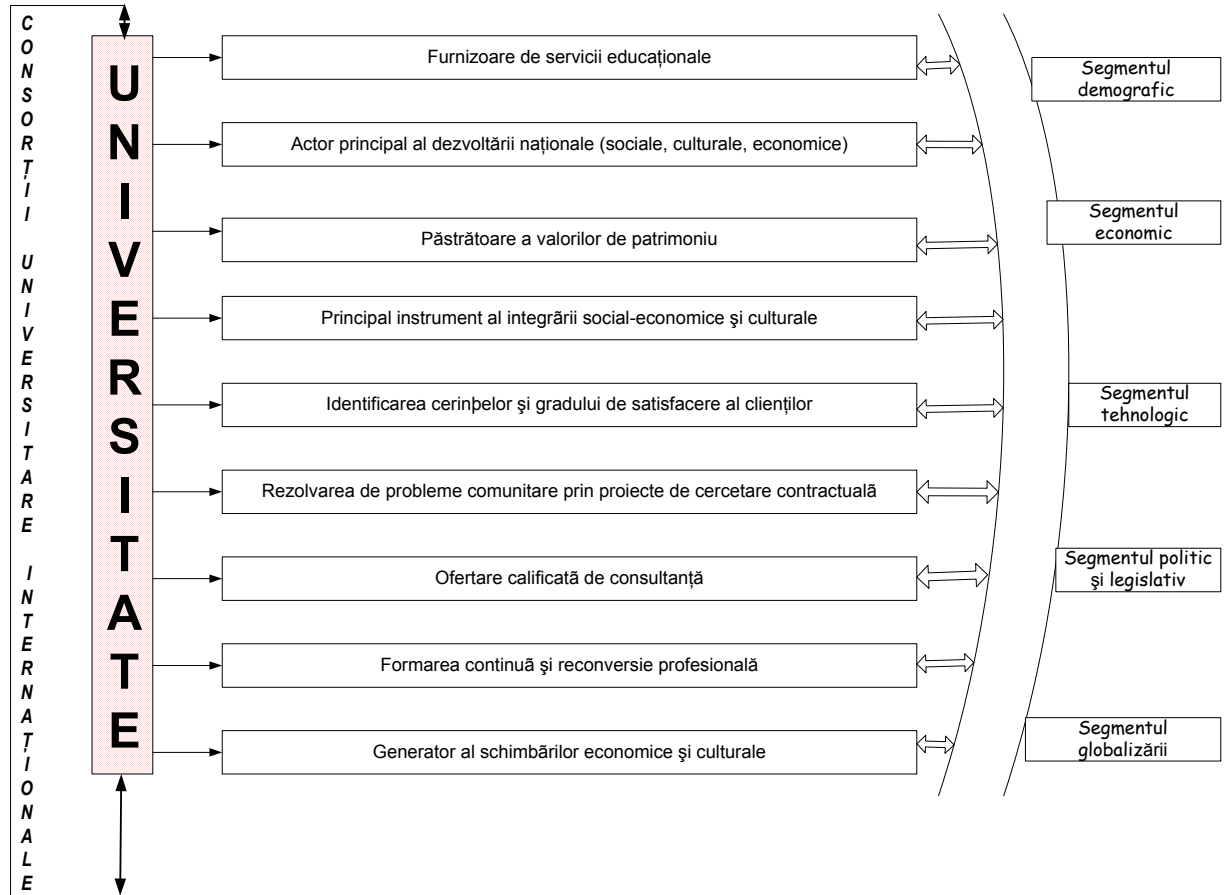
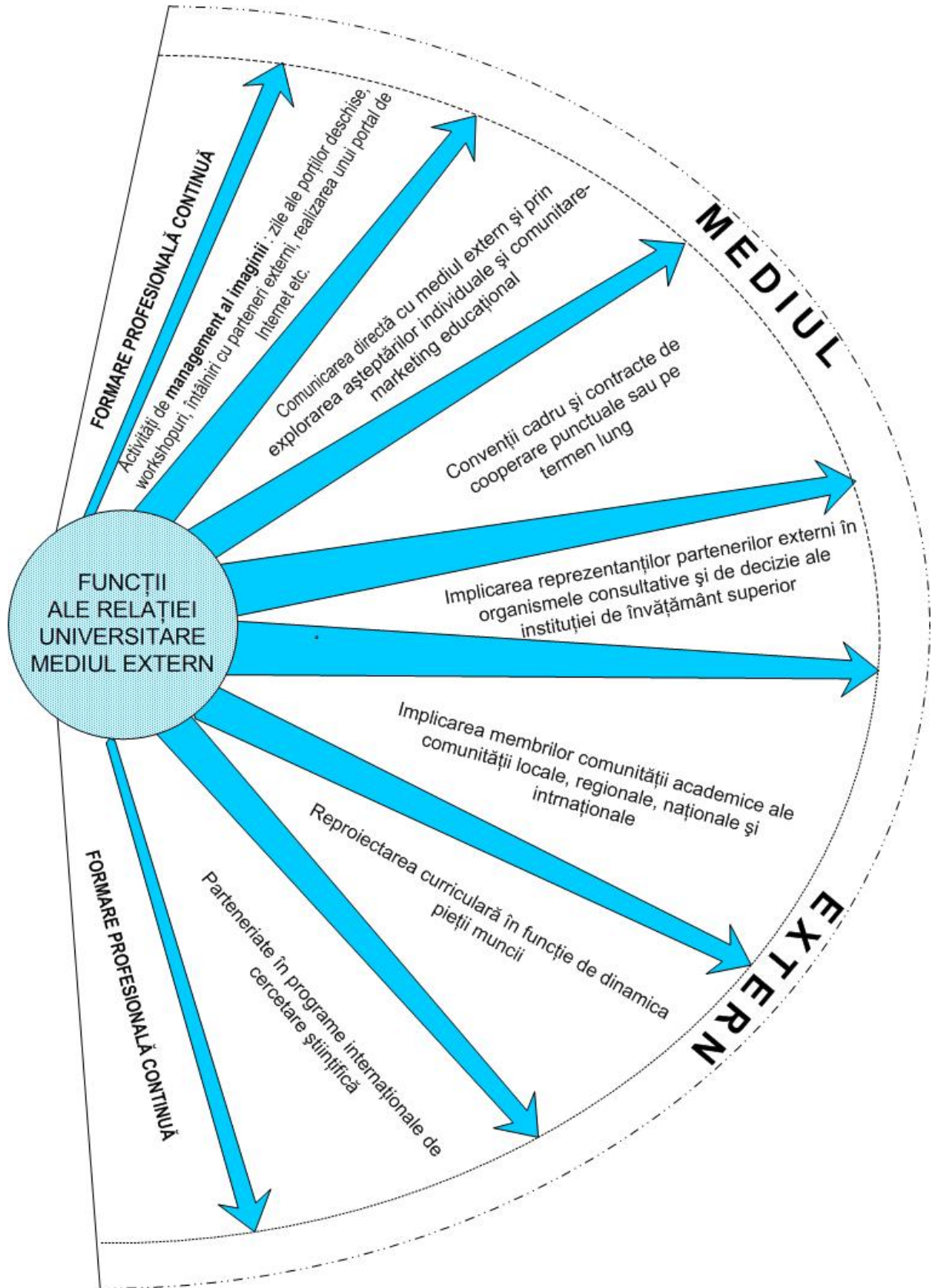


Figura 2 Funcțiile relației dintre universitate și mediul extern

Pragmatic, funcțiile prezentate se realizează printr-un evantai de **modalități** articulate explicativ ca în figura 3.





**Fig. 3 Modalități practice de realizare a funcțiilor relației dintre Universitate și mediul extern****10.3 Evaluarea relației dintre investiția educativă a universității și mediul extern**

În viziunea universității ca sistem deschis spre societate, printr-o serie de relații funcționale proiectate pe un orizont de timp strategic, se impune efortul de a realiza și o evaluare a relației dintre investiția educativă a acesteia și mediul extern. Propunem, în cele ce urmează, o serie de standarde de evaluare a acestei relații:

**Standard I. VIZIUNE STRATEGICĂ**

<b>INDICATORI de performanță</b>	<b>SPECIFICAȚIE</b>	<b>PUNCTAJ</b>
1. Funcția de învățare este operațională practic	DA NU	1 0
2. Funcțiile de învățare și cercetare științifică sunt complementare	Doar la nivelul universității Și la nivelul facultăților	2 0
3. Funcția de servicii publice este bine dimensionată	DA NU	1 0
4. Funcția de schimbare socială este confirmată la nivel comunitar	DA NU	2 0
5. <i>Acorduri strategice</i> cu instituții de suport comunitar pentru gestionarea și finalizarea granturilor	La nivel zonal La nivel național La nivel transfrontalier	2 3 4
6. Universitatea are o <i>rată supraunitară</i> de concurenți pe locurile disponibile pentru admitere conform formulei Nr.concurenți / nr locuri > 1	DA NU	2 0
7. <i>Rata de plasament a absolvenților pe piața forței de muncă</i> este de cel puțin 50% din fiecare promoție	Plasament în specialitate Plasament în alte specialități Neclasabilă sub raportul plasamentului, sau nu există informații suficiente	2 1 0
8. <b>Abandonul studiilor</b> este de :	Sub 20% La 20% Peste 20%	3 2 1

Pentru evaluarea managementului universitar este important să identificăm mai întâi care este paradigma acestuia, care generează de fapt potențialul de performanță într-un anumit sistem educațional. Ne referim deci la acele caracteristici care sunt definatorii pentru o anumită structură conceptuală a managementului universitar. În realitate, modelul de management universitar pe care îl avem în diferitele instituții de învățământ superior este o combinație a modelelor fundamentale ideale: continental, colegial și de piață [7].

**Standard II. MANAGEMENT EDUCAȚIONAL**

<b>INDICATORI de performanță</b>	<b>SPECIFICAȚIE</b>	<b>PUNCTAJ</b>
1. <i>Managementul universitar continental</i>	Da	1

## GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

### Capitolul 10 Marketingul strategic al calității

	Nu	0
2. Managementul universitar colegial	Da Nu	1 0
3. Managementul învățământului de piață	Da Nu	1 0
4. Managementul învățământului antreprenorial	Da Nu	5 0
5. Managementul universitar cooperatist	Da Nu	1 0
6. Managementul învățământului virtual	Da Nu	1 0
7. Managementul învățământului tranzient*	Da Nu	1 0

\* specific perioadei generice numită „de tranziție”, adică preponderent definită de improvizații structurale și comportament decizional reactiv la probleme vag identificate și fără soluții specifice facultății respective.

### Standard III CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

INDICATORI de performanță	SPECIFICAȚIE	PUNCTAJ
3.1 Încadrarea în politica educațională acceptată ca legitimă la momentul evaluării	Parțială Totală	3 2
3.2 <b>Operaționalizarea sociologică a culturii organizaționale</b> care individualizează standardele universității în funcție de tipologia solicitărilor integrative promovate pe piața forței de muncă	Regulamentul facultății nu semantizează conceptul de cultură organizațională Există o individualizare la nivel de facultate a culturii organizaționale	0 3
3.3 <b>Facultatea a reproiectat curricular oferta educativă</b> în corelație cu dinamica cererii reale de specialiști la nivel comunitar	De 2 ori în ultimii 5 ani O dată Niciodată	3 2 1
3.4 Există <b>contracte de parteneriat pentru programele de studii</b> prevăzute cu practică de specialitate	La toate programele La 50% din programe La 10% din programe	3 2 1
3.5 Facultatea asigură consultanță de specialitate în cadrul comunității	La nivel local La nivel zonal La nivel național	2 3 4

### Standard IV RESURSE MATERIALE ȘI UMANE

INDICATORI de performanță	SPECIFICAȚIE	PUNCTAJ
<i>Logistica și staff-ul facultății</i>		
4.1. Facultatea are o <b>bază materială proprie</b>	Pentru toate programele de studiu Parțial Peste 50% închiriate	3 1 2
4.2 Laboratoarele asigură <b>condiții corespunzătoare pentru activitățile practice specifice facultății</b>	Da Parțial	2 1

**GHIDUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**

Capitolul 10 Marketingul strategic al calității

	Nu	0
4.3 Oferta educațională este asigurată de <b>profioniști, doctori în științe</b> și titularizați după decembrie 1989	100% 50% sub 50%	3 2 1
4.4 Facultatea are <b>IOD</b>	DA NU	4 0
4.5. În asumarea <b>rolurilor de manager</b> (șef catedră, prodecan, decan) funcționează <b>criteriul performanței</b>	Da Nu	4 0
4.6. Facultatea are <b>proceduri specifice de recrutare a personalului</b> (didactic, TESA, cercetare științifică) compatibile cu standardele muncii și vieții universitare prevăzute în Carta universității și Legea Învățământului	Da Nu	4 0
4.7. Facultatea efectuează <b>studii de diagnostic</b> social focalizat pe cererea reală de absolvenți produși de oferta curriculară specifică	Da Nu	4 0
4.8. Facultatea include în staff-ul său ca <b>profesori asociați specialiști din comunitatea locală, zonală, națională</b>	Da Nu	3 0

**Standard V**

**PROCESUL DIDACTIC**

<b>INDICATORI de performanță</b>	<b>SPECIFICAȚIE</b>	<b>PUNCTAJ</b>
5.1 Facultatea dispune de <b>proceduri specifice de ofertă curriculară</b> pe componenta predare și învățare	Da pentru toate programele Parțial Nu	3 2 0
5.2 Facultatea gestionează pragmatic și transparent <b>procedurile de evaluare și certificare a investiției</b> educative	Da Parțial Nu	3 2 0
5.3. Facultatea este implicată în <b>parteneriate de formare sau reconversie profesională</b> cu instituții de suport comunitar la nivel local, zonal, transfrontalier	Da Nu	3 0

**Standard VI**

**PROCEDURI DE AMELIORARE A ACTIVITĂȚII CURENTE**

<b>INDICATORI de performanță</b>	<b>SPECIFICAȚIE</b>	<b>PUNCTAJ</b>
6.1. În structura facultății există <b>un colectiv profilat pe marketingul educațional</b> al ofertei sale educative	Da Nu	3 0
6.2. Facultatea efectuează <b>studii de impact</b> privind implicarea profesorilor în rezolvarea problemelor comunitare	Da Nu	3 0
6.3. Există, la nivelul facultății, <b>documente promoționale proprii</b> pentru managementul imaginii	Da Nu	3 0

## Standard VII

## MANAGEMENTUL IMAGINII

7.1 Universitatea <b>are pagină web</b> pentru setul de competențe didactice aferente programelor de studii și pentru potențialul propriu de cercetare	Integral Parțial 50% Sub 10% Nu are pagină web	3 2 1 0
7.2 Universitatea gestionează programe de ofertă curriculară în sistemul <b>E - learning</b>	DA NU	3 0
7.3 Universitatea face parte din <b>consorții universitare internaționale sau este afiliată la programe academice internaționale.</b>	DA NU	2 0
7.4 Coordonează echipe de <b>cercetare în spațiul social virtual</b>	DA NU	2 0
7.5 Participă, ca partener, la programele academice derulate prin <b>echipe virtuale de cercetare</b>	DA NU	1 0
7.6 Universitatea gestionează situația școlarizării studenților în <b>sistemul creditelor transferabile (ECTS) utilizând logistică electronică</b>	DA Parțial NU	2 1 0
7.7 Universitatea este implicată în <b>programe, coordonate la nivelul Comisiei Europene</b> , privind profesionalizarea prin complementaritatea dintre educația formală, educația non – formală și educația informală	DA NU	2 0

## 10.3 Metodologia de lucru

Membrii echipei de evaluare pot folosi grila de mai sus pentru **explorarea arilor de performanță ale facultății**, notând la fiecare standard punctajul corespunzător fiecărui indicator de performanță. Pe baza metricii propuse de noi și a punctajelor obținute se pot stabili următoarele repere la nivel de facultate:

- Facultatea care întrunește între **80 – 100** puncte se plasează în zona **excelenței**.
- Facultatea care cumulează între **60 – 79** puncte aparține **rangului republican de deschidere comunitară calitativă** și poate solicita evaluarea în vederea dobândirii nivelului de excelență.
- Facultatea care totalizează între **50 – 59** puncte este **consiliată să solicite programe de asistență** din partea unor organisme specializate în acest domeniu.
- Facultatea plasată între **40 – 49** puncte ar trebui **inclusă în programe de monitorizare specială** cu durata de 1 an.
- Când facultatea **nu întrunește 40** de puncte este **neclasabilă** din punctul de vedere al calității academice și **se recomandă reconsiderarea statutului său de instituție aparținătoare rețelei universitare**, eventual **o nouă autorizare a specializării**.
- Comisia își adresează recomandarea către Consiliul profesoral și Senatul universității.

1. **Armbruster, B., Koenig, J.**, *Evaluierung von Hochschulen-PR: Kriterien und Verfahren*, Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2003.
2. **Atanasiu, G.**, *Calitatea în învățământul superior în contextul globalizării*, în: **Brătianu, C.** (ed.), *Managementul calității în învățământul superior*, pp. 11-40, Editura V. Goldiș, Arad, 2000.
3. **Atanasiu, G.**, *Developing the National Strategy in the Field of Quality Assurance in Higher Education in Romania*, MATRA Pre-accession Projects Programme, Project MATO/RM/9/1, 2001.
4. **Atanasiu, G.**, *Managementul internațional și asigurarea calității în învățământul superior*, QMedia, Anul 3, nr. 1-2, pp. 102-105, 2001.
5. **Balasanian, I., Tudose, R., Voicu, M.**, ș.a , *Metodologie de evaluare a activității cadrelor didactice*, în: **Gafițeanu, M., Rusu, C.**(eds.), *Asigurarea calității în învățământul superior tehnic din România*, Editura Gh. Asachi, Iași, 1997.
6. **Brătianu, C.**, *Studenții. Eseuri despre învățământul american*, Ediția a II-a, Editura V. Goldiș, Arad, 1999.
7. **Brătianu, C.**, *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002.
8. **Brătianu, C.**, *Managementul strategic*, Editura Universitaria, Craiova, 2002.
9. **Brătianu, C., Atanasiu, G.**, *Implementing quality management in Romanian higher education system*, în: **Garbo, P., Osanna, P., Reich, F.** (eds.), *Quality management systems at universities*, pp. G. 41-49, Vienna University of Technology, Viena, 2001.
10. **Brătianu, C., Atanasiu, G.**, *Asigurarea calității în învățământul superior din Marea Britanie*, Editura Economică, București, 2002.
11. **Buzărnescu, Ș.**, *Practica managerială în învățământul superior*, Editura Univers Enciclopedic, București, 2004.
12. **Clement, K.**, *Mantra or Meaning - Quality in Education and Research*, Norwegian Minister of Education and Research, October 2003.
13. **Davis, N.**, *Quality Assurance in Tertiary Education: An Australian Perspective*, in: **Rusu, C., Gafițeanu, M.**(eds.), *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din Romania*, vol. II, Editura Economică, București, 2000.
14. **Dumitrache I., Curaj, A., Marcus, C.**, *Evaluarea capitalului intelectual în instituțiile de învățământ superior și cercetare - premisă a îndeplinirii rolului central al acestora într-o societate bazată pe cunoaștere*, Revista de Politică Științei și Scientometrie, Nr.1, pp. 3-11, 2003.
15. **Edvinsson, L., Malone, M.S.**, *Intellectual Capital*, HarperCollins Publishers, New York, 1997.
16. **Engelkamp, P.Th.**, *Developing the Strategy in the Field of Quality Assurance in Higher Education in Romania, Ambitions and Reality*, International Journal of Black Sea Universities Network, Vol. May, pp. 112-122, 2003.
17. **Engelkamp, P.Th., Phillips, T.R., Pilot, A., Westerheijden, D.**, *Building a Capacity for Quality Assurance in Romanian Higher Education*, International Journal of Black Sea Universities Network, Vol. May, pp. 123- 131, 2003.
18. **Gafițeanu, M., Rusu, C.** (eds.), *Asigurarea calității în învățământul superior tehnic din România*, Ed. Gh. Asachi, Iași, 1997.
19. **Garbo, P., Osanna, P., Reichl, F.** (eds.), *Quality Management and Total Quality at Universities*, Proceedings of the Workshop, Vienna University of Technology, Vienna, 2001.
20. **Grasenick, K., Ploder, M.**, *Intangible Asset Measurement and Organisational Learning: The Integration of Intangible Asset Monitors in Management Processes*, Joanneum Research: InTeReg, Institute for Technology and Regional Policy, Austria, 2002.
21. **Harris, N.**, *Towards Shared Descriptors for Bachelor's and Master's* , in: **Westerheijden, D., & Leegwater, M.**, (ed.), *Working on the European Dimension of Quality: Report of the*

## Bibliografie

- Conference on Quality assurance in higher education as part of the Bologna process, Amsterdam, 12-13 March 2002, Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
22. **HBO Expert Group**, *Method for Improving the Quality of Higher Education Based on the EFQM Model*, Second English version, Hanzehogeschool, Hogeschool van Groningen, 1999.
  23. **Klemperer, A., van der Wende M., Witte, J.**, *Survey: The Introduction of Bachelor and Master Programmes in German Higher Education Institutions*, CHEPS & CHE, September 2002.
  24. **Leiter, K.H., Bornemann, M., Schneider, U.**, *Development and Implementation of an Intellectual Capital Report for a Research Technology Organization*, in: **Bontis, N.** (ed.), *World Congress on Intellectual Capital*, pp. 266-285, Butterworth Heinemann, Readings, 2002.
  25. **Lombardi, J.V., Craig, D.D.**, *The Top American Research Universities*, An Annual Report from Lombardi Program on Measuring University Performance, August 2002.
  26. **Lombardi, J.V.**, *Competing for Quality: The Public Flagship Research University*, University of Massachusetts Amherst, The Relly Center for Media&Public Affairs.
  27. **Mathis, R., Panaite, N., Rusu, C.**, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.
  28. **Marcus, C., Curaj, A.**, *Exercițiul de evaluare a cercetării în Marea Britanie*, Curierul de Fizică, nr. 41, 2002.
  29. **Miclea, M., Opre, D.**, *Evaluarea academică*, Asociația de Științe Cognitive din România, Cluj-Napoca, 2002.
  30. **Mispagel, M.E.**, *Research Quality Control Guide*, The University of Georgia, August 24, 1998.
  31. **Nica, P.**, *Calitate și adaptabilitate în managementul facultăților cu profil economic*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2002.
  32. **Nica, P.**, *The Design and Use of System Level Indicators for Higher Education, Romanian Perspectives*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2002.
  33. **Nica, P.**, *Managementul calității și ierarhizarea universităților românești*, Editura Paideia, București, 2000.
  34. **Nowaczyk, R.H.**, *Possible Indicators of Research Quality for Colleges and Universities*, Education Policy Analysis Archives, Vol.3, No.20, December 1995.
  35. **Oprean, C., Kifor, C.**, *Managementul calității*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
  36. **Popescu, S., Crețu, M., s.a.** *Bazele managementului calității*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca, 1998.
  37. **Popescu, S.**, *Quality Management as a Tool for the Change of the Organizational Culture*, Proceedings of the 1st International Conference *European Dimension in Quality Assurance*, Iași, 2001.
  38. **Popescu, S., Berce, P., Tătaru, O., Brad, S., Brad, E.**, *Quality Analysis of the Research Management within the Technical University of Cluj-Napoca*, 9-th International DAAAM Symposium, Cluj-Napoca, 1998, pp. 405-406.
  39. **Pupius, M., Brusoni, M.**, *Comparing and Contrasting the EFQM Excellence Model and the EQUIS Accreditation Process for Management in Higher Education*, International Conference “Quality in Higher Education in the New Millennium”, University of Derby, UK 24-25 August 2000.
  40. **Roos, J., Roos, G., Edvinssons, L., Dragonetti, L.**, *Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape*, MacMillan, London, 1997.
  41. **Rusu, C., Gafițeanu, M.**, *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, Editura Economică, București, 2000.
  42. **Rusu, C., Hutu, C., Avasilcăi, S., Rusu, B.**, *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. I, Editura Economică, București, 2000.
  43. **Rusu, C., Gafițeanu, M.**, *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. II, Editura Economică, București, 2000.
  44. **Vroeijnestijn, T.**, *Similarities and Differences in Accreditation*, International Workshop of The Netherlands Accreditation Organization, NAO, Hague, 2003.
  45. **Westerheijden, D.**, *Accreditation between Bologna and Berlin*, International Journal of Black Sea Universities Network, Vol. May, pp. 123- 131, 2003.

## Bibliografie

46. Williams, D., Rank, D., *Measuring the Economic Benefits of Research and Development: The Current State of the Art*, Research Evaluation, 7, 1, 17-30, 1998;
47. \*\*\* *Aspecte ale finanțării globale a universităților*, Phare Universitas 2000.
48. \*\*\* *Conferința Națională a Învățământului Superior*, București, 4 noiembrie 2003 – Actualitatea Academică, An IV, Ianuarie, nr 1, 2004.
49. \*\*\* *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, 2003.
50. \*\*\* *Developing the National Strategies for Quality Assurance Implementation in Romania*, MATRA Program Project MAT0-RM-9-1, <http://www.qais.ro>.
51. \*\*\* *The Role of the Universities in the Europe of Knowledge*, EC, Communication from the Commission, Brussels, 05.02.2003.
52. \*\*\* *Quality Assurance in Research and Research Training - A Framework*, ECU- Edith Cowan University, December 2001.
53. \*\*\* *More research for Europe/towards 3% of GDP*, European Commission, Communicate COM (2002) 499 din 11.09.2002.
54. \*\*\* *The European Research Area: Providing New Momentum*, European Commission, Communicate COM (2002) 565 din 16.10.2002.
55. \*\*\* *Towards a European Research Area*, European Commission, Communicate COM (2000) 6 din 18.01.2000.
56. \*\*\* *New Structures for the Support of High-Quality Research in Europe*, European Science Foundation, Report, April 2003.
57. \*\*\* *Evaluation of European Higher Education: A Status Report*, in co-operation with the French Comité National d'Evaluation, Danish Center for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, European Commission DGXII, Brussels, 1998.
58. \*\*\* *Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnisse*, 4. Nationales Experteseminar zur Qualitätssicherung, Bonn, September 2001, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002.
59. \*\*\* *Forward from Berlin: The Role of Universities*, European University Association, EUA, 2003, Graz Declaration, [http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/rols\\_unis.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/rols_unis.pdf).
60. \*\*\* *Guidelines on Quality Assurance*, Higher Education Quality Council, London, 1996.
61. \*\*\* *Handbook for Academic Review*, QAA, Gloucester, 2000.
62. \*\*\* *Quality Audit Report*, University of East England, QAA, Gloucester, 2000.
63. \*\*\* *Quality Management, Quality Evaluation, Quality Assurance, The First Tempus Conference*, Patras, 9-11 Martie, 1999.
64. \*\*\* *Realizing the European Higher Education Area*, Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Berlin 2003, <http://www.bologna-berlin2003.de>; [http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/from\\_prague\\_berlin.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/from_prague_berlin.pdf).
65. \*\*\* Standardul ISO 9000/2000.
66. \*\*\* Standardul SR EN ISO 9000 PA CT 56.
67. \*\*\* *Subject Review Handbook (1998 – 2000)*, QAA, Gloucester, 2000.
68. \*\*\* *Quality Procedures in European Higher Education, An ENQA Survey*, ENQA Occasional Papers 5, The Danish Evaluation Institute, Helsinki, 2003.
69. \*\*\* *The European Higher Education Area, Joint Declaration of the European Ministers of Education, Convened in Bologna on the 19<sup>th</sup> of June 1999*.
70. \*\*\* *The Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System by the Four Ministers in Charge for France, Germany, Italy and the United Kingdom*, Paris, Sorbonne, May, 1998.
71. \*\*\* *The National Concept of the Development of Higher Education and the Institutions of Higher Education of the Republic of Latvia*.
72. \*\*\* *The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2001*, The Scottish Credit and Qualifications Framework, 2001.
73. \*\*\* *Towards the European Higher Education Area*, Communiqué of the Meeting of European Ministers in Charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001.
74. \*\*\* *EQUIS International Accreditation Procedures*, European Foundation for Management

**Bibliografie**

- Development (EFMD), <http://www.efmd.be/equis>.
75. \*\*\* *Guidance Notes on the EQUIS Quality Criteria*, European Foundation for Management Development (EFMD), Dec. 2002, <http://www.efmd.be/equis>.



