

**Universitatea *Transilvania* din Braşov**

***RAPORT DE EVALUARE***

Junie 2011

Echipa de evaluare:  
Jürgen KOHLER, preşedinte  
Philippe ROUSSEAU  
Marian DZIMKO  
Laura HOWELL  
James P GOSLING, coordonator

*Traducere realizată de Prof. dr. ing. Simona Lache*

*Textul original este disponibil pe site-ul EUA, la adresa:*

<http://www.eua.be/iep/who-has-participated/iep-evaluation-reports.aspx>

## Cuprins

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Introducere.....  | 4  |
| 1.1 | Programul de evaluare instituțională.....                                     | 4  |
| 1.2 | Universitatea Transilvania din Brașov (UTBv) și contextul național .....      | 4  |
| 1.3 | Echipa de evaluare (în cele ce urmează – Echipa) .....                        | 5  |
| 1.4 | Procesul de autoevaluare.....   | 5  |
| 1.5 | Vizitele de evaluare .....  | 6  |
| 1.6 | Constrângeri și oportunități .....  | 6  |
| 1.7 | Acest Raport .....  | 7  |
| 2.  | Ce își propune UTBv (și de ce)? .....   | 8  |
| 3.  | Cum încearcă UTBv să realizeze ceea ce își propune? .....                     | 11 |
| 3.1 | Cu privire la procesul de predare-învățare .....                              | 11 |
| 3.2 | Cu privire la cercetarea științifică și transferul tehnologic .....           | 14 |
| 4.  | Cum știe UTBv că mecanismele utilizate funcționează? .....                    | 15 |
| 4.1 | Asigurarea calității procesului de predare-învățare.....                      | 15 |
| 4.2 | Asigurarea calității procesului de cercetare științifică .....                | 18 |
| 5.  | Capacitatea de schimbare: Cum se schimbă UTBv în vederea perfecționării?..... | 18 |
| 6.  | Recomandări .....   | 20 |
| 7.  | Încheiere.....  | 22 |

## 1 Introducere

Acest raport reprezintă rezultatul procesului de evaluare al Universității *Transilvania* din Brașov (UTBv). Evaluarea a avut loc în anul 2011, cu vizite efectuate de echipa de evaluare în 17-18 martie și 16-18 mai.

### 1.1 Programul de evaluare instituțională

Programul de Evaluare Instituțională (Institutional Evaluation Programme – IEP) reprezintă un serviciu independent, oferit de Asociația Universităților Europene (European University Association – EUA) membrilor săi, prin care se oferă evaluări în vederea sprijinirii instituțiilor participante în dezvoltarea continuă a managementului strategic și a culturii interne a calității.

Programul de evaluare instituțională se caracterizează printr-un set de trăsături distincte:

- accent puternic pe etapa de autoevaluare
- perspectivă europeană și internațională
- abordare colegială (peer-review)
- sprijin pentru perfecționare.

În centrul atenției este instituția ca întreg și nu programele de studii în mod individual. Programul se concentrează pe guvernanță și leadership, în cadrul cărora sunt avute în vedere, cu precădere:

- procesele decizionale și structurile instituționale precum și eficacitatea managementului strategic
- relevanța proceselor interne de asigurare a calității și măsura în care rezultatele acestora sunt utilizate în luarea deciziilor și în managementul strategic, respectiv lipsurile constatate în aceste mecanisme interne.

Evaluarea, care nu este un proces de acreditare, este ghidată de patru întrebări cheie, bazate pe principiul „adecvării la scop” (“fitness for (and of) purpose”), și care sunt urmărite pe parcursul acestui raport:

- Ce își propune instituția?
- Cum încearcă instituția să realizeze ceea ce își propune?
- Cum constată că mecanismele utilizate funcționează?
- Cum se schimbă instituția în vederea perfecționării?

### 1.2 Universitatea Transilvania din Brașov (UTBv) și contextul național

De la înființarea în Brașov a Institutului de Silvicultură în 1948, ceea ce astăzi reprezintă UTBv s-a dezvoltat continuu, cu formarea de centre specializate în inginerie și mai târziu, crearea, respectiv fuzionarea de centre care acoperă o largă varietate de domenii. A devenit UTBv în anul 1991 iar în prezent este cea mai mare instituție de învățământ superior din regiune, cu 18 facultăți, 23 000 studenți și peste 800 de cadre didactice. Cercetarea științifică reprezintă o prioritate strategică, multe dintre facultăți oferind programe de pregătire prin doctorat. Totodată, instituția oferă programe de formare continuă și învățământ la distanță.

Brașov (cu o populație de 290 000 de locuitori) și regiunea sa (2.5 milioane de locuitori) sunt multiculturale, localizate într/un areal deosebit situat în sudul munților Carpați și oferă numeroase oportunități, chiar dacă infrastructura de comunicare (transport rutier și/ sau aerian – n.t.) cu capitala și alte regiuni ar putea beneficia substanțial în urma unor îmbunătățiri.

UTBv este una din cele peste 56 de universități de stat (există, de asemenea, mai mult de 50 de universități particulare) din România. Spre deosebire de UTBv, multe dintre acestea se limitează în a oferi o gamă redusă de programe de studii (e.g. managementul afacerilor, medicină, stomatologie și farmacie, sau diferite tehnologii).

### **1.3 Echipa de evaluare (în cele ce urmează – Echipa)**

Raportul de autoevaluare al UTBv (SER – Self Evaluation Report) din 15 februarie 2011 a fost transmis către echipa de evaluare. Între cele două vizite la UTBv, ambele în primăvara 2011, Universitatea a furnizat în mod eficient echipei de evaluare informațiile suplimentare și documentația solicitate.

Echipa de evaluare instituțională a fost formată din:

- Prof. Jürgen KOHLER, fost Rector al Universității din Greifswald, Germania (președintele echipei)
- Prof. Philippe ROUSSEAU, fost Rector al Universității Charles de Gaulle – Lille, Franța
- Prof. Marián DZIMKO, fost Prorector cu relații internaționale și relații publice, Universitatea din Zilina, Slovacia
- D-ra. Laura HOWELL, membru al Comitetului Academic al Uniunii Studenților Europeni (ESU – European Students' Union), al Comitetului de studii postuniversitare al Uniunii Naționale a Studenților din Marea Britanie și student senator al Universității Caledoniene din Glasgow.
- Prof. James P GOSLING, fost Director al Departamentului de Calitate, Universitatea Națională din Irlanda – Galway, Irlanda (coordonatorul echipei).

### **1.4 Procesul de autoevaluare**

De procesul de autoevaluare a răspuns, în primul rând, o comisie de autoevaluare formată din opt membri, coordonată de persoana de contact.

- Prof. dr. ing. Simona LACHE, Prorector cu Asigurarea Calității și Evaluare Internațională (coordonator și persoană de contact pentru Echipa EUA)
- Prof. Mihaela Augusta BALAN (Secretar)
- Prof. dr. ing. Maria POPESCU, Director al Departamentului de Asigurare a Calității
- Prof. dr. ing. Anca DUTA CAPRA, Director al Departamentului de Management al Proiectelor de Educație și Cercetare
- Prof. dr. ing. Gheorghe SCUTARU, Director al Școlii Doctorale Interdisciplinare
- Prof. dr. ing. Anisor NEDELICU, Director al Departamentului de Formare Continuă
- D-ra. Cristina ELEKES, reprezentant al studenților
- D-ra. Mirabela GOSMAN, reprezentant al studenților.

Cabinetul Rectorului, cabinetele prorectorilor și al secretarului științific, secretarul șef, cele 18 facultăți, departamentele suport și serviciile au furnizat date, informații și documentația necesară Comisiei de autoevaluare, pentru evaluare și includere în SER și în anexele acestuia. Comisia de autoevaluare a organizat întâlniri de informare și consultare pe subiecte diferite, cu grupuri țintă diferite și la toate nivelurile. Participanții au fost invitați să disemineze rezultatele acestor discuții și informația aferentă către membrii comunității universitare pe care aceștia o reprezintă și să comunice reacțiile comunității către Comisia de autoevaluare. Aceste răspunsuri au contribuit la formularea SER, în special în fazele ultime ale definitivării sale. Comisia de autoevaluare și-a exprimat aprecierea pentru sprijinul serios primit din partea conducerii instituției în general și, în particular, din partea Rectorului. Atribuțiile și autoritatea Comisiei de autoevaluare au fost susținute prin decizii ale Senatului Universității.

Echipa consideră că SER a oferit o bună imagine a UTBv, a istoriei sale, a situației curente și a intențiilor instituției. S-au solicitat date complementare, documente și proiecte ale strategiilor și politicii universității, care au fost furnizate înainte de a doua vizită.

## **1.5 Vizitele de evaluare**

Prima vizită la UTBv a avut loc în perioada 17-18 martie, iar a doua între 16-18 mai 2011. Cu acest prilej, Echipa a întâlnit majoritatea, dacă nu toți, membrii administrației centrale și o seamă dintre decanii facultăților (pe unii de mai multe ori, la întâlniri și discuții la mese rotunde), precum și o multitudine dintre membrii personalului didactic, administrativ și studenți, de la diverse facultăți și structuri de cercetare.

Președintele și membrii Echipei de evaluare mulțumesc Rectorului, Prof. dr. ing. Ion VIȘA, pentru primire și ospitalitate, precum și pentru angajamentul și sprijinul total acordat procesului de evaluare al IEP. Echipa mulțumește, de asemenea, prorectorilor, secretarului științific, decanilor facultăților, personalului didactic și administrativ, Primarului Brașovului, numeroșilor parteneri externi și impresionantului număr de studenți, pentru implicarea lor sinceră și deschisă.

Echipa recunoaște în mod explicit impresionanta eficiență, utilitate și amabilitate oferite de persoana de contact, Prof. dr. ing. Simona LACHE, precum și munca asiduă și dedicarea membrilor Comisiei de autoevaluare și a tuturor celorlalți care au sprijinit Echipa de evaluare în numeroase moduri.

## **1.6 Constrângeri și oportunități**

Evaluarea UTBv impune contextualizarea instituției, în sensul identificării constrângerilor – de cele mai multe ori externe, unele dintre acestea având, de fapt, un caracter ambiguu, care le poate transforma în oportunități. Echipa a identificat următoarele aspecte:

*Constrângeri legislative:* Echipa a perceput că reglementările naționale asupra planurilor de învățământ și a domeniilor de studiu pot constitui un obstacol pentru UTBv în dezvoltarea unui profil mai clar definit în raport cu programele de studii pe care le oferă. Mai mult, legislația muncii (cu toate că restricțiile pe care le impune pot fi justificate de motive sociale) pot împiedica universitatea în a se adapta mai rapid la nevoile de schimbare ale diferitelor categorii și niveluri de personal. Reglementările care definesc norma didactică și de cercetare a personalului academic în funcții de conducere limitează dezvoltarea unui

leadership complet profesionalizat, deoarece nu oferă timp suficient pentru exercitarea responsabilităților specifice, promovând totodată o divizare a responsabilităților între un număr mare, necesar de altfel, de membrii ai personalului. În sfârșit, datorită reformelor sale importante dar întârziate, noua Lege a educației din învățământul superior poate acționa în sensul restrângerii autonomiei universitare.

*Constrângeri financiare și cu privire la resurse:* Restricțiile în vigoare referitoare la angajarea de personal în sectorul public a restrâns posibilitatea UTBv de a se moderniza mai rapid. Mai mult, divizarea universității în numeroase locații în Brașov și în jurul orașului contribuie la abordarea limitată a principiilor de cooperare și integrare. Această situație va fi greu de remediat pe termen scurt și mediu, datorită costurilor pe care le implică. În plus, datorită pierderii unor corpuri de clădiri ca urmare a avizului favorabil dat de către instanțe cererii de restituire a proprietăților, este nevoie de modernizare și de elaborare a unei strategii coerente pentru dezvoltarea în sens fizic a instituției. În orice caz, Echipa recunoaște că noul *Campus Genius* reprezintă un pas semnificativ pentru remedierea acestor neajunsuri, mai ales în ceea ce privește inițiativele strategice în cercetarea științifică.

*Politica guvernamentală și localizarea geografică:* Ultima, dar nu cea din urmă constrângere o constituie planul Guvernului României de a reduce numărul de instituții de învățământ superior și de a introduce un sistem stratificat de universități centrate pe cercetare, de educație și cercetare, respectiv de educație. În timp ce aceste măsuri (fără îndoială motivate de dorința de a crește calitatea în condițiile unor resurse limitate) sunt o provocare, ele reprezintă, totodată, o oportunitate imensă pentru UTBv (corect recunoscută ca atare în interior). Mai mult, situația demografică a României prevede o scădere a numărului de studenți tineri. Pe de altă parte, Brașovul este limitat de o infrastructură de comunicație la suprafață greoaie și de lipsa unui aeroport însă, în compensare, există un puternic spirit al comunității și o atitudine activă, antreprenorială, atât în regiune cât și în UTBv.

## **1.7 Acest Raport**

Așa cum rezultă din paragrafele anterioare, acest proces de evaluare se concentrează pe capacitatea instituțională, guvernantă și strategie – ca meta-nivele ale activităților din universitate. Totodată, el reprezintă un proces voluntar – Echipa IEP a fost invitată de către UTBv să efectueze cele două scurte vizite, în cursul cărora au existat mai multe discuții revelante. Chiar și cu raportul de autoevaluare extrem de bogat în informații, este clar pentru Echipă că personalul informat din UTBv cunoaște mult mai multe despre realitățile din universitate decât a avut posibilitatea să afle Echipa în cadrul evaluării, ca urmare Echipa a evaluat documentele justificative în lumina competențelor sale și al unei bogate experiențe.

Echipa și-a structurat observațiile și recomandările în concordanță cu cele patru întrebări standard ale IEP prezentate mai sus, despre care consideră că includ, în mod concis, esența politicilor de calitate ale instituțiilor, buna guvernantă și managementul adecvat la scop. Dacă majoritatea acestor observații sunt folositoare, procesul se va dovedi a fi unul valoros.

## 2. Ce își propune UTBv (și de ce)?

Apelând la toate sursele de informare disponibile, Echipa de evaluare trage concluzia că toate planurile actuale și ambițioase ale UTBv sunt fundamentate de trei obiective, concepte sau idei directoare:

- Dezvoltarea unei teme unice, cuprinzătoare în cadrul tuturor facultăților și departamentelor, anume *Dezvoltarea Durabilă*
- Asigurarea relevanței și vizibilității la nivel local, regional, național și global
- Dezvoltarea în continuare ca o universitate comprehensivă centrată pe cercetare științifică și educație, cuprinzând o largă varietate de domenii academice și profesii.

Totuși, probabil deoarece Planul strategic actual are deja patru ani, întreaga forță și logică a acestor obiective nu este pe deplin clară sau explicită în declarațiile Universității cu privire la viziune, misiune și obiective. Totodată, aceste formulări (și probabil, ca o consecință, obiectivele de învățare ale multora dintre programele de studii) nu au în vedere dezvoltarea mai accentuată în rândul studenților a aptitudinilor personale legate de atitudinea civică, etică și viață, în general. Mai curând se concentrează în totalitate pe rezultatele academice și accesarea pieței forței de muncă, ceea ce este lăudabil în sine dar prea îngust ca perspectivă.

Mai mult, cu toate că aceste obiective cheie sau directoare sunt coerente și par logice la prima vedere, întrebarea care se pune este: De ce UTBv le-a adoptat și sunt ele într-adevăr potrivite acestei instituții?

În primul rând, este înțeleaptă alegerea unei teme unice? Și-a validat UTBv în mod adecvat această decizie? Aceste întrebări și aspectele conexe au reprezentat un subiect principal în dezbaterile Echipei. În mod clar, dezvoltarea durabilă, ca temă unică, prezintă avantaje semnificative:

- Reprezintă un concept ușor de înțeles, uniform și cu potențial integrator – faptul că există *un singur* concept răspândit în întreaga universitate poate fi privit ca un punct tare
- Are relevanță și importanță pe termen lung, la nivel local și global
- În mod evident UTBv are competențe esențiale în domenii academice relevante, precum ingineria, silvicultura, și alte domenii legate de științele umaniste și biologice, în general.
- Dată fiind varietatea de provocări determinate de încălzirea globală, epuizarea petrolului și nevoia reală de a transforma societatea din punctul de vedere socio-economic (managementul afacerilor și economie, drept, științe politice) dar și din punctul de vedere al comportamentului uman individual (educația), sunt de asemenea relevante într-o măsură mai mare sau mai mică (probabil) toate domeniile academice majore, incluzând științele umaniste, sociale, ale educației, drept și administrarea afacerilor.



- Poate sprijini ușor un spectru larg de cercetări și aplicații practice cu multiple oportunități de cooperare cu companii la nivel local și internațional, precum și de dezvoltare societală.
- Prin analize de benchmarking UTBv pare a avea o perspectivă clară asupra provocărilor ridicate de către competitorii din același domeniu.

În al doilea rând, este realist obiectivul de a fi „relevantă și vizibilă la nivel local și global” pentru o universitate relativ mică (mai ales dacă se compară cu instituțiile de învățământ superior și institutele de cercetare din București) și care este situată într-un oraș de provincie (chiar dacă acesta este renumit și bine dotat)? Poate exista o contradicție între aceste aspecte? Din nou, se pot formula câteva puncte de vedere:

- Este corect ca UTBv să promoveze cercetarea fundamentală, care sprijină proiectele aplicative formulate pentru a conduce la produse sau procese concrete, realizând astfel un „lanț de furnizare complet”, de la cercetare fundamentală la aplicații. Acest deziderat este, în mod clar, mai ambițios și preferabil celui promovat în alte centre care vizează numai aplicarea ideilor dezvoltate în altă parte. UTBv trebuie să se asigure că acest mod de abordare a cercetării este sprijinit și cultivat la capacitate maximă, deoarece are șanse bune de a deveni marca sa academică distinctivă. În orice caz, această integrare „pe verticală” a cercetării la o scară fezabilă în UTBv va determina numeroase provocări și poate avea importanță semnificativă în facilitarea cooperării între proiecte care, altfel, chiar dacă au succes individual, ar rămâne paralele unele față de celelalte.
- Schimbările globale (maximizarea contribuției surselor de energie regenerabilă, minimizarea emisiilor de CO<sub>2</sub> sau utilizarea energiei) pot acționa ca o bogată sursă de idei pentru inovații care, cel puțin la început, își pot găsi importante aplicații la nivel local. Printr-o abordare globală, UTBv poate anticipa noile cerințe, facilitând și accelerând dezvoltarea locală prin promovarea inovării.
- UTBv se poate mândri ca fiind una dintre instituțiile cele mai importante – dacă nu „cea mai” importantă instituție din România în unele domenii, de exemplu în ceea ce privește silvicultura și ingineria autovehiculelor, fiind recunoscută și deținând o poziție de avangardă prin tradiția și rezultatele semnificative din aceste domenii.

În al treilea rând, există obiectivul de a menține și dezvolta în continuare UTBv ca și universitate comprehensivă. Echipa este convinsă că această aspirație este una justificată pentru universitate.

- Este în concordanță perfectă cu istoria recentă a Universității
- Este, de asemenea, în concordanță cu structura multor instituții renumite din lume. Există oportunități sporite pentru interdisciplinaritate în educație și cercetare științifică iar studenții au posibilitatea de a interacționa cu specialiști și studenți din domenii foarte diferite, facilitând astfel aspecte mai vaste dar, deseori, foarte importante cu privire atât la o bună educație în termeni tradiționali, cât și la creșterea capacității de angajare pe piața muncii datorită competențelor interdisciplinare.

- Așa cum s-a subliniat mai sus, o varietate de domenii academice (inclusiv economic, drept, social, medical) crește oportunitățile mai curând decât să contrazică implementarea temei unice adecvate pentru educație și cercetare. Totodată, ea poate acționa ca un tampon împotriva schimbărilor în opțiunile studenților cu privire la domeniile de educație.
- O ofertă variată adresată studenților, combinată cu consecvența în abordarea unei tematici academice cuprinzătoare și integratoare va necesita includerea de module specifice în numeroase programe de studii și ajustarea conținutului sau ponderilor la unele sau la multe dintre acestea.

Așa cum a rezultat din discuții, în timp ce UTBv este angajată în tema sa unică, este posibilă și dezvoltarea de proiecte de cercetare și educație fără legătură evidentă cu dezvoltarea durabilă. Față de aceste aspecte Universitatea are o poziție corectă, ceea ce indică un important grad de conștientizare privind conceptul larg de universitate și valoarea aspirațiilor academice individuale. Mai mult, UTBv este conștientă, în mod corect, de faptul că, deși există o valoare considerabilă în modul în care și-a stabilit profilul specific, așa cum s-a prezentat deja, trebuie să asigure existența unor abordări fundamentale credibile în procesul de predare-învățare în toate domeniile academice în care furnizează servicii de educație.

În plus, Echipa solicită mare atenție cu privire la dorința Universității de a fi ierarhizată de către o agenție sau alta. În timp ce o recunoaștere a performanțelor UTBv (și schimbărilor în performanțe) cu privire la unele măsuri utilizate poate fi utilă, „acuratețea” acestor scheme față de instituții individuale este binecunoscută ca fiind slabă.

În sfârșit, între „marea misiune și viziune” a UTBv ca instituție și activitățile sale concrete și obișnuite, UTBv are, de asemenea, ceea ce s-ar putea numi „misiune și viziune operaționale”. În raport cu procesul de predare-învățare, Echipa înțelege prin aceasta:

- Asigurarea „calității” de-a lungul experienței de predare-învățare
- Reconceptualizarea experienței de predare-învățare prin programele de studii pe care le oferă, de exemplu prin re proiectarea programelor de studii astfel încât subiectul „dezvoltării durabile” să pătrundă în toate planurile de învățământ cât mai mult posibil
- Stabilirea cercetării științifice ca prioritate nu doar pentru vizibilitate instituțională dar și ca experiență tangibilă în procesul de predare-învățare.

În raport cu cercetarea științifică, acestea (misiune și viziune operaționale – n.t.) sunt:

- Încurajarea cercetării fundamentale în vederea utilizării rezultatelor pentru aplicații, de exemplu dezvoltarea unei abordări holistice care să includă atât cercetarea fundamentală cât și pe cea aplicativă
- Sprijinirea dezvoltării unui număr substanțial de proiecte „neștiințifice” sub egida conceptului de dezvoltare durabilă

### **3. Cum încearcă UTBv să realizeze ceea ce își propune?**

Conceperea unei viziuni și misiuni pentru o universitate și stabilirea obiectivelor strategice care trebuie atinse sunt esențiale, însă aceste activități pot fi relativ ușoare comparativ cu munca asiduă necesară punerii lor în practică. Această primă întrebare „Cum?” se referă la traducerea viziunii și misiunii în planuri operaționale mai detaliate, precum și la elaborarea de instrumente sau proceduri corespunzătoare, care trebuie proiectate, implementate și utilizate în mod curent. Desigur, această sferă de activități este legată îndeaproape de realizarea unei schimbări pe scară largă (chiar „transformarea instituțională”), aspect discutat în continuare, în Capitolul 6.

Planul strategic și planurile operaționale curente au meritul și avantajul unei concentrări unice, însă în unele privințe ele reprezintă o listă cu numeroase puncte de rezolvat, multe dintre ele fără desemnarea unei responsabilități convingătoare și a termenului limită. Cu toate că este probabil ca Echipa să nu fi sesizat toate căile prin care punctele specificate sunt implementate la nivel central și în cadrul facultăților, nu a existat o agendă operațională clară cu specificarea individuală a angajamentului la diverse niveluri, părând a fi prea orientat pe implementarea în paralel, fără o prioritizare vizibilă. Nici delegarea activităților în cadrul structurii Universității nu a fost întotdeauna explicită sau clară.

O structură organizațională internă coerentă, echilibrată și eficientă constituie un avantaj important când este vorba de implementarea planurilor strategice și operaționale. În universități, aceasta se referă la:

- Numărul și mărimea facultăților, institutelor și a entităților care le compun
- Rolul (atribuțiile - n.t.) personalului academic și administrativ în cadrul acestei structuri.

De fapt, acești factori joacă un rol central și în cadrul obiectivelor stabilite în planurile strategice și operaționale sau, implicit, în obiectivele cheie ale UTBv și vor fi de asemenea discutați în continuare, în Capitolul 6.

#### **3.1 Cu privire la procesul de predare-învățare**

La nivel internațional și, cu precădere la nivel european, accentul se pune din ce în ce mai mult pe un număr restrâns de obiective de învățare cheie pentru studenți. (De exemplu, definiția Consiliului Europei pentru obiectivele educaționale, așa cum sunt ele prevăzute în Procesul Bologna, în Comunicatul său de la Londra 2007). Acestea sunt prezente, de asemenea, în mod explicit, în noua Lege a educației naționale din România (Noua Lege) (Articolul 2.3 și în alte părți). Pentru universități ele pot fi sintetizate după cum urmează:

- Inserția profesională, inclusiv profesionalism și o atitudine pozitivă față de muncă
- Dezvoltarea competențelor de cercetare științifică, inclusiv gândirea critică și analitică
- Dezvoltare personală, inclusiv deschiderea spre învățarea pe tot parcursul vieții
- Atitudinea civică, cetățenească, inclusiv participarea activă și contribuția voluntară în cadrul societății.

Față de acestea, UTBv a adăugat o alta, în forma temei sale unice referitoare la educație și cercetare:

- Gradul de conștientizare asupra importanței și relevanței dezvoltării durabile, în special cu privire la domeniile specifice academice sau profesionale.

UTBv a parcurs un drum lung în ultimii ani în implementarea reformelor Procesului Bologna, dezvoltarea de linii coerente de programe de studii (trasee integrate de educație), consolidarea modului de recrutare a studenților și viabilitatea economică. În orice caz, Echipa a primit „mesaje amestecate” asupra gradului în care tema dezvoltării durabile și celelalte teme generice extinse menționate mai sus sunt realizate sau implementate în programele de studii oferite. Aceasta nu este fără legătură cu diversificarea metodelor utilizate la predare (de exemplu învățarea centrată pe student, învățarea bazată pe probleme, dezvoltarea competențelor și orientare) și la evaluarea cunoștințelor și aptitudinilor studenților.

În unele facultăți, în anumite linii de educație și programe de studii, probabil că s-a făcut deja mult în această direcție însă este nevoie de mult mai mult – în fapt sau, cel puțin, mai clar, incluzând:

- Integrarea dezvoltării durabile și a altor teme generice (acolo unde ele sunt relevante) în cadrul tuturor programelor de studii, începând cu obiectivele de învățare la toate nivelurile, de la programe la module, și inclusiv teme de casă și proiectele studenților
- Introducerea de module de predare suplimentare atent proiectate și monitorizate, orientate pe una sau mai multe teme generice și urmate de mai mulți studenți de la programe înrudite sau diferite. O atenție sporită ar trebui acordată asigurării că aceste elemente sunt apreciate de personalul didactic și studenți ca relevante și la fel de importante ca și modulele de specialitate
- Utilizarea de materiale și metode de predare inovative, și
- Utilizarea de metode de evaluare corespunzătoare care permit testarea rezultatelor învățării și dobândirea competențelor propuse.

În plus, UTBv își propune și ar trebui să transforme cercetarea științifică într-o experiență tangibilă la toate nivelurile, adecvată fiecărui nivel. În orice caz, formarea de „absolvenți de licență cu competențe în cercetare” reprezintă un scop dificil, mai ales pentru un program de studii de trei ani și în condițiile unei largi diversități în ceea ce privește abilitățile și pregătirea inițială a studenților. Totuși, pentru dezvoltarea gândirii critice și analitice nu este prea niciodată devreme; aceasta ar trebui încurajată la toate nivelurile, chiar și numai ca grad de conștientizare a modului în care cunoștințele avansate sunt dobândite, evaluate și analizate. Cursuri susținute de cercetători activi pe teme legate de experiența directă a acestora, precum și teme de casă și proiecte adecvate pentru studenți, sunt elemente care pot avea o contribuție semnificativă. În acest sens UTBv este plasată mai bine decât multe alte universități, iar liniile de educație L-M-D ar trebui să faciliteze o astfel de „filtrare pe verticală”, ceea ce pare să se întâmple deja în unele facultăți. Adevărata provocare o constituie asigurarea că nivelul de competență existent este real și substanțial și (ca și în cazul altor competențe cheie), și este evident pentru angajatorii care beneficiază de

absolvenții UTBv. Aceasta ridică întrebarea asupra rolului pe care îl au „departamentele” separate de cercetare în predarea „gradului de conștientizare cu privire la cercetarea științifică” în programele de licență, inclusiv dacă ar fi necesare anumite (contra-) măsuri în unele situații, pentru asigurarea interconexiunilor și beneficiilor vizate.

Internaționalizarea reprezintă un aspect în sine pe care UTBv își propune, în mod clar, să îl dezvolte. În acest sens, există elemente evidente pentru Echipă: o mare parte din personalul didactic (ca și unii studenți) au obținut diplome de studii în străinătate, există multe acorduri de cooperare bi- și multipartite, cadrele didactice și studenții au competențe în limbile engleză, franceză, germană și altele. Partenerii externi din mediul economic au, de asemenea, multiple conexiuni la nivel internațional. Oricum, există încă puține programe de studii în limbi străine (de exemplu Studii americane), cu toate că se dezvoltă și câteva noi (de exemplu Eco-design de mobilier). Per ansamblu, probabil în mare parte datorită investițiilor insuficiente în structuri suport, la UTBv internaționalizarea ar putea beneficia de o atenție strategică mai pronunțată, deopotrivă pentru creșterea capacității de cercetare și de educație. Internaționalizarea educației, în special, beneficiază de o gamă bogată de parteneri cu care se pot dezvolta programe de studii comune.

Resursele umane sunt în mod evident cheia către succesul și dezvoltarea viitoare a universității. În timp ce un mod de recrutare eficient este vital, o importanță deosebită pe termen scurt și mediu o are sprijinirea personalului existent pentru obținerea unei performanțe mai bune. Echipa a înțeles că UTBv sprijină într-adevăr dezvoltarea profesională continuă a personalului didactic și administrativ, dar consideră că există încă rezerve considerabile pentru a face mai mult, pentru a contribui la dezvoltarea și inovațiile despre care s-a discutat aici.

O singură Școală doctorală pentru UTBv este o inițiativă bună, deoarece un sistem unificat este adecvat pentru promovarea interdisciplinarității și pentru o pregătire eficientă și economică a procesului de educație în universitate, mai ales acolo unde competențele („generice”) se referă la cercetarea științifică. Echipa a aflat de la studenții doctoranzi despre modulele furnizate de Școala doctorală pe tema metodologiei de cercetare și a aptitudinilor generice relevante. Școlile doctorale eficiente asigură, totodată, monitorizarea atentă a evoluției studenților pentru facilitarea succesului acestora (sau o supervizare îmbunătățită, arondarea din timp la proiecte, transferul sau exmatricularea studenților).

Învățământul la distanță/ formarea continuă sunt subiecte aflate în atenția UTBv pentru un număr de motive justificate. Acesta contribuie la asigurarea continuă a forței de muncă cu competențe relevante pentru regiune și sprijină dezvoltarea economică, prin aceasta confirmându-se rolul de partener important al UTBv în mediul local și regional. Din perspectivă instituțională, previziunile cu privire la tendințele demografice impun UTBv diversificarea categoriilor de potențiali studenți prin dezvoltarea acestor activități cât mai mult posibil. Echipa încurajează UTBv să continue în această direcție, și chiar să își sporească eforturile, ținând cont de provocările demografice.

### **3.2 Cu privire la cercetarea științifică și transferul tehnologic**

Institutul de cercetare-dezvoltare (PRO-DD) și campusul „Genius” care se vor deschide la sfârșitul acestui an reprezintă angajamentul strategic al UTBv privind dezvoltarea unui

proces de cercetare științifică de înaltă calitate, relevant la nivel regional și semnificativ la nivel global. În timp ce o parte din personalul didactic activ în cercetare continuă să lucreze în mod independent de institut, cei asociați structurii beneficiază de facilitățile oferite de către aceasta; de la sprijin în formularea aplicațiilor pentru finanțarea proiectelor până la administrarea propriu-zisă a acestora. Un centru de cercetare unic:

- Este în concordanță cu angajamentul UTBv pentru o temă unică
- Sprijină dezvoltarea de teme de cercetare ample
- Promovează interdisciplinaritatea
- Prin concentrarea investițiilor și resurselor, asigură resurse și echipamente de calitate; nu în ultimul rând reduce elementele redundante.

Totuși, trebuie menținut un echilibru între această concentrare de resurse și acceptarea altor cercetători productivi (sau cu potențial productiv) care doresc să se alăture sau să rămână în afara institutului. UTBv ar trebui să dezvolte o politică de comunicare clară cu privire la criteriile care trebuie îndeplinite pentru a fi inclus în PRO-DD și/ sau campusul „Genius” și cum poate fi anulat o astfel de includere, astfel încât entitățile componente să se poată menține în plină activitate. Acest lucru este important deoarece multe dintre proiectele de cercetare au un „ciclu de viață” limitat în ceea ce privește inovarea și rezultatele semnificative. Pentru cei ce nu sunt incluși, ar putea exista un mesaj mai clar în legătură cu modul în care pot fi sprijiniți la nivel instituțional.

La momentul vizitei de evaluare, PRO-DD avea 19 departamente de cercetare/ unități/ echipe, însă acest număr a variat de-a lungul celor trei ani de la fondarea institutului și este mult mai mic decât cele 144 de „grupuri de cercetare” identificate inițial. La început Echipa a fost preocupată de termenul utilizat pentru unitățile constitutive – „departamente de cercetare”, temându-se că acesta implică un grad de permanentizare mai ridicat decât ar fi de dorit, dată fiind mobilitatea facilităților de cercetare și a rezultatelor cercetării. În orice caz, PRO-DD și unitățile sale componente par să reprezinte un mix corespunzător de continuitate (stabilitate – n.t.) și flexibilitate; UTBv ar trebui să se asigure, într-adevăr, ca lucrurile să continue în această direcție.

UTBv are, de asemenea, un nou Incubator tehnologic și de afaceri (PRO-Energ), care se adaugă la PRO-DD și trebuie evidențiat în sens pozitiv pentru realizarea de astfel de structuri și facilități complementare (PRO\_DD, Genius Campus, PRO-Energ). Bine guvernate și administrate, ele vor contribui la atingerea obiectivelor formulate de UTBv în ceea ce privește cercetarea fundamentală și aplicativă, dezvoltarea de noi servicii și produse, creșterea dezvoltării regionale și recunoașterea internațională semnificativă.

La fel ca și în procesul didactic, resursa umană talentată reprezintă cheia succesului, astfel că tinerii cercetători trebuie formați, instruiți, încurajați și recompensați pentru rezultate deosebite; nu în ultimul rând, ar trebui menținuți în institut. În plus, UTBv trebuie, așa cum a încercat deja în ultimii ani, pe a fost posibil, să profite cât mai mult de orice libertate oferită de noua Lege a educației naționale pentru a crește calitatea noilor poziții academice și pentru a ocupa posturile vacante cu specialiști atunci când este necesar. În același timp, este nevoie să se asigure la nivel instituțional identificarea și sprijinirea persoanelor care

desfășoară o activitate de calitate atât în cercetare cât și în procesul de predare bazat pe cercetare și să se realizeze selecția de oameni talentați, cu aptitudini pentru ambele atribuții.

În sfârșit, progresele înregistrate de UTBv în ultimii aproximativ cinci ani sunt impresionante; s-a depus o muncă uriașă însă (așa cum mulți din UTBv au spus-o în mod repetat), mai este mult de făcut pentru accentuarea și „sedimentarea” acestor progrese. Noua lege va ajuta, însă este nevoie de timp pentru a înțelege limitele a ceea ce va fi permis și încurajat și ce va și sprijinit din alte resurse.

#### **4. Cum știe UTBv că mecanismele utilizate funcționează?**

Procesele prin care UTBv caută să înțeleagă cât de bine funcționează și în ce măsură își atinge obiectivele curente corespund, în mare măsură, cu ceea ce se înțelege prin „Asigurarea calității”. Procesele în sine sunt bine ilustrate în „Diagrama proceselor”, Anexa 23 la SER, în care Educația și Cercetarea științifică sunt identificate ca procese operaționale fundamentale.

Discuțiile purtate în cadrul „maselor rotunde” organizate în timpul celei de-a doua vizite la UTBv despre ceea ce se consideră a fi „calitatea”, au fost rodnice. Trei aspecte importante au fost ridicate de către participanți:

- Conformitate
- Adecvare la scop
- Satisfacția clientului.

Acestea sunt, de asemenea, explicite sau implicite în proiectul de Declarație a UTBv asupra conceptului de Calitate (Anexa C\_30 în volumul *Informații suplimentare și documente*). În orice caz, atât în cadrul întâlnirilor cât și în document, accentul cel mai mare s-a pus pe „Conformitate”, într-o formă sau alta. În opinia Echipei, în timp ce conformitatea cu cerințele externe de la nivel național este esențială, cheia pentru atingerea obiectivelor ambițioase ale UTBv (mai ales de a deveni, în mod distinct, o instituție remarcabilă, de prestigiu) constă mai mult în „adecvarea sa la scop”; de exemplu, prin întrebarea constantă dacă activitățile didactice și de cercetare servesc sau nu realizării ambițiilor instituționale stabilite. Pe această cale, satisfacerea clienților va veni în mod natural ca urmare a identificării „scopurilor” reale și prin proiectarea (sau revizuirea) programelor de educație și de cercetare/ transfer tehnologic. Toate acestea implică nevoia UTBv de definire mai accentuată a filosofiei proprii referitoare la calitate pe de o parte, și de construire a unui sistem mai comprehensiv și coerent de asigurare a calității.

##### **4.1 Asigurarea calității procesului de predare-învățare**

Calitatea predării-învățării poate fi asigurată și îmbunătățită prin două categorii de procese:

- Cele care vin după activitățile de predare-învățare și care de obicei monitorizează competențele sau satisfacția unui student; ele pot fi denumite ca „ex-post”.
- Cele ce au avut loc „înainte de eveniment”, sau „ex-ante”.

Cele mai uzuale proceduri de calitate „ex-post” sunt evaluările privind satisfacția studenților cu referire la:

- un singur profesor
- un curs compus din mai multe module
- un întreg program de studii, sau
- experiența lor asupra universității, ca un întreg.

Echipa a înțeles, atât de la profesori cât și de la studenți, că răspunsul studenților la sondaje, care se pare că vizează în special opinia studenților asupra fiecărui profesor, sunt invariabil scăzute („încă se înregistrează un nivel scăzut de implicare...”, SER, pag. 20). În consecință, rezultatele acestor sondaje au avut, în mod evident, utilitate practică limitată. Explicațiile oferite de ambele grupuri includ momentul nepotrivit al realizării sondajelor – ele se desfășoară mult după ce procesul didactic la care se referă a avut loc - și o lipsă generală de interes față de astfel de proceduri, care poate reflecta atitudinea generală a societății în această privință. Măsurile corective care pot fi avute în vedere includ revizuirea momentului în care se realizează sondajul, sondarea doar a grupurilor reprezentative și furnizarea unei reacții rapide. Desigur, trebuie acordată o atenție permanentă asigurării eșantioanelor aleatoare și a anonimatului. În mod evident, absolvenții, profesorii și alți beneficiari ai procesului de educație (parteneri din mediul socio-economic – n.t.) pot fi intervievați, de asemenea. S-a constatat că există puține date despre traseul absolvenților după absolvire și gradul de succes profesional al acestora, sau despre așteptările sau satisfacția angajatorilor. În orice caz, Facultatea de Silvicultură și-a sondat absolvenții. Există resurse pentru a se face mai mult la nivelul întregii universități.

Reprezentanții studenților pot, de asemenea, să acționeze ca și canale de comunicare a feedback-ului asupra procesului didactic și a altor aspecte mai extinse, iar Echipa a întâlnit atât grupuri individuale de la facultăți cât și studenți membri ai structurilor de management. Un astfel de feedback este esențial și poate fi inestimabil. Studenții au dat câteva exemple în care a fost eficientă punerea în discuție a unor aspecte care trebuiau îmbunătățite, chiar dacă problema a trebuit să fie comunicată și rezolvată de forurile ierarhic superioare. Oricum, acest tip de reacție nu este sistematic și astfel pot fi ignorate sau scăpate din vedere elemente importante. În ceea ce privește sondajele privind gradul de satisfacție, acestea pot fi deosebit de relevante în domenii sau aspecte în raport cu care subiecții sunt „mulțumiți”, cu toate că anumite obiective strategice (de exemplu dezvoltarea centrării pe competențele în cercetare ale studenților de la licență) încă nu au fost atinse. Cu alte cuvinte, plecând de la un punct de vedere subiectiv, anumite categorii de eșec nu sunt percepute ca fiind daunătoare de către cei în cauză. De asemenea, „prevenirea problemelor” este preferabilă „rezolvării problemelor”, chiar dacă acestea din urmă sunt rezolvate în timp util.

O altă categorie de proceduri de monitorizare a calității *ex-post* depinde de colectarea și interpretarea datelor asupra resurselor și a altor elemente de intrare, precum și asupra performanțelor studenților, a promovării sau nefinalizării studiilor de către aceștia. Datele referitoare la raportul cadre didactice – studenți, la rata de abandon a studenților și la timpul mediu de finalizare a studiilor au fost furnizate ca anexe (de la 15 la 17) ale SER. Acestea sunt



utilizate în procesul de luare a deciziilor atunci când programele de studii devin ineficiente din punct de vedere al finanțării.

Acolo unde se identifică probleme mai complexe (de exemplu Silvicultura a aflat că trei sferturi dintre absolvenți sunt angajați în domeniu – deși mulți dintre aceștia în zona pădurilor și nu în posturile din structurile de stat sau guvern pentru care acest program este proiectat), este important să existe și să se utilizeze mecanisme capabile să realizeze schimbările corespunzătoare (de exemplu, introducerea de module, pentru studenții de la Silvicultură, care să îi pregătească, într-un mod mai concentrat, pentru domenii diverse din sectorul privat). Similar, ratele înalte de abandon al studiilor ar trebui să declanșeze investigații asupra problemelor identificate deopotrivă la nivel general și local. De exemplu, așa cum s-a menționat mai sus, facilitarea unei mai bune alegeri de către studenți a programelor de studii și disciplinelor; analiza, cu potențialii studenți, a întrebărilor de tipul: „Este acesta programul de studii potrivit pentru mine?”

Măsurile *ex-ante* de promovare a calității includ tot ceea ce ar putea fi făcut în sensul pregătirii din timp a oricărei activități sau proceduri. Ele includ selecția, instruirea, aprobarea de măsuri de orice tip, în toate sectoarele de activitate ale Universității. Astfel de măsuri pot fi inițiate și implementate la toate nivelurile, iar inițiativele personale cu privire la atribuții individuale sunt foarte importante în multe dintre situații. Alte măsuri „de jos în sus”, coordonate de echipe, departamente sau facultăți, pot fi formale (de exemplu, dezvoltarea de noi programe de studii sau planificarea activităților pentru semestru următor) sau total informale. Astfel de abordări constituie „cultura calității”.

Oricum, promovarea calității *ex-ante* are nevoie, totodată, de o dimensiune „de sus în jos” pentru a asigura respectarea standardelor generale la nivel instituțional, inclusiv îndeplinirea obiectivelor educaționale (așa cum s-a menționat mai sus) în toate domeniile din universitate și a stimula programele de studii să urmeze îndeaproape filozofia adecvării la scop, în ceea ce privește:

- conceptualizarea orientată
- implementarea secvențială
- monitorizarea onestă
- îmbunătățirea adecvată.

De exemplu, un nou program de studii inițiat de un anumit cadru didactic și apoi dezvoltat și aprobat de (a) departament(e) și (b) facultate (facultăți) poate părea un program foarte bun. Dar au fost oare considerate toate oportunitățile pentru ca tema UTBv de dezvoltare durabilă să se regăsească în programul respectiv? Sau (poate), metodele de predare și evaluare sunt suficient de diverse pentru a întruni obiectivele UTBv cu privire la acest aspect? În unele universități există personal specializat, cu pregătire în probleme de educație și probleme generale privind „calitatea”, care (în mod necesar în colaborare cu un comitet academic specific) face astfel de analize și face recomandări Consiliului Academic sau Senatului. De asemenea, nu ar trebui să se uite nici o clipă că ARACIS există pentru a asigura respectarea „standardelor minime” la nivelul tuturor universităților; acestea pot fi însă relativ insuficiente în unele aspecte pentru orice universitate ambițioasă care aspiră la un anumit profil instituțional și poziționare la nivel național.

## 4.2 Asigurarea calității procesului de cercetare științifică

Evaluarea calității cercetării științifice este foarte complexă nu în ultimul rând pentru că există mari diferențe între domeniile academice, chiar și în cadrul științelor ingineresti. Un pericol uzual îl constituie supralicitarea importanței veniturilor din cercetare (input) ca indicator cheie, în contrapondere cu numărul și calitatea articolelor, brevetelor, cărților, etc. (output).

UTBv trebuie să fie felicitată pentru dezvoltarea unui software specializat de evaluare a activității de cercetare (FRACS). Eficacitatea FRACS trebuie evaluată în mod regulat și riguros și (așa cum deja s-a preconizat), programul trebuie revizuit și îmbunătățit pentru a asigura îndeplinirea rolului său vital. În plus, performanța UTBv în cercetare, așa cum este ea percepută din exterior, ar trebui monitorizată în mod regulat prin intermediul instrumentelor utilizate de agențiile de ierarhizare „mai relevante”.

## 5. Capacitatea de schimbare: Cum se schimbă UTBv în vederea perfecționării?

„Managementul schimbării”, exprimat informal sau explicit, este, în prezent, relevant practic pentru orice demers uman; el este important îndeosebi pentru universități, care sunt privite de societate și de structurile de guvernare ca vectori esențiali în facilitarea schimbării și (din ce în ce mai mult) în direcționarea dezvoltării economice. Vocabularul termenului de „schimbare” s-a adaptat în consecință; „schimbarea în etape” se referă la schimbarea rapidă, cum ar fi restructurarea instituțională, iar „schimbarea prin transformare” poate fi mult mai radicală, ca atunci când o instituție relativ obscură devine treptat recunoscută ca fiind „de vârf” sau „cea mai bună” în unul sau mai multe domenii.

Abilitatea UTBv pentru schimbare și dezvoltare substanțială a fost deja dovedită, în ultimii ani dezvoltându-se o serie de măsuri și planuri care pot conduce la o schimbare prin transformare în viitorul apropiat:

- Conducerea a fost puternică și centrată
- Personalul didactic provine dintr-o varietate de domenii academice – există puține șanse de „încrucișare” în același domeniu sau domenii apropiate
- Există o analiză coerentă a situației UTBv iar obiectivele strategice identificate sunt justificate și relevante
- Există dorința și capacitatea de acțiune în concordanță cu aceste obiective, în ciuda obstacolelor și a unei oarecare rezistențe
- Există un grad de conștientizare asupra „managementului schimbării” la UTBv
- În cadrul UTBv a fost asigurat „dreptul de proprietate” asupra obiectivelor strategice
- Cu privire la venituri, s-au obținut îmbunătățiri semnificative și diversificarea surselor.

Pe de altă parte, o privire asupra organigramei UTBv, cu lista sa de 18 facultăți, indică o „supraîncărcare structurală” în sensul în care unele facultăți, în multe alte instituții, așa cum le arată și denumirea, sunt considerate departamente sau chiar sub-entități ale acestora, cu facultăți mai extinse. Facultățile actuale sunt constituite și ele din departamente academice (catedre – n.t.) iar „liniile de educație L-M-D” sunt organizate în cadrul departamentelor sau facultăților sau transversal, între departamente. Echipa recunoaște că UTBv este deja preocupată de acest aspect, în concordanță cu noua Lege a educației naționale, și vede avantajele substanțiale pe care le poate aduce o restructurare radicală, cu rezultate în diminuarea stratificării și divizării. Prin aceasta se înțelege nu numai reducerea numărului de facultăți dar și a numărului de departamente în cadrul facultăților; în unele cazuri, anumite departamente pot fi înlocuite cu ceea ce s-ar putea numi „centre de program”, fiecare dintre acestea reprezentând o asociere, bazată pe abordarea de tip proiect, a personalului didactic implicat în una sau mai multe linii de educație. Avantajele pe care le-ar putea aduce restructurarea universității sunt următoarele:

- Schimbările viitoare (de exemplu introducerea de programe de studii inovative/interdisciplinare) ar putea fi mult mai ușor de realizat, ca urmare a facilitării comunicării în cadrul entităților constitutive și între facultăți și managementul central.
- Un număr (mult) mai mic de decani ar putea juca un rol mai important în conlucrarea cu rectorul și în consultarea cu acesta.
- O mai mare flexibilitate în alocarea și utilizarea resurselor și reducerea suprapunerilor în funcțiile administrative.
- Reducere a cheltuielilor, ceea ce permite investiții sporite în profesionalizarea zonei administrative.

La UTBv managementul și administrația se bazează foarte mult pe persoanele de conducere provenite din zona academică, în timp ce prorectorii, secretarul științific și chiar Rectorul trebuie să își îndeplinească în întregime norma didactică și de cercetare (chiar și noua Lege a educației naționale insistă pe continuarea acestei practici; deși se prevede 30% reducere în ceea ce privește cerințele de îndeplinire a normei). Practica internațională este ca Rectorul și mulți prorectori – chiar președinții/ vicepreședinții organizațiilor studentești de la nivelul instituției – să îndeplinească aceste funcții cu normă întreagă; deși unii dintre aceștia aleg să continue să predea unul sau câteva cursuri pe an.

În ciuda faptului că noua lege o cere, UTBv nu are încă un „director general administrativ”. Cadrul legal constituie o mare oportunitate, cu toate că persoana aleasă trebuie să fie deosebit de competentă ca administrator, cu buna cunoaștere a mediului academic, dar fără nici o implicare în formularea de politici. În plus, profesionalizarea pozițiilor administrative la nivel central și de facultate poate aduce avantaje și ar trebui abordată în mod coerent.

- Un director general administrativ (selectat atent și cu o fișă a postului riguros întocmită) l-ar elibera pe Rector de rutina realizării proceselor, permițându-i să se concentreze pe elaborarea politicilor
- Promovarea și numirea personalului profesionalizat la nivel central și de facultate ar trebui să aducă o eficiență semnificativă, timp disponibil pentru alte activități

pentru personalul didactic și ar oferi oportunități pentru personalul administrativ competent existent

- Cele șase prorectorate și secretariatul științific, în special portofoliul și atribuțiile acestora, vor necesita, în mod natural, o revizuire, probabil cu reducerea semnificativă a numărului lor.

Echipa a avut posibilitatea de a întâlni, în timpul primei vizite, o serie de parteneri externi ai UTBv inclusiv Primarul Brașovului și manageri din industria locală sau ai sucursalelor companiilor internaționale din jurul Brașovului. În timpul celei de-a doua vizite, la masa rotundă organizată timp de 90 de minute cu echipa de management a UTBv au participat și doi reprezentanți ai mediului economic local. Este clar că UTBv ar putea beneficia în mare măsură de un cadru formal și regulat și de metodele adecvate de implicare a partenerilor săi externi – precum și a distinșilor alumni – în consultări asupra deciziilor importante și în planificarea strategică. Aceasta poate lua forma unei Comisii consultative care să se întâlnească odată sau de două ori pe an; o comisie alcătuită din membri interesați în mod real, dedicați și dornici să se implice substanțial în consolidarea poziției UTBv în societate, și în dezvoltarea sa deopotrivă la nivel instituțional și conceptual. Contribuțiile primite de la partenerii externi la nivelul facultăților sau al programelor de studii pot fi, de asemenea, foarte utile și permit formulări de genul „conceput cu contribuția angajatorilor” care să fie asociate cu programele de studii.

Pentru UTBv participarea în „consorții” sau conducerea acestora poate avea numeroase avantaje. În ceea ce privește internaționalizarea, participarea ca membru în consorții ar sprijini creșterea potențialului de cercetare și educație, ca urmare a sporirii vizibilității și atractivității. În Regiunea de Dezvoltare Centru 7 (RO07) dezvoltarea de consorții structurate (poate incluzând, acolo unde este posibil, județe învecinate la sud și est) ar putea oferi Universității posibilitatea de a prelua rolul conducător în asocierea cu industria, comunitatea și cu alți actori din domeniul învățământului superior. Din discuțiile de la masa rotundă a rezultat clar că UTBv este deja angajată în această direcție iar Echipa o încurajează să continue, pe baza unei politici strategice consistente.

## **6. Recomandări**

În completarea numeroaselor comentarii și sugestii prezentate mai sus, Echipa face următoarele recomandări:

1. Următorul plan strategic al Universității (2013-2018), cu formulările sale privind viziunea, misiunea și obiectivele cheie, să reflecte schimbările din contextul legislativ și progresele semnificative realizate deja de către UTBv. În orice caz, universitatea va beneficia dacă noul plan va fi mai scurt, mai cantitativ și va insista asupra activităților delegate și al activităților „centrale”, toate fiind prevăzute cu termene limită bine stabilite și realiste.
2. UTBv să reevalueze combinația de strategii de jos în sus și de sus în jos pentru planificarea și dezvoltarea educației, cercetării și transferului tehnologic, pentru

asigurarea eficienței în definirea și implementarea coerentă a obiectivelor sale strategice.

3. UTBv să privească provocarea referitoare la reducerea numărului foarte mare de facultăți din prezent ca pe o condiție obligatorie în îmbunătățirea pe scară largă a comunicării, managementului și procesului de luare a deciziilor, toate acestea fiind decisive în realizarea celor mai înalte aspirații ale sale.
4. Structura administrativă, atât la nivelul universității cât și al facultăților, să se „profesionalizeze”, prin creșterea rolului administrației în sprijinirea dezvoltării unei conduceri academice mai competente și mai eficiente.
5. UTBv să aibă în vedere măsurile de implicare a partenerilor externi în mod consistent, la nivel strategic și organizațional, de exemplu prin instituirea de structuri de cooperare formalizate.
6. Să se asigure combinația de competențe de cercetare și didactice ale personalului academic din UTBv prin procese de selectare, dezvoltare și management.
7. UTBv să pună un accent mult mai mare pe obiectivele cheie de învățare generice, pentru toate programele sale de studii, incluzând spiritul civic, competențele de cercetare (inclusiv pentru programele de licență), profesionalism și cele legate de dezvoltarea durabilă și să dezvolte sau să creeze facilități (inclusiv prin dezvoltarea și instruirea personalului) pentru realizarea acestora.
8. UTBv să asigure dezvoltarea completă a „lanțului de furnizare”, conducând de la cercetarea fundamentală la aplicație și să sprijine implementarea acestuia în cât mai multe domenii.
9. UTBv să mențină flexibilitatea în cadrul structurilor sale și să o sprijine, ceea ce contribuie la intensificarea cercetării, în scopul menținerii nivelului ridicat în unele domenii și obținerea de rezultate mai bune în altele, aflate la început.
10. Procesului de internaționalizare să i se aloce resurse, precum și importanța și atenția din punct de vedere strategic pe care le merită.
11. Continuarea procesului de revizuire și dezvoltare a activităților de asigurare a calității în UTBv, pentru obținerea de sisteme comprehensive, echilibrate și satisfăcătoare (atât *ex-ante* cât și *ex-post*) pentru îmbunătățirea și evaluarea proceselor de educație, cercetare și a celor administrative.
12. UTBv, prin toate canalele deschise, să facă lobby la guvern pentru a permite rectorilor (și unui mic număr de prorectori) ai marilor universități să devină mai eficienți și profesioniști, prin abrogarea cerinței categorice de a îndeplini și obligații didactice pe parcursul mandatului.

## **7. Încheiere**

UTBv s-a pregătit bine pentru această evaluare, prin Rectorul său, persoana de contact, comisia de autoevaluare, echipa de management, personal, cât și prin talentații săi studenți. Universitatea s-a dovedit a fi proactivă și capabilă de mari schimbări, deschisă la idei noi. Este condusă și dispune de oameni dedicați și competenți, ambițioși pentru dezvoltarea instituției lor ca resursă regională importantă și ca un contribuabil semnificativ la nivel global în ceea ce privește dezvoltarea durabilă. Echipa a apreciat calitățile tuturor celor cu care a luat contact, ceea ce a furnizat o îmbogățire a cunoștințelor dobândite în cursul evaluării și consideră că aceste calități vor asigura succesul UTBv în împlinirea aspirațiilor sale. Echipa transmite urările de bine UTBv și speră că analiza prezentată în acest Raport se va dovedi folositoare în dezvoltarea viitoare a instituției.